



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Economía y Dirección de Empresas

Diseño de un plan estratégico que mejore la eficiencia en la comercialización y distribución de balanceados WAYNE en la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja

Trabajo de Titulación Previo a la
Obtención del Título de Máster en
Economía y Dirección de Empresas

AUTORA:

María José Mena Alvarado

DIRECTOR:

Calle Iñiguez Jorge Fernando. M.Sc.

Loja – Ecuador

2024

Certificación

Loja, 21 de noviembre de 2024

Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez. Mg.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: Diseño de un plan estratégico que mejore la eficiencia en la comercialización y distribución de balanceados WAYNE en la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja, previo a la obtención del título de Master en Economía y Dirección de Empresas, de la autoría de la estudiante María José Mena Alvarado, con cédula de identidad Nro. 1104283666, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez Mg. Sc.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, María José Mena Alvarado, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular o de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Integración Curricular o de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 1104283666

Fecha: 21 de noviembre del 2024

Correo electrónico: maría.j.mena@unl.edu.ec

Teléfono: 0980951060

Carta de autorización

Yo, María José Mena Alvarado, declaro ser autora del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación denominado: Diseño de un plan estratégico que mejore la eficiencia en la comercialización y distribución de balanceados WAYNE en la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja, como requisito para optar por el título de Master en Economía y Dirección de Empresas, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de noviembre de dos mil veinticuatro.

Firma:

Autora: María José Mena Alvarado

Cédula: 1104283666

Dirección: Loja

Correo electrónico: maría.j.mena@unl.edu.ec

Teléfono: 0980951060

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del Trabajo de Integración Curricular

Ing. Jorge Fernando Calle Iñiguez Mg. Sc.

Dedicatoria

Mi dedicatoria a Dios por permitirme culminar con éxito este reto, darme salud y fortaleza en todo momento.

A mi abuelita Miche, quien estaría muy orgullosa y feliz de este logro alcanzado, sé que desde el cielo siempre me bendice.

Dedico este trabajo con gran amor a toda mi familia por el apoyo incondicional, por siempre impulsarme a ser mejor y lograr con éxito mi carrera. De manera especial a mis hijos Camila, Pablo José y Benjamín, ustedes son mi mayor inspiración para alcanzar este objetivo, los amo profundamente.

María José Mena Alvarado

Agradecimiento

Mi más profundo agradecimiento a Dios, cuya guía y fortaleza han sido la base para el desarrollo de esta tesis. A mi familia, por su paciencia, comprensión y constante aliento durante este largo camino. Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Jorge Calle, cuyo apoyo ha sido de gran aporte en el desarrollo de esta tesis. A mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo en todos los momentos durante este largo y retador camino. De manera especial a Yomara Ruiz y Tatiana Rentería, este camino no hubiera sido el mismo sin ustedes gracias por su apoyo, confianza, soporte y cariño han sido invaluable. Gracias por ser mi punto de apoyo, mi equipo de aliento y, lo más importante, la familia que yo elegí.

María José Mena Alvarado

Índice de contenidos

Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras.....	x
1. Título	13
2. Resumen	14
3. Introducción.....	16
4. Marco teórico.....	19
4.1. Antecedentes	19
4.2. Administración estratégica.....	20
4.3. Plan estratégico	21
4.3.1. Componentes del plan estratégico	24
4.3.1.1. Esquema institucional	26
4.3.1.1.1 Misión	26
4.3.1.1.2 Visión	26
4.3.2. Diagnóstico situacional.....	27
4.3.2.1. Análisis interno	28
4.3.2.2. Análisis externo	28
4.3.3. Estrategias	30
4.4. Estrategias de comercialización	31
4.5. Cadena de valor.....	32
5. Metodología.....	35
5.1. Aspectos generales.....	35
5.1.1. Localización y características.....	35
5.2. Metodología por objetivos	36

5.2.1. Objetivo 1.....	36
5.2.2. Objetivo 2.....	37
5.2.3. Objetivo 3.....	38
6. Resultados.....	40
6.1. Resultados del objetivo uno. - Diagnóstico situacional de la empresa la granja de la ciudad de Loja.....	40
6.2. Resultados del objetivo dos. – Análisis de los factores internos y externos de la empresa La Granja de la ciudad de Loja.....	56
6.3. Resultados del objetivo tres. – Estrategias que mejoren la comercialización y distribución de los Balanceados W.....	65
7. Discusión.....	81
8. Conclusiones.....	85
9. Recomendaciones.....	86
10. Bibliografía.....	87
11. Anexos.....	91
Anexo 1.....	91
Anexo 2.....	92

Índice de tablas

Tabla 1. Definiciones de un plan estratégico	23
Tabla 2. Razón Corriente.....	49
Tabla 3. Prueba ácida	50
Tabla 4. Razón de efectivo	51
Tabla 5. Resumen de ventas del primer semestre del año 2024.....	52
Tabla 6. Estados de resultados del primer semestre del año 2024	53
Tabla 7. Matriz de ponderación de fortalezas	59
Tabla 8. Matriz de ponderación de debilidades.....	60
Tabla 9. Matriz de ponderación de oportunidades	61
Tabla 10. Matriz de ponderación de amenazas	62
Tabla 11. Matriz FODA de la empresa La Granja.....	63
Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo.....	64
Tabla 13. FODA con planteamiento de estrategias	68
Tabla 14. Matriz de planteamiento de estrategias	69

Índice de figuras

Figura 1. Componentes del plan estratégico	25
Figura 2. Componentes de la cadena de valor	34
Figura 3. Estados de Resultados año 2022-2023	44
Figura 4. Análisis vertical de los Estados de Resultados año 2022	45
Figura 5. Análisis vertical de los Estados de Resultados año 2023	46
Figura 6. Análisis vertical de los Estados de Resultados año 2023 - 2022.....	47
Figura 7. Análisis horizontal de los Estados de Situación Financiera del año 2022- 2023 ...	48
Figura 8. Resultados de la aplicación del indicador de Razón Corriente	49
Figura 9.- Resultados de la aplicación del indicador de Prueba ácida.....	50
Figura 10. Resultados de la aplicación del indicador de Razón del efectivo.....	51
Figura 11. Ventas del año 2024 de la empresa La Granja	52
Figura 12. Análisis PEST de la empresa La Granja.....	56
Figura 13. Misión y visión de la empresa La Granja.....	66

1. Título

Diseño de un plan estratégico que mejore la eficiencia en la comercialización y distribución de balanceados WAYNE en la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja

2. Resumen

El presente trabajo de integración curricular se basa en diseñar un plan estratégico para mejorar la eficiencia en la distribución y comercialización de balanceados en la empresa La Granja de la ciudad de Loja, como una herramienta que permita posicionarse en el mercado y así obtener una ventaja competitiva; a través de un diagnóstico para evaluar la situación real de la empresa para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y así poder plantear las estrategias que conlleven a ser los mejores distribuidores y comercializados de balanceados a nivel local y provincial.

Se trabajó con un enfoque investigativo cualitativo, para lo cual se utilizó el método inductivo y analítico; con un estudio de caso, con un alcance descriptivo, de corte transversal. Para lo cual se aplicó una observación directa y una entrevista para realizar un diagnóstico situacional, empresa manejada de manera tradicional, impidiendo su crecimiento paulatino, sino más bien la baja de ingresos en los últimos años; las fortalezas el control de calidad del producto, años de trayectoria, producto de calidad y la buena ubicación; las oportunidades están el incremento de la demanda, tasa del 0% y la tecnología y debilidades la falta de misión, visión, objetivos estratégicos, una administración tradicional y no se realizan evaluaciones periódicas para establecer las estrategias que mejoren la comercialización y distribución de balanceados como un un plan de formación y capacitación, un plan de publicidad y promoción, plan de volumen de compras para reducir costos, ofrecer a los clientes menos precios y más beneficios por las compras, aplicar la técnica de CROSS SELLING, plan de responsabilidad social, plan de planificación financiera y evaluación de satisfacción del cliente; cada una de las estrategias su objetivo, meta, plazo a cumplir, indicadores de cumplimiento y responsables.

Palabras claves: Plan estratégico, eficacia, estrategias.

2.1. Abstract

The present work of curricular integration is based on designing a strategic plan to improve the efficiency in the distribution and commercialization of balanced products in the company La Granja in the city of Loja, as a tool to position itself in the market and thus obtain a competitive advantage; through a diagnosis to evaluate the real situation of the company to establish the strengths, weaknesses, opportunities and threats; and thus be able to propose strategies that lead to be the best distributors and commercialized of balanced products at local and provincial level.

We worked with a qualitative research approach, for which the inductive and analytical method was used; with a case study, with a descriptive scope, cross-sectional. For which a direct observation and an interview were applied to make a situational diagnosis, a company managed in a traditional way, preventing its gradual growth, but rather the low income in recent years; the strengths are the quality control of the product, years of experience, quality product and good location; the opportunities are the increase in demand, 0% rate and technology and weaknesses are the lack of mission.vision, strategic objectives, a traditional administration and no periodic evaluations are carried out to establish strategies to improve the commercialization and distribution of balanced products such as a training and education plan, an advertising and promotion plan, a purchase volume plan to reduce costs, offer customers lower prices and more benefits for purchases, apply the CROSS SELLING technique, a social responsibility plan, a financial planning plan and an evaluation of customer satisfaction; each of the strategies has its objective, goal, deadline to be met, compliance indicators and responsible parties.

Key words: Strategic plan, effectiveness, strategies.

3. Introducción

Un plan de marketing, es esencial en cualquier tipo de empresa pues mantienen un contacto directo entre la empresa y el cliente; con el objetivo general de satisfacer sus necesidades tanto empresariales como personales; definiendo claramente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; y así lograr establecer las mejores estrategias que conlleven al éxito empresarial.

De ahí la importancia de contar un plan estratégico que permita mejorar la eficiencia para comercializar y distribuir los Balanceados a nivel local, provincial y local; trayendo consigo beneficios como definición de los propósitos de la empresa, análisis tanto interno como externo, el presupuesto a utilizarse y por ende el aumento de rentabilidad.

Es por ello que al analizar con otros trabajos como el de León y Parra (2022) sobre su plan de comercialización para una empresa de distribución de alimentos para animales; a través de la fundamentación de manera teórica de un plan de comercialización, con un estudio situacional a nivel macro y micro que permita levantar información actual de sus consumidores, con el fin de establecer las mejores estrategias de comercialización basadas en la diferenciación en el servicio personalizado post compra; además la empresa cuenta con métodos empíricos en el desarrollo de sus actividades, por lo que se centra en comportamiento de compra de los consumidores para captar clientes potenciales.

Por su parte Briones y Ramírez (2023) en la investigación denominada Plan estratégico para la avícola MIA de la ciudad de Calceta, establece una realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa para conocer su situación actual, determinar un direccionamiento estratégico para una adecuada planificación y desarrollar un mando integral para su respectivo control y seguimiento de las estrategias propuestas a través de indicadores de gestión. Al concluir que la organización no cuenta con un planteamiento estratégico, cuenta con fortalezas

como experiencia en el mercado, control de calidad e infraestructura propia; en relación a lo externo aprovecha las oportunidades para hacer frente a las diversas amenazas como el alza de precios. Se logra definir claramente la identidad corporativa como los objetivos estratégicos y financieros para contar con una base sólida para mitigar los riesgos. Así mismo con los indicadores planteados se logra medir el cumplimiento de dicha planeación para tomar las mejores decisiones correctivas y preventivas.

Mientras que Ayala, Briones (2017) en su estudio sobre un plan estratégico para la comercialización del producto Banacoco en la ciudad de Guayaquil; determina la aceptación de sus consumidores, conocer las bondades y propiedades del productos, un estudio de mercado para comercializarlo y su nivel de rentabilidad; al establecer que la mejor estrategia de marketing son las campañas informativas e inclusivas por redes sociales con el fin de dar a conocer el producto y sea preferido por los usuarios; así mismo mantener informado al consumidor de sus beneficios para la aceptación en el mercado objetivo y conseguir la lealtad del cliente, sin dejar a un lado el control de calidad de elaboración, distribución y comercialización del producto cumpliendo a cabalidad los estándares de calidad.

Ante todo, lo mencionado el presente trabajo investigativo tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia en la comercialización y distribución de balanceados en la empresa La Granja de la ciudad de Loja; a través del cumplimiento de objetivos específicos como el diagnóstico situacional de la empresa al aplicar la observación directa, la revisión documental, la entrevista, al determinar que la empresa mantiene puntos críticos que impiden la eficiencia y productividad.

La identificación de identificación de fortalezas y debilidades del sistema actual de comercialización y distribución de balanceados, se aplicó la herramienta PEST al analizar aspectos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; además se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para lo cual se establecieron estrategias para mejorar la comercialización y distribución de balanceados, en base al análisis FODA para aprovechar oportunidades, hacer frente a los desafíos que impiden cumplir con las metas y objetivos; por lo que se trabaja en primer lugar con la visión empresarial donde se destaca la misión, visión, objetivos y principios que conlleven a cumplir con las objetivos planteados; además se plantean estrategias de formación y capacitación para los trabajadores, plan de promoción y publicidad, plan de volumen de compras, aplicación de la técnica de Cross selling, plan de responsabilidad oscila, planificación financiera y evaluación constante del cliente. Estrategias que permiten potenciar a la empresa para su crecimiento tanto empresarial como financiero.

Con respecto a las limitaciones del trabajo, no se presentan ninguna limitante, ya que se contó con todo el apoyo por parte del dueño de la empresa como de sus colaboradores para trabajar de manera oportuna, al brindar la información necesaria y real de la empresa y al estar dispuestos en colaborar en lo que este a su alcance. El presente trabajo servirá como guía para futuras investigaciones, al dejar un precedente de la influencia de un plan de marketing en el desarrollo tanto económico, como empresarial en una organización.

4. Marco teórico

4.1. Antecedentes

Previos estudios realizados en diferentes países se encuentran la investigación donde se analizó un plan de comercialización para una empresa de distribución de alimentos para animales de granja en la provincia del Guayas, con el objetivo de fundamentar teóricamente el plan de comercialización, con un estudio situacional a nivel macro y micro del entorno, mediante un levantamiento de información del comportamiento compra actual de los consumidores para diseñar un plan de comercialización que cuente con estrategias que ayuden a alcanzar los resultados en base a la diferenciación de brindar un servicio, tales como la estrategia básica de Porter, estrategias de liderazgos global en costos, estrategias de diferenciación, estrategia competitiva, estrategia de crecimiento, las mismas que permitirán una atención personalizada post compra (León y Parra, 2022).

Mientras que el un modelo de gestión estratégica para las empresas del sector avícola, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo para optimizar la rentabilidad de la empresas, a través del análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que permitan un negocio sólido y rentable a mediano plazo y a su vez con un incremento en la rentabilidad; además proporcionó estrategias que permitan cumplir con los objetivos de la empresa, mejorar sus ganancias, perfeccionar en el mercado competitivo y proporcionar las principales medidas para la buena toma de decisiones. Concluyendo que es necesario reformular la misión, visión, objetivos estratégicos, valores organizaciones, así como el desarrollo del estudio de mercado y competencia; planteando como estrategias la creatividad e innovación; aumentando el nivel de producción y comercialización, la implementación de tecnología avanzada y moderna; y corregir la infraestructura para obtener mejores procedimientos (Villaroel, 2024).

Un plan estratégico para la avícola *Mia* de la ciudad de Calceta tuvo como objetivo principal diseñar un plan para el fortalecimiento de la gestión empresarial por medio del

diagnóstico del ambiente interno y externo para conocer la situación actual, con el direccionamiento para una buena planificación estratégica y así poder desarrollar un mando integral para un adecuado control y seguimiento. Por ello se plantearon estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de reorientación y estrategias de supervivencia; evaluadas a través de la Matriz PEYEA conformada por la Fuerza financiera (FF), Estabilidad del entorno (EE), Ventaja competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI); para finalizar con el cuadro de mando integral en base del Desempeño financiera, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio y aprendizaje y crecimiento (Briones y Ramírez, 2023).

El modelo de planificación estratégica para la empresa “BALANCEADOS EL CAMPO” plantea varios tipos de estrategias como: ESTRATEGIAS FO-FA conformadas por la atención y seguimiento post venta, capacitación constante al personal, brindar facilidad de pago a los clientes frecuentes; ESTRATEGIAS DO-DA al contar con un inventario automatizado, manejo y dominación de las redes sociales; destacando la importancia del trabajo en equipo, calidad del producto, capacidad de aprendizaje y responsabilidad con stakeholders, pilares fundamentales para la empresa; así mismo se trabaja en el departamento de ventas, servicio al cliente, gestión de clientes y proveedores y recursos humanos (Suárez, 2022).

4.2. Administración estratégica

Con respecto al proceso de administración de un negocio u organización es importante tener presente diversas conceptualizaciones de diversos autores que hacen posible tener un conocimiento amplio de cómo llevar a cabo la gestión en pro de la entidad; por ello a continuación se describen varias definiciones.

González y Rodríguez (2019) destacan que la planificación estratégica es un proceso de gestión para establecer y mantener un equilibrio entre los objetivos de la organización, los recursos y las nuevas oportunidades de mercado; tiene como objetivo principal aumentar la

rentabilidad y lograr el crecimiento paulatino a largo plazo (Kotler, 2018); por lo tanto, las decisiones estratégicas también requieren una inversión de recursos a largo plazo.

Thompson (2012) define la administración estratégica como un “proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica, proceso administrativo de crear una visión estratégica, inicia cualquier ajuste correctivo en la visión, objetivos, estrategia o ejecución que parezcan adecuados para alcanzar lo deseado” (p.524); es decir es el acto de poner en práctica para obtener los mejores resultados en un determinado tiempo.

Mientras que Hitt (2006) destacan que el proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos de una empresa que necesita para alcanzar la competitividad estratégica y así lograr obtener utilidades superiores, con una adecuada planeación, dirección y administración estratégica. Por su parte Hampton (1993) destaca que se basa en puntos centrales como es la misión, objetivos, estrategia, política y la toma de decisiones.

De acuerdo a lo mencionado por los diferentes autores, el concepto de administración estratégica se basa en hacer entender sobre las funciones de la administración, analizando y evaluando cada uno de los procesos y estrategias que conlleven a cumplir con las metas u objetivos planteados en un determinado tiempo; y así lograr obtener resultados positivos que conlleven al éxito empresarial dentro del ámbito local, nacional e internacional. Dentro de este contexto es importante a tomar en consideración la conceptualización referente al plan estratégico.

4.3. Plan estratégico

Dentro de la indagación es relevante conocer a que se refiere el plan estratégico y como este puede colaborar en la adecuada administración de una organización, por ello a continuación se detalla conceptualizaciones en una primera instancia se define que es plan,

luego el plan estratégico en conjunto que aportara significativamente para el desarrollo del presente trabajo.

El plan es el término más general dentro del lenguaje de planeación, haciendo referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades, la asignación de recursos correspondientes, las estrategias de acción y el conjunto de medios o instrumentos a utilizar (Torres, 2014).

Constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, en referencia en lo que se realizará en los próximos años; para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (Rajadell, 2019).

Este tipo de plan permiten efectuar un análisis de la situación interna y externa de la empresa, para tomar acciones correctivas pertinentes para mejorar la eficiencia y optimizar resultados; debido a que su concentración no solamente se basa en porque ocurre una causa, sino más bien cómo marcha y principalmente sobre que crear para solucionarlo (Figuroa et al. 2017).

Martínez y Milla (2019) señalan que el plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las metas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Deben ser capaz de diseñar el porvenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Es el esfuerzo sistemático y formar de las empresas, que tiene como fin principal definir y poner en práctica propósitos, objetivos, políticas y estrategias (Abascal, 2004); ayuda en la determinación de la misión y visión; a través del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; contando con la participación activa y creativa de todos los miembros de la organización.

Es por ello que se plantean diferentes definiciones de diferentes autores sobre el plan estratégico, en la siguiente tabla se muestran los principales:

Tabla 1.

Definiciones de un plan estratégico

Autor	Definición
Mintzberg (1999)	Considerado como un patrón para tomar una decisión, se argumenta con una estrategia planificada como emergente (Mintzberg, 1999).
Drucker (2003)	“proceso continuo para la toma de decisiones empresariales para mejorar su previsión, organiza refuerzos para la toma de decisiones, mide los resultados en con comparación con la expectativa a través de una retroalimentación organizada y sistemática” (p. 151).
Carneiro (2009)	“proceso de desarrollo para mantener una ventaja competitiva sostenible a través de la formulación y ejecución de estrategias que alinean las capacidades internas y oportunidades externas” (p.35).
Fred (2003)	“arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que lograr alcanzar los objetivos planteados” (Fred, 2003)
Andrews (1997)	“patrón que se determina para alcanzar objetivos, propósitos o metas, al plantear políticas y planes” (Andrews, 1977)

Nota. Esta tabla indica los diferentes conceptos de diferentes autores

Sainz de Vicuña (2017) destaca que este tipo de planes conllevan a mejorar la coordinación de las actividades, identifica los cambios que se pueden hacer, minimiza resultados inesperados, mejora la comunicación, obliga a tener una empresa una forma de pensar más sistemática, a través de la revisión contante de las actividades para obtener los

mejores resultados; factores que promueven e incentivan a direccionar de la mejor manera a la empresa.

Conforme a la investigación realizada con respecto al plan estratégico de acuerdo a lo expuesto desde el punto de vista de los autores, se considera un elemento muy importante que genera una gran ventaja competitiva en aquellos directivos que lo utilicen adecuadamente para poder competir dentro un sector que cada vez se vuelve más competitivo. Dado que permite realizar un análisis estratégico para establecer acciones que permitan llevar al éxito a la organización. Por ello se considera relevante el aprender que componentes estructura un plan estratégico tema que se tratara a continuación.

4.3.1. Componentes del plan estratégico

En el siguiente epígrafe se planteó identificar los componentes del plan estratégico donde consideran que deben tener un fin, objetivos, planeación estrategias, evaluación, control; así como también los pasos que deben seguir para su implantación a continuación se describen este tipo de conceptualizaciones.

Cada día son más los grandes los retos innovadores que deben enfrentar las empresas, de ahí nace la necesidad de aumentar la capacidad de reacción y conducir a los directivos a tener un conocimiento más exhaustivo de la propia realidad de la empresa, teniendo como propósito fundamental, expresar clara y sistemáticamente las variables elegidas por la empresa, dichas variantes deben traducirse en decisiones y programas de acciones que conlleven a brindar un servicio de calidad, acompañada de un buen trato, rapidez en el servicio, comodidad y satisfacción en el cliente (Lozano y Torres, 2017).

Pérez et al. (2010) menciona que un plan estratégico debe contener: un fin determinando metas y objetivos; medios entre políticas, programas, procedimientos y prácticas; los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades; realización por medio de la toma de decisiones y

el control para evitar errores o poder prevenirlos con anticipación; de ahí la importancia de tener claro cómo está conformado un plan estratégico.

Figura 1.

Componentes del plan estratégico



Nota. Figura adaptada del libro Pérez et al. (2023)

Por su parte Fred (2023) recalca que son varios los pasos que se deben seguir para obtener un plan estratégico adecuado, por lo que expone los siguientes:

- Determinación del fin y misión de la empresa
- Análisis del entorno externo.
- Análisis interno y la posición competitiva.
- Diseño de la estrategia y su manera de aplicarla.
- Evaluación y selección de las estrategias más oportunas.
- Poner en práctica todo lo diseñado con anterioridad.
- Seguimiento, control y evaluación del plan estratégico

Un plan estratégico, juega un papel indispensable en cualquier tipo de organización, debido a que permite definir las acciones a tomar para alcanzar los objetivos plateados; en base a la misión (propósito fundamental); visión (aspiración futura); valores (principios que guían al comportamiento); análisis interno (fortalezas y debilidades); análisis externo (oportunidades y amenazas). Un punto a considerar dentro de los componentes se considera como subtemas el esquema institucional.

4.3.1.1. Esquema institucional

Es este aspecto se va a tratar de diversos compendios que estructuran en el esquema institucional, siendo así se va describir el concepto referente a misión, visión que se consideran relevantes para el análisis de una organización que contribuya a desarrollar un plan estratégico.

4.3.1.1.1 Misión

La misión es un concepto que permite definir el fin que tiene la organización referente a ello el autor Debeljuh describe su conceptualización.

Descripción concisa y clara de la razón de ser la empresa; es el propósito genérico o razón que justifica la existencia de la empresa (Debeljuh, 2017). Es importante que se configure como una referencia permanente en el proceso de planificación estratégica. La misión está constituida por los clientes, la tecnología, el mercado, conceptos de la empresa, empleados e imagen pública.

El propósito de establecer la misión en una entidad hace posible que los cliente o usuarios conozcan el propósito, el rol principal, la actividad, las necesidades que cubre la empresa. En este sentido un elemento que se relaciona con la misión es la visión que a continuación se describen.

4.3.1.1.2 Visión

En una organización es relevante que las empresas tengan definida la visión, con ello se puede identificar el futuro que desean alcanzar en un determinado tiempo, dentro de este aspecto se describen a continuación.

Trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos, es la imagen de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro; su importancia nace en centrar para ir a una misma dirección para alcanzar las metas

planteadas, por lo que debe ser breve y estar compuesta por los clientes, tecnología, mercado, empleados, e imanen pública (Toran, 2019).

La visión presenta la sociedad lo que la empresa ofrece, estableciendo un propósito exclusivo y fundamental que permite distinguir de la competencia, identificando el alcance de las diversas operaciones necesarias para ofrecer un producto de calidad; aquí se incluye los valores, filosofía y la forma de trabajar en el mercado (Sánchez, 2019)

En fin, a través de la visión se puede establecer estrategias que contribuyan alcanzar el propósito establecido en un corto o largo plazo, por ello se considera un elemento relevante para el desarrollo de un plan estratégico. Dentro de este aspecto en el siguiente punto se va definir referente al diagnóstico situacional.

4.3.2. Diagnóstico situacional

La etapa inicial del proceso de planificación estratégica parte del análisis profundo de cómo se encuentra la empresa tanto de manera interna (debilidades y fortalezas) como externa (mercado y competidores); factor primordial para conocer los competidores, ambiente donde se compite, para descubrir las oportunidades y amenazas del entorno; mientras que en la parte interna permite identificar debilidades y fortalezas, para lo cual es necesario aplicar el DOFA (Fred, 2003).

El diagnóstico situacional es un factor clave que deben realizar las empresas para poder conocer su situacional real con ello poder establecer aquellas acciones, decisiones que permitan optimizar las actividades de una organización. Referente a ello a continuación se va detallar los aspectos que estructuran un diagnóstico esto con el fin de poder obtener los mejores resultados.

4.3.2.1. Análisis interno

Se basa en el ámbito interno de la empresa, con el objetivo de conocer la calidad del producto, recursos que se cuenta, fortalezas y debilidades, personal y factores que permiten su funcionamiento. Wheelen y Hunger (2013) destaca que no es suficiente con el análisis interno, sino que se debe trabajar a la par con los factores internos para determinar si la empresa tiene la capacidad de aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; identificando y desarrollando los recursos y competencias de la organización.

Para lo cual es importante analizar:

- **Gestión administrativa.** - organiza, dirige y planifica los costos riesgos y debilidades.
- **Gestión financiera.** – manejo de los recursos financieros tanto de los ingresos y gastos, para tomar las mejores decisiones a través de los estados financieros.
- **Gestión operativa.** - desarrollada por los directivos para obtener los objetivos propuestos, analizando la tecnología y cumpliendo con los diversos proyectos.
- **Gestión del talento humano.** – compuesta por las personas que laboran en la empresa, factor esencial para cumplir con las metas.

El análisis interno de una empresa permite conocer referente a las ventajas competitivas que dispone la empresa, así como también identificar los puntos débiles con el fin de poder establecer mejoras para el bienestar de la organización. En vista de ello es relevante efectuar un análisis externo que se describen en el siguiente punto.

4.3.2.2. Análisis externo

Determina los factores externos, es analizar el microambiente, que provienen del exterior de la empresa y que afecta al funcionamiento de la misma, como son las políticas, impuestos, restricciones de comercialización, distribución, cultura, inflación y factores climáticos; para destacar las oportunidades y amenazas; por lo cual es importante analizar:

- Clientes. - persona que adquiere el producto o servicio, principal ente para que se lleve a cabo la acción comercial, la existencia y motivos de la empresa; eje principal.
- Proveedores. - son quienes suministran a las empresas los diferentes recursos para poner en marcha la empresa.
- Competidores. – muy importante para identificar debilidades y fortalezas de las empresas que compiten en el mercado.
- Fuerzas de Porter. - conformada por:
 - ❖ Amenaza de la entrada de nuevos competidores. - Entrada de productos a la industria.
 - ❖ Amenaza de posibles productos sustitutos. - Ingreso potencial de productos alternativos en el mercado.
 - ❖ Poder negociación de los proveedores. - Poder de los proveedores para aumentar sus precios.
 - ❖ Poder de negociación de los clientes. - Poder que cuenta los clientes en el mercado para obtener los mejores precios.
 - ❖ Rivalidad entre competidores. - Rivalidad entre empresas que compiten directamente en un mismo mercado.

Ponce (2017) destaca que la matriz DAFO es una herramienta metodológica para identificar acciones factibles mediante el cruce de variables externas (identificación y análisis de oportunidades y amenazas del entorno general) e internas (fortalezas y debilidades) obtenidas. recursos y capacidades en diferentes regiones o dependencias: aprendizaje, técnico o productivo, financiero, comercial, potencial humano). Recibe su nombre del hecho de que a menudo se estructura como una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. A partir de la matriz DAFO se identifican los factores de éxito más importantes, que incluyen estrategias para asegurar el logro de los objetivos estratégicos.

Después de analizar el entorno externo e interno de la organización e identificar sus respectivas fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A). Los próximos pasos en la planificación estratégica son: Identificar y tomar acciones para lograr el ambiente organizacional apropiado. metas y estrategia apropiada o desarrollo de lineamientos. Los puntos fuertes y débiles son factores internos y las oportunidades y amenazas son factores externos. A continuación, se procede a describir las estrategias que contribuyen al proceso de una planificación estratégica orientado para una organización.

4.3.3. Estrategias

Es relevante conocer a que hace referencia las estrategias y estas como contribuirán a mejorar la gestión de las empresas, por ello a continuación se describen algunas pautas para desarrollar tácticas que favorezca la administración de las entidades independientemente de su giro de negocio.

Para lograr una planificación estratégica exitosa se plantean los siguientes pasos:

a) Planteamiento de estrategias

- Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- Realización de una auditoría externa e interna.
- Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de las estrategias.

b) Implantación de estrategias.

- Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

c) Evaluación de la estrategia.

- Medición y evaluación del rendimiento (Briones y Ramírez, 2023)

De acuerdo a la información obtenida se establece relevante tomar en consideración los puntos a desarrollar para una adecuada estrategia que contribuyan a optimizar las actividades de la empresa. En este sentido de acuerdo a la investigación a realizarse en una entidad comercial se instituye oportuno indagar sobre aquellas estrategias de comercialización que se detallan a continuación

4.4. Estrategias de comercialización

En el siguiente punto se va a tratar de establecer la importancia de conocer las estrategias de comercialización que contribuirán a optimizar las actividades productivas de las empresas para poder enfrentar un mercado competitivo.

Howard (2016) destaca que la estrategia de comercialización comprende en segmentar el mercado, percibirlo y dividirlo en grupos más pequeños con atributos y demandas compartidas para personalizar las estrategias de marketing de manera más eficiente; posicionar la marca a través de la percepción del consumidor con una imagen distintiva y atractiva de la marca, enfatizando las características exclusivas y su valor agregado.

Las estrategias de comercialización comprenden una variedad de comportamientos organizados y planes diseñados para lograr alcanzar los objetivos planteados; así mismo la cadena de suministros es parte fundamental para todo proceso desde el inicio hasta la final de la cadena de valor, la misma que influye en la satisfacción del cliente. Santasmases (2018) destaca que la mezcla de marketing, al desarrollar las cuatro P del marketing (producto, precio, plaza y promoción) de manera imparcial y convincente para satisfacer las necesidades del mercado objetivo; con apoyo del marketing digital con la ayuda de herramientas y plataformas en línea, como redes sociales, motores de búsqueda y marketing por correo electrónico, para

llegar e interactuar de manera efectiva con el público objetivo y el marketing de contenidos con el fin de producir y difundir contenidos valiosos y pertinentes para atraer, educar y retener a los espectadores.

Ante ello es importante contar con una estrategia de comercialización que permita mejorar el nivel de ventas, lograr una ventaja competitiva, posicionar la marca, expansión del mercado tanto local, provincial y nacional, para lograr nuevos nichos de mercado. Además, se logra fidelización de los clientes y el uso oportuno y eficaz de los recursos. Dentro de este contexto en el siguiente punto a indagar es referente a la cadena de valor, aspecto relevante dentro del proceso de planificación de un plan estratégico.

4.5. Cadena de valor

Un elemento relevante en el proceso de análisis estratégico es la cadena de valor dado que hace posible identificar las ventajas competitivas para que producto o servicio se posicione sólidamente en el mercado.

La cadena de valor consiste en la ejecución de acciones, con el objetivo general de instalar y valorizar un producto o servicio en el mercado, a través de un planteamiento económico viable (Robben, 2016); su ayuda consiste en encontrar procesos clave en los que pueden ahorrar costos, mejorar la eficiencia o proporcionar valor para diferenciarse de la competencia. También ayuda a comprender cómo cada actividad se vincula con otras actividades tanto dentro como fuera de la organización, así como cómo se suma al producto terminado.

Restrepo (2016) destaca que la cadena de valor juega un papel importante dentro de cualquier organización, debido a que es la fuente de la ventaja competitiva que generan actividades primarias y de apoyo que potencian ventajas tanto para los costos como por diferenciación, de ahí que permite acciones únicas o singulares que marcan la diferencia ante

los demás; lo que permite a las empresas convertirse en cadenas inimitables y altamente rentables.

La cadena de valor juega un papel primordial en las empresas, debido a que permiten identificar y analizar las diversas actividades y procedimientos que generan valor tanto al producto o servicio que se ofrece; además logra obtener una ventaja competitiva en relación a la competencia existente, al dar un plus en lo que se ofrece; lo que resulta beneficioso para el éxito y por lo tanto para la rentabilidad de la misma (Mendoza, 2020).

Su importancia permite destacar a las empresas en el mercado al brindar un bien o un servicio con valor agregado, al admitir a la empresa llevar de manera correcta todos los procesos, con el uso eficiente de los recursos para de esta manera llegar a más clientes y mantener su fidelización y así lograr obtener la rentabilidad deseada. En consecuencia, de ello a continuación se va a proceder a describir los componentes de la cadena de valor.

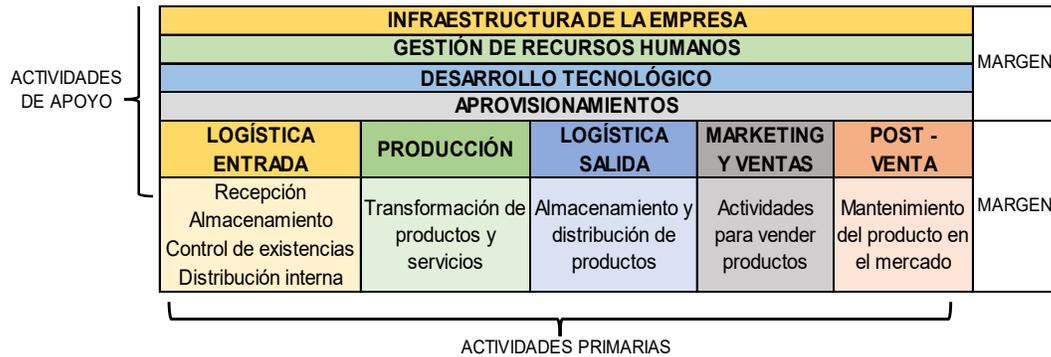
4.5.1. Componentes de la cadena de valor

Existen diversos componentes que contribuyen a desarrollar de mejor forma el análisis de la cadena de valor, por ello se procede a describir su conceptualización de diversos autores en los siguientes párrafos.

La cadena de valor está conformada por dos tipos de actividades tales como las menciona Astudillo (2020); las actividades primarias que están direccionadas a la creación, entrega y comercialización del producto; y las actividades de apoyo quienes sirven de soporte para las actividades primarias como la gestión de la cadena de suministros, desarrollo tecnológico y el recurso humano.

Figura 2.

Componentes de la cadena de valor



Nota. Tomado del libro de Martínez y Villa (2019 p. 78); que explica los componentes de la cadena de valor de acuerdo a las actividades tanto de apoyo como primarias

La transformación digital impacta en diferentes aspectos como lo dice Vicuña (2017):

- **Entorno competitivo.** - obligando a actualizarse en los diferentes campos, rompiendo las reglas dispuestas por el mercado.
- **Modelo de negocio.** - centrándose en el cliente.
- **Proceso y metodologías de trabajo.** - aplicando las diversas herramientas y estrategias.
- **Relación con el cliente.** - enfocándose en la experiencia del cliente.
- **Conocimiento del cliente.** - En base a datos reales.
- **Experiencia del cliente.** - Con valor diferencial
- **Cultura y organización de la empresa.** - capacitación continua y constante, para fomentar una buena cultura de valores dentro de los miembros de la empresa

El análisis de la cadena de valor permite a las empresas identificar áreas donde pueden reducir costos, mejorar la calidad, innovar y, en última instancia, ofrecer más valor a sus clientes. Al entender cómo cada parte del proceso contribuye al valor total, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre dónde realizar inversiones y mejoras.

5. Metodología

5.1. Aspectos generales

Al hacer referencia sobre la metodología que se va a trabajar, se trata sobre los diferentes procedimientos, métodos, técnicas con las que se va a trabajar para obtener resultados finales; en el presente caso sobre un plan estratégico para la distribución y comercialización de balanceados en la empresa La Granja, para ello es importante detallar la manera que se trabajó a través de una investigación cualitativa.

5.1.1. Localización y características

La presente investigación tuvo como objetivo principal diseñar un plan estratégico que mejore la eficiencia en la comercialización y distribución de balanceados en la empresa La Granja ubicado en el centro de la ciudad en la Av. Manuel Agustín Aguirre y Pasaje La FEUE; caracterizada por distribuir y comercializar balanceados. Lleva en el mercado más de quince años, cuenta con su actividad principal la distribución de insumos agrícolas y pecuarios para la ciudad y provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

La investigación tiene un enfoque investigativo cualitativo, debido a que se analiza de manera general los resultados aplicados a la entrevista a las personas que colaboran en la empresa, logrando determinar la situación real de la empresa para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; y así poder plantear las estrategias que conlleven a ser los mejores distribuidores y comercializados de balanceados.

Para ello el método aplicado fue el inductivo, utilizado en estudios de caso a través de la observación directa, con el fin de fundamentar los resultados y obtener una información específica de la situación actual, y el método analítico con el fin principal de evaluar de manera más objetivo entre el factor y un efecto, para lo cual se aplicó la técnica de la entrevista utilizado para poder determinar conclusiones y recomendaciones; analizando como un plan estratégico

mejorara la eficacia sobre la comercialización y distribución del balanceado en la empresa la Granja.

Es por ello la presente investigación se centra en un diseño de estudio de caso, donde se analizó y se exploró un caso particular, a través de la selección de un tema relevante, para recolectar datos necesarios e importantes y llevarlos a un análisis más profundo y así lograr contextualizar y analizar e interpretar los resultados finales; como es el caso presente, donde se planteó mejorar la eficiencia en la distribución y comercialización de balanceados en la empresa La Granja de la ciudad de Loja.

Para concluir el trabajo investigativo tuvo un alcance descriptivo como respuesta a que el presente estudio tuvo como finalidad definir la problemática que vive el local La Granja de la ciudad de Loja, a través de la observación directa y la aplicación de entrevista a las personas que laboran en la misma, con el fin de obtener información clara y detallada organizada a través de forma cualitativa. Su relevancia parte de los objetivos específicos se centran en su descripción, por lo que no existieron explicaciones casuales; además el análisis de la información es de corte transversal, pues se lo realizó en un tiempo determinado y no se comparó con resultados de años anteriores.

5.2. Metodología por objetivos

5.2.1. Objetivo 1

Para dar cumplimiento con el primer objetivo específico *Realizar un diagnóstico situacional de la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja*; se utilizó en primer lugar la observación directa, donde el investigador observó de manera directa y sistemática el fenómeno a investigar, logrando obtener datos más detallados y profundos para determinar cómo realidad actual de la empresa La Granja; además se realizó una revisión documental para analizar y desarrollar un análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados de los años 2022-2023; con el objetivo principal de saber cómo se han presentado los cambios en los últimos años.

Otra técnica empleada fue la entrevista (Anexo1); con el objetivo principal de obtener información detallada y específica, para determinar datos directos del objeto de estudio, con preguntas basadas en el tema planteado, herramienta esencial en estudios cualitativos; instrumento que fue el más adecuado por el número de personas que cuenta la empresa (gerente, secretaria, vendedor, bodeguero); el cuestionario conformado con un número de 8 preguntas abiertas conformada acerca de la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos), medición de objetivos, las políticas que cuenta la empresa, los factores internos y externos; dicha técnica fue desarrollada de manera presencial preguntado al gerente y cada uno de los colaboradores que mantiene la empresa, logrando establecer los factores internos y externos que influyen en la empresa.

Para el análisis de la entrevista se revisó y examino las respuestas obtenidas, con el fin de extraer las ideas más relevantes, para comparar los resultados obtenidos, identificando contradicciones o discrepancia en las respuestas; ya una vez tomados los resultados principales se plasman en los resultados finales; y así poder emitir las conclusiones significativas que contribuyan a un proceso investigativo exitoso.

Al diagnosticar la situación real de la empresa a través de la entrevista realizada, conlleva a determinar puntos críticos que necesitan alguna mejora para obtener una mayor eficiencia y productividad; asimismo logra tomar las mejores decisiones para bien de la misma, pero de una manera más creativa e innovadora que permita crecer paulatinamente dentro del mercado, y así identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas

5.2.2. Objetivo 2

Para dar cumplimiento con el segundo objetivo: *Identificar las fortalezas y debilidades del actual sistema de comercialización y distribución de balanceados en la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja*; en primer lugar, se aplicó la herramienta PEST, logrando obtener

una visión completa del entorno externo, para así evitar riesgos que afecten a la empresa como tal: para ello se analizan aspectos como:

- Político al hacer referencia a normas, leyes, políticas.
- Económico, estabilidad o inestabilidad del país.
- Social, estilo de vida de los habitantes.
- Tecnológico, referente a las diversas herramientas tecnológicas.
- Ecológico, al cuidado del medio ambiente.
- Legal, normas y leyes que rigen a la empresa.

Para continuar se analizaron los factores internos y externos; a través de la ayuda de la entrevista realizada con el objetivo principal de determinar:

- Fortalezas, ventajas que cuenta la empresa
- Oportunidades, beneficios que mantiene la empresa
- Debilidades, recursos faltantes, procesos inexistentes.
- Amenazas, competidores existentes, demanda del producto

Factores que fueron calificados de acuerdo al nivel de riesgo alta, media y baja, y así determinar el FODA de la empresa, para detallar a más profundidad cada uno de ellos; por lo que cabe recalcar que la importancia de saber identificar las fortalezas y debilidades conlleva a trabajar de manera más profunda sobre los recursos, habilidades y oportunidades que cuenta la empresa, para trabajar de mejor manera y poder ofrecer un producto o un servicio de calidad, digno de cada cliente.

5.2.3. Objetivo 3

El tercer objetivo *“establecer estrategias que mejoren la comercialización y distribución de los balanceados en la empresa La Granja de la ciudad de Loja”*; se desarrolla el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con el fin de

establecer estrategias, las mismas que están diseñadas con un fin específico en base a una situación actual para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los desafíos que permitan cumplir con las metas y objetivos planteados; para lo cual se trabajó en primera instancia con la filosofía empresarial para detallar la misión y visión empresariales, valores corporativos, políticas institucionales, objetivos estratégicos y por último estrategias para mejorar la eficiencia de comercialización y distribución de balanceados en la empresa La Granja de la ciudad de Loja.

Para ello es importante que las estrategias serán en base a los resultados de la aplicación del FODA de manera especial en las debilidades y amenazas que mantiene el local La Granja de la ciudad de Loja como la falta de una cultura organizacional al no contar con una misión, visión, objetivos estratégicos que les permita alcanzar el éxito empresarial, la falta de evaluación permanente para conocer sobre la satisfacción de sus clientes.

Además, la competencia que crece cada día, y la aparición de nuevos productos que dejan a un lado a los productos tradicionales; para lo cual se trabaja con estrategias que mejoren la comercialización y distribución de balanceados a través de la capacitación y formación constante de los empleados, para trabajar en técnicas más innovadoras como Cross Selling, dando más promoción y publicidad para posicionar la marca e incentivar la fidelidad de los clientes para aumentar las ventas. Conjuntamente, proponer métodos que permitan a los clientes aumentar el volumen de compras para su mayor beneficio; sin dejar a un lado la responsabilidad social tanto con el medio ambiente y la sociedad.

6. Resultados

6.1. Resultados del objetivo uno. - Diagnóstico situacional de la empresa la granja de la ciudad de Loja

Para cumplir con el primer objetivo se realizó un diagnóstico situacional en la empresa La Granja, para ello se aplicó la entrevista tanto al Gerente de la misma como al personal que colabora en la organización. En esta primera etapa se realizó una entrevista personal a todos los colaboradores que trabajan en la empresa La Granja, con el fin de conocer la situación real y actual del local, a través de preguntas con respuestas abiertas, tomando en cuenta las ideas principales y que en su mayoría coinciden en sus respuestas.

6.1.1. Aplicación de la entrevista al personal que labora en la empresa La Granja

La entrevista se llevó a cabo de manera presencial, persona por persona, para lo cual se fue tomando nota de las respuestas; una vez con todas las respuestas se consideró las ideas principales para ser expuestas a continuación:

1. ¿La empresa la Granja cuenta con misión?

De acuerdo a los resultados obtenidos de las cuatro personas entrevistadas, la empresa no cuenta con una misión, realmente no tiene claro la definición de dicho término; lo que afecta de manera negativa impidiendo su desarrollo. Por su parte el Sr. Gerente destaca que tiene como meta llegar a ser el primero en la comercialización y distribución de productos, al garantizar y entregar a su clientela un producto de calidad.

2. ¿La empresa la Granja cuenta con visión?

Así mismo como la primera pregunta las cuatro personas entrevistadas, la empresa no tiene bien definida su visión empresarial, no cuenta con algo específico que les motive e incentive a cumplir a cabalidad dicho propósito; aunque ellos desean seguir creciendo en el

mercado para llegar hacer líderes dentro del mercado local y aportar de manera positiva para el desarrollo productivo, económico y social de la comunidad, no cuentan con una base que les permita guiarse o tener claro lo que se pretende alcanzar a largo plazo.

3. ¿La empresa la Granja mantienen bien establecidos sus valores y objetivos?

Ante lo mencionado se logra deducir que las cuatro personas que laboran en la empresa, no tienen claro los valores ni los objetivos a corto, ni largo plazo; tienen en su mentalidad aumentar la rentabilidad y satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando un producto de calidad a precios cómodos.

4. ¿Han utilizado alguna estrategia, que permita medir los objetivos propuestos?

Realmente la empresa no cuenta con una adecuada organización, que permita primeramente tener claro las estrategias, más aún con los objetivos que se pretende alcanzar; realizando de manera tradicional las actividades cotidianas y siguiendo los mismos procedimientos continuos que han llevado hace varios años; factor que afecta debido a que la administración continua con el tradicionalismo sin lograr hacer frente a los diversos retos actuales que se presentan en el mercado, así lo manifiestan las cuatro personas entrevistadas.

5. ¿La empresa cuenta con políticas para que permitan potenciar la distribución y comercialización de balanceados en la localidad?

Como se ha venido mencionado anteriormente las cuatro personas entrevistadas manifiestan que la empresa, no cuenta con políticas que permitan establecer claramente los procesos desde los más sencillos hasta los más complejos, mejor dicho, no se centran de manera específica con las políticas para destacarse dentro del ámbito local en la distribución y comercialización de balanceados.

6. ¿Conocen los factores internos que son los puntos fuertes de la empresa?

En cuanto a los factores internos de la empresa, el gerente propietario manifiesta que cuenta con más de 15 años de experiencia; la ubicación de la empresa se encuentra ubicada en el sector céntrico de la ciudad; mantiene un personal comprometido en sus funciones; además manifiesta que como directivo está dispuesto a realizar los cambios estratégicos necesarios e importantes para beneficio de la empresa. En cuanto a las tres personas que laboran en la empresa igualmente están dispuestos a realizar los cambios con el fin de que la empresa crezca y así lograr alcanzar el éxito empresarial.

7. ¿Identifica usted los factores externos que inciden en la empresa?

En referencia a los factores externos que logran identificar, están de acuerdo a la competencia existente que existe en la ciudad de Loja; pero así mismo manifiestan que ellos mantienen sus clientes por lo que tratan de brindar un servicio y atención de calidad para potenciar su fidelidad; además se sienten preocupados por la sustitución de nuevos productos dentro del mercado; así lo determinan las cuatro personas entrevistadas.

8. ¿Cree usted que un plan estratégico contribuirá de manera positiva para el crecimiento de la empresa?

Al cuestionar sobre esta interrogante, las cuatro personas entrevistadas realmente no conocen ampliamente sobre un plan estratégico; por lo que se explican de manera general la manera de trabajar para que ellos logren entender un poco mejor. Para lo cual están de acuerdo en trabajar conjuntamente para que la empresa alcance el éxito, poniendo ellos un granito de arena y trabajar conjuntamente con todo lo que esté a su alcance.

Tienen como objetivo principal llegar a convertirse en pioneros en la distribución y comercialización de balanceados WAYNE; abrir nuevos nichos de mercado en todos los cantones de la provincia de Loja y porque no en las provincias más cercanas como Zamora; y

su preocupación se basa en la baja paulatina de sus ventas, como respuesta a la situación económica que atraviesa el país debido a la inseguridad y la corrupción que se vive en la actualidad.

Con las entrevistas realizadas y recopilando lo más importante de cada uno de ellos, se considera también analizar la información financiera de los últimos años, siendo importante para la toma de decisiones, evaluar la rentabilidad y para la construcción de estrategias que permitan corregir errores dentro del ámbito financiero.

En el local La Granja de la ciudad de Loja la información financiera se lleva a través del programa contable CIFA, contando con una contadora quien lleva la información contable de manera precisa y ordenada; quien emite estados financieros de manera anual, dicha información es proporcionada al Señor Gerente Propietario quien revisa ya aplica las medidas respectivas para la toma de decisiones.

Hasta la fecha las actividades dentro de la empresa son desarrolladas de manera tradicional, lo que limita que la empresa tengo un crecimiento paulatino en los últimos años, sino que más bien tanto sus ingresos como sus utilidades en los últimos años han presentado un decremento notable, es así que para el año 2022 se obtuvo una utilidad de \$24706.90 dólares mientras que para el año 2023 las utilidades alcanzaron a \$17013,79 dólares tal como se observa en la siguiente figura, donde se expone el Estado de Resultados de los años 2022 - 2023; al evidenciar la disminución de sus ingresos en los años expuestos:

Figura 3.*Estados de Resultados año 2022-2023*

VILLAVICENCIO CELIPABLO ANDRES			
ESTADO DE RESULTADOS			
		AÑO 2022	AÑO 2023
4.	INGRESOS	916537,52	690404,34
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	916537,52	690404,34
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	916537,52	690404,34
4.1.01.01	Ventas	916537,52	690404,34
5.	GASTOS	891830,62	673390,55
5.1.	COSTOS Y GASTOS	64187,44	39349,65
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	64187,44	39349,65
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	19308,1	14013,38
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	16907,19	12520,34
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	15184,76	11037,84
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	850	900
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	872,43	582,5
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	2400,91	1493,04
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	1550,91	1043,04
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	850	450
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0	0
5.1.01.01.04.01	Honorarios,Dietas Serv.P	0	0
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	44879,34	25336,27
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	3596,46	2946,49
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	3596,46	2946,49
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	2581,82	2990,68
5.1.01.02.04.01	Gasto de combustible	2581,82	2990,68
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	1659,68	1498,17
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	1659,68	1498,17
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehiculos	0	0
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	438,61	0
5.1.01.02.08.04	Reparacion y Mantenimiento	124,11	0
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehiculos	314,5	0
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	22624,75	7277,45
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercaderia	22624,75	7277,45
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	13978,02	10623,48
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	277,33	0
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	13469,07	10260,76
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	231,62	362,72
5.2.	COSTOS DE VENTA	827643,18	634040,9
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	827643,18	634040,9
5.2.01.01	Costo de ventas	827643,18	634040,9
Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual		24706,9	17013,79

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Al observar el Estado de Resultados y comparar el año 2022 y 2023, se evidencia el decrementó de los ingresos en el último año como respuesta a la baja de ventas como resultado de la competencia existente, las diferentes crisis que atraviesa el país como sanitaria, política

y económica; dejando a miles de personas sin un ingreso seguro, trayendo consigo la inestabilidad y la mala calidad de vida en cada una de los miembros de sus familias.

Para una mejor comprensión, se realiza un análisis vertical del año 2022, donde el Estado de Resultados del local La Granja, las ventas ascienden a \$916.537,52 dólares con gastos personal de \$19.308,10, gastos operativos por un total de \$44.879,34 y con un costo de venta de \$827.643,18.

Figura 4.

Análisis vertical de los Estados de Resultados año 2022

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES					
ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS					
CÓDIGO	CUENTA	2022	% CUENTA	% SUBGRUPO	% GRUPO
4.	INGRESOS	916537,52			100,00%
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	916537,52		100,00%	100,00%
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	916537,52	100,00%	100,00%	
4.1.01.01	Ventas	916537,52	100,00%		
5.	GASTOS	891830,62			100,00%
5.1.	COSTOS Y GASTOS	64187,44		100,00%	7,20%
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	64187,44	100,00%	100,00%	
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	19308,1	30,08%		
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	16907,19			
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	15184,76			
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	850			
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	872,43			
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	2400,91			
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	1550,91			
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	850			
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0			
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas, Serv. P	0			
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	44879,34	69,92%		
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	3596,46			
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	3596,46			
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	2581,82			
5.1.01.02.04.01	Gasto de Combustible	2581,82			
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	1659,68			
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	1659,68			
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehículos	0			
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	438,61			
5.1.01.02.08.04	Reparación y Mantenimiento	124,11			
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehículos	314,5			
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	22624,75			
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercadería	22624,75			
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	13978,02			
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	277,33			
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	13469,07			
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	231,62			
5.2.	COSTOS DE VENTA	827643,18		100,00%	92,80%
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	827643,18	100,00%	100,00%	
5.2.01.01	Costo de ventas	827643,18	100,00%		
	Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual	24706,9			

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Mientras que para el año 2023, las ventas ya presentan un decremento llegando a \$690.404,34 dólares, gastos de personal con un total de \$14.013,38 dólares, gastos operacionales con un valor de \$25.336,27 y costos de venta por el total de \$634.040

Figura 5.

Análisis vertical de los Estados de Resultados año 2023

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES					
ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS					
CÓDIGO	CUENTA	2023	% CUENTA	% SUBGRUPO	% GRUPO
4.	INGRESOS	690404,34			100,00%
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	690404,34		100,00%	100,00%
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	690404,34	100,00%	100,00%	
4.1.01.01	Ventas	690404,34	100,00%		
5.	GASTOS	673390,55			100,00%
5.1.	COSTOS Y GASTOS	39349,65		100,00%	5,84%
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	39349,65	100,00%	100,00%	
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	14013,38	35,61%		
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	12520,34			
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	11037,84			
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	900			
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	582,5			
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1493,04			
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	1043,04			
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	450			
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0			
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas, Serv. P	0			
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	25336,27	64,39%		
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	2946,49			
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	2946,49			
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	2990,68			
5.1.01.02.04.01	Gasto de Combustible	2990,68			
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	1498,17			
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	1498,17			
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehiculos	0			
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0			
5.1.01.02.08.04	Reparaion y Mantenimiento	0			
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehiculos	0			
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	7277,45			
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercadería	7277,45			
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	10623,48			
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	0			
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	10260,76			
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	362,72			
5.2.	COSTOS DE VENTA	634040,9		100,00%	94,16%
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	634040,9	100,00%	100,00%	
5.2.01.01	Costo de ventas	634040,9	100,00%		
	Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual	17013,79			

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

En cuanto al realizar el análisis horizontal en el Local La Granja, propietario del Sr. Pablo Andrés Villavicencio Celi de la ciudad de Loja, de los años 2022-2023, se evidencia las ventas para el año 2023 de \$690.404,34 y para el año 2022 de \$916.537,52 con una disminución es -24.67%; en los costos y gastos para el año 2023 se da por un valor de \$673.390,55, mientras que para el años 2022 por un valor de \$891.830,62 con una variación del -24.49%; mientras que la utilidad bajo en un 31.14% con una razón del 0.69; tal como se muestra en la siguiente figura:

Figura 6.

Análisis vertical de los Estados de Resultados año 2023 - 2022

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADOS						
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2023	AÑO 2022	AUMENTO O DISMINUCIÓN	% AUMENTO O DISMINUCION	RAZÓN
4.	INGRESOS	690404,34	916537,52	-226133,18	-24,67%	0,75
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	690404,34	916537,52	-226133,18	-24,67%	0,75
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	690404,34	916537,52	-226133,18	-24,67%	0,75
4.1.01.01	Ventas	690404,34	916537,52	-226133,18	-24,67%	0,75
5.	GASTOS	673390,55	891830,62	-218440,07	-24,49%	0,76
5.1.	COSTOS Y GASTOS	39349,65	64187,44	-24837,79	-38,70%	0,61
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	39349,65	64187,44	-24837,79	-38,70%	0,61
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	14013,38	19308,1	-5294,72	-27,42%	0,73
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	12520,34	16907,19	-4386,85	-25,95%	0,74
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	11037,84	15184,76	-4146,92	-27,31%	0,73
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	900	850	50	5,88%	1,06
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	582,5	872,43	-289,93	-33,23%	0,67
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1493,04	2400,91	-907,87	-37,81%	0,62
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	1043,04	1550,91	-507,87	-32,75%	0,67
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	450	850	-400	-47,06%	0,53
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0	0	0	0,00%	0,00
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas, Serv. P	0	0	0	0,00%	0,00
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	25336,27	44879,34	-19543,07	-43,55%	0,56
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	2946,49	3596,46	-649,97	-18,07%	0,82
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	2946,49	3596,46	-649,97	-18,07%	0,82
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	2990,68	2581,82	408,86	15,84%	1,16
5.1.01.02.04.01	Gasto de Combustible	2990,68	2581,82	408,86	15,84%	1,16
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	1498,17	1659,68	-161,51	-9,73%	0,90
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	1498,17	1659,68	-161,51	-9,73%	0,90
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehículos	0	0	0	0,00%	0,00
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0	438,61	-438,61	-100,00%	0,00
5.1.01.02.08.04	Reparaion y Mantenimiento	0	124,11	-124,11	-100,00%	0,00
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehiculos	0	314,5	-314,5	-100,00%	0,00
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	7277,45	22624,75	-15347,3	-67,83%	0,32
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercadería	7277,45	22624,75	-15347,3	-67,83%	0,32
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	10623,48	13978,02	-3354,54	-24,00%	0,76
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	0	277,33	-277,33	-100,00%	0,00
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	10260,76	13469,07	-3208,31	-23,82%	0,76
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	362,72	231,62	131,1	56,60%	1,57
5.2.	COSTOS DE VENTA	634040,9	827643,18	-193602,28	-23,39%	0,77
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	634040,9	827643,18	-193602,28	-23,39%	0,77
5.2.01.01	Costo de ventas	634040,9	827643,18	-193602,28	-23,39%	0,77
	Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual	17013,79	24706,9	-7693,11	-31,14%	0,69

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Al hacer referencia del análisis horizontal del Estado de Situación Financiera del año 2023 se evidencia en los activos una disminución del -7.18% con una razón del 0.93; mientras que para el año 2022 los pasivos existen una variación del 13.65% con una razón del 1.14; y por último en el Patrimonio del -97.12% y con una razón del 0.03

Figura 7.

Análisis horizontal de los Estados de Situación Financiera del año 2022- 2023

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES						
ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA						
CÓDIGO	CUENTA	AÑO 2023	AÑO 2022	AUMENTO O DISMINUCIÓN	% AUMENTO O DISMINUCION	RAZÓN
1.	ACTIVOS	181078.98	195094.98	-14016.00	-7.18%	0.93
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	158122.19	162970.4	-4848.16	-2.97%	0.97
1.1.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EFFECTIVO	58204.18	63932.79	-5728.61	-8.96%	0.91
1.1.01.01	CAJA GENERAL	48742.63	62193.71	-13451.08	-21.63%	0.78
1.1.01.01.01	Caja General	48742.63	62193.71	-13451.08	-21.63%	0.78
1.1.01.03.	BANCOS	9461.55	1739.08	7722.47	444.05%	5.44
1.1.01.03.01	Banco de Loja	9461.55	1739.08	7722.47	444.05%	5.44
1.1.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	46900.74	50112.59	-3211.85	-6.41%	0.94
1.1.02.03.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	36574.65	39889.16	-3314.51	-8.31%	0.92
1.1.02.03.01	Cuenta por cobrar clientes	36574.65	39889.16	-3314.51	-8.31%	0.92
1.1.02.05.	CREDITO TRIBUTARIO IVA	10326.09	10223.43	102.66	1.00%	1.01
1.1.02.05.01	Credito Tributario IVA	5313.1	5974.59	-661.49	-11.07%	0.89
1.1.02.05.02	Credito Tributario Imp Renta	5012.99	4248.84	764.15	17.98%	1.18
1.1.03.	INVENTARIO	48000	40000	8000	20.00%	1.20
1.1.03.01.	INVENTARIO	48000	40000	8000	20.00%	1.20
1.1.03.01.01	Inventario de mercadería	48000	40000	8000	20.00%	1.20
1.1.05.	PAGOS ANTICIPADOS	5017.27	8924.97	-3907.7	-43.78%	0.56
1.1.05.03.	ANTICIPOS DE IMPUESTOS	5017.27	8924.97	-3907.7	-43.78%	0.56
1.1.05.03.01	Retencion IVA Ventas	4.28	9.99	-5.71	-57.16%	0.43
1.1.05.03.02	Retencion impuesto a la Renta	5012.99	8914.98	-3901.99	-43.77%	0.56
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	22956.79	32124.63	-9167.84	-28.54%	0.71
1.2.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	22956.79	32124.63	-9167.84	-28.54%	0.71
1.2.01.01.	PROPIEDADES	22956.79	32124.63	-9167.84	-28.54%	0.71
1.2.01.01.04	Muebles y Enseres	2100	1890	210	11.11%	1.11
1.2.01.01.07	Equipos de computacion	0	1200.06	-1200.06	-100.00%	0.00
1.2.01.01.08	Vehiculos	36286.79	37029.43	-742.64	-2.01%	0.98
1.2.01.01.12	Dep acumulado propiedad, planta y equipo	-15430	-7994.86	-7435.14	93.00%	1.93
2.	PASIVO	180022.79	158403.40	21619.39	13.65%	1.14
2.1.	PASIVO CORRIENTE	34225.14	63846.3	-29621.16	-46.39%	0.54
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR	34225.14	63846.3	-29621.16	-46.39%	0.54
2.1.01.01	Cuentas por pagar proveedores	28223.62	45963.87	-17740.25	-38.60%	0.61
2.1.01.05	Obligaciones con Instituciones Financieras	4202.35	16041.95	-11839.60	-73.80%	0.26
2.1.01.05.01	Prestamo Banco de Loja	0	8104.65	-8104.65	-100.00%	0.00
2.1.01.05.02	Prestamo Coopmego	4202.35	7937.3	-3734.95	-47.06%	0.53
2.1.02.	OBLIGACIONES CON EL IESS	291.1	275.65	15.45	5.60%	1.06
2.1.02.05	less por pagar	291.1	275.65	15.45	5.60%	1.06
2.1.03.	OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	1508.07	1564.829	-56.76	-3.63%	0.96
2.1.03.02	Participacion 15% empleados por pagar	1508.07	1564.829	-56.76	-3.63%	0.96
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	145797.65	94557.1	51240.55	54.19%	1.54
2.2.01.	PASIVOS A FINANCIEROS A LARGO PLAZO	145797.65	94557.1	51240.55	54.19%	1.54
2.2.01.01	Créditos	145797.65	94557.1	51240.55	54.19%	1.54
2.2.01.01.01	Credito Banco de Loja	0	21334.33	-21334.33	-100.00%	0.00
2.2.01.01.02	Credito Coopmego	145797.65	73222.77	72574.88	99.12%	1.99
3.	PATRIMONIO	1056.19	36691.58	-35635.39	-97.12%	0.03
3.3.	RESULTADOS	20485.98	36691.58	-16205.60	-44.17%	0.56
3.3.01.	Resultados	20485.98	36691.58	-16205.60	-44.17%	0.56
3.3.01.01	Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual	10053.79	10432.19	-378.40	-3.63%	0.96
3.3.01.02	Utilidad o Perdida del Ejercicio Anterior	10432.19	26259.39	-15827.20	-60.27%	0.40

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Índices Financieros

RAZÓN CORRIENTE

Tabla 2.

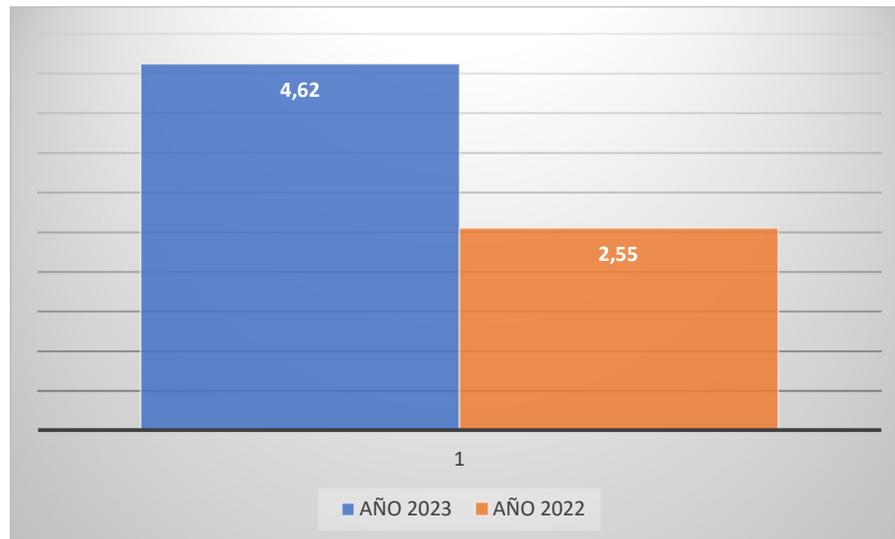
Razón Corriente

AÑO 2023	AÑO 2022
Razón Corriente= Activo Corriente/Pasivo Corriente	Razón Corriente= Activo Corriente/Pasivo Corriente
Razón Corriente= 158122,19/ 34225,14	Razón Corriente= 162970.40/ 63846.30
Razón Corriente= 4.62	Razón Corriente= 2.55

Nota. Información adapta de los estados financieros de la empresa La Granja

Figura 8.

Resultados de la aplicación del indicador de Razón Corriente



Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Interpretación. - A través de este indicador se demuestra que por cada \$1.00 de pasivo corriente la empresa contaba con \$4.62 en 2023 y \$2.55 en 2021 de activos corrientes para hacer frente a las deudas de corto plazo.

PRUEBA ÁCIDA

Tabla 3.

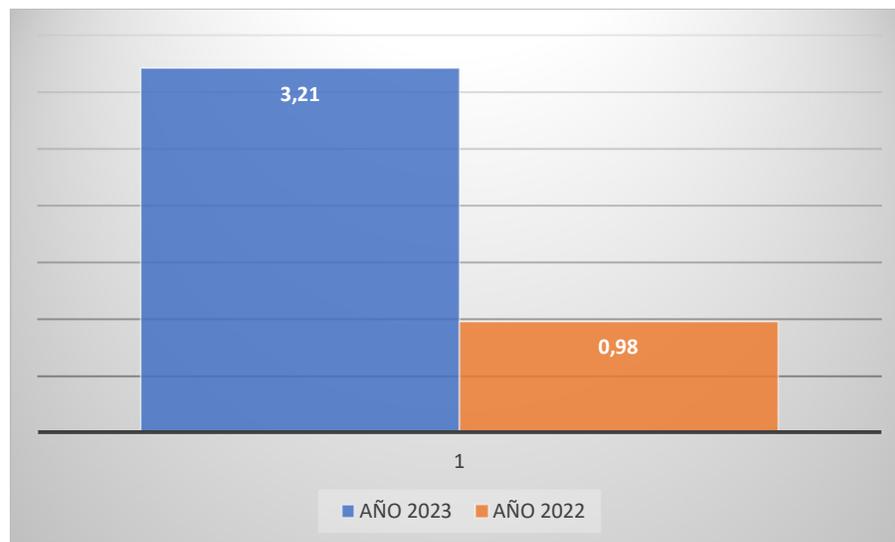
Prueba ácida

AÑO 2023	AÑO 2022
$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{158122,19 - 48000}{34225,14}$	$PRUEBA \acute{A}CIDA = \frac{195094,98 - 40000}{158403,40}$
PRUEBA ÁCIDA= 3.21	PRUEBA ÁCIDA= 0.98

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Figura 9.-

Resultados de la aplicación del indicador de Prueba ácida



Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Interpretación. – De acuerdo al gráfico el indicador muestra que la empresa registra una prueba ácida de \$3,21 y \$0,98 para el año 2023 y 2022 respectivamente, lo que a su vez logra deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$3,21 y \$0,98 respectivamente para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios.

RAZÓN DE EFECTIVO

Tabla 4.

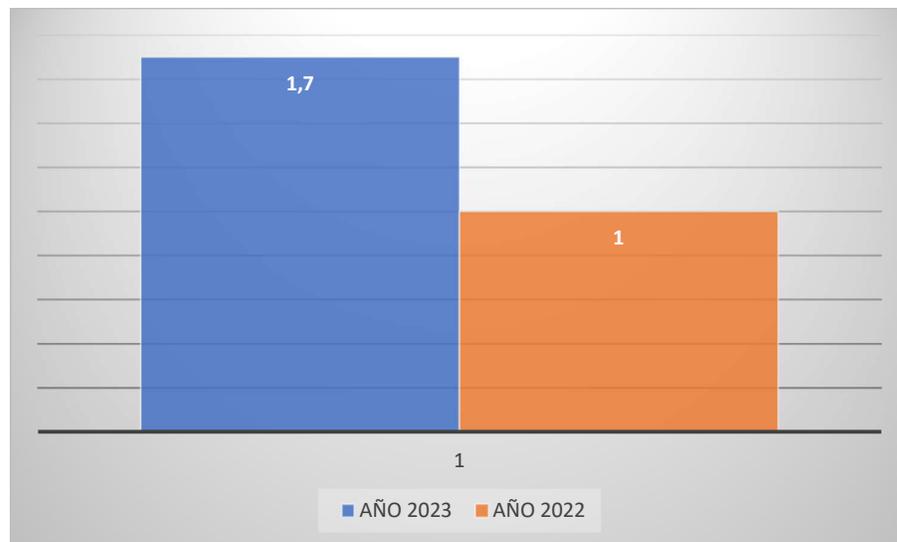
Razón de efectivo

AÑO 2023	AÑO 2022
RAZÓN DE EFECTIVO = Efectivo + equivalente de efectivo/Pasivo Corriente	RAZÓN DE EFECTIVO = Efectivo + equivalente de efectivo/Pasivo Corriente
RAZÓN DE EFECTIVO = 48742.63+9461.55/34225.4	RAZÓN DE EFECTIVO = 62193.71+1739.08/63846.30
RAZÓN DE EFECTIVO = 1.70	RAZÓN DE EFECTIVO = 1.00

Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Figura 10.

Resultados de la aplicación del indicador de Razón del efectivo



Nota. Información adapta a los estados financieros de la empresa La Granja

Interpretación. - A través de este indicador se indica que para el año 2022 la empresa tenía una razón de 1.00, la cantidad justa necesaria de efectivo y sus equivalentes para cubrir sus necesidades a corto plazo; mientras que para el año 2023, la empresa contó 1.70 lo que significa que tiene más efectivo que pasivos corrientes.

La empresa cuenta con un promedio de 20 clientes mensuales, considerados como los potenciales debido a que son subdistribuidores a nivel de la provincia de Loja y Zamora Chinchipe; los productos que más se comercializa es el balanceados de pollo, inicial y de engorde, en base a un costo entre \$40.00 y 28.00 dólares; para un mejor detalle se explican las ventas realizadas por mes:

Tabla 5.

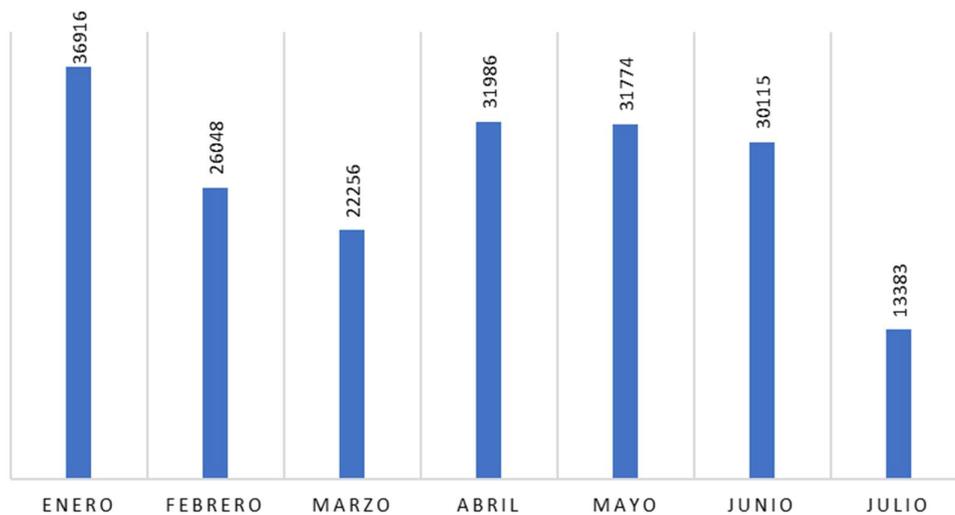
Resumen de ventas del primer semestre del año 2024

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES	
VENTAS 2024	
ENERO	\$36.916
FEBRERO	\$26.048
MARZO	\$22.256
ABRIL	\$31.986
MAYO	\$31.774
JUNIO	\$30.115
JULIO	\$13.383
TOTAL	\$192.480

Nota: Información recopilada de Programa contable de la empresa La Granja, para efectos de presentación se suprimieron los centavos

Figura 11.

Ventas del año 2024 de la empresa La Granja



Nota. La imagen muestra como se han desarrollado las ventas en los diferentes períodos

Al observar los resultados de los ingresos del mes de enero a julio del año en curso, se observa que para el primer mes las ventas presentan su mayor potencial, mientras que para febrero ya existe una baja de sus ventas de un aproximado del 28% como respuesta a la situación que atraviesa el país en diferentes aspectos tanto económicos, sociales y políticos guerra civil que se vivió en el país; situación que igual afectó para el mes de marzo en la disminución de las ventas. Ya para los meses de abril mayo y junio se reactivó la economía subiendo las ventas; mientras que para el último mes de julio las ventas bajaron más del 60% situación preocupante a los dueños de la empresa.

Así mismo se establece para el primer semestre la siguiente información financiera del año 2024, no es la deseada por los dueños, situación que se demuestra en el estado de resultados del mes de enero a junio, a lo que expone de manera resumida los ingresos como los gastos incurridos en el periodo mencionado; de ahí que se espera tomar medidas para brindar la mejor atención con el objetivo principal de fidelizar sus clientes y obtener nuevos clientes potenciales:

Tabla 6.

Estados de resultados del primer semestre del año 2024

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES		
ESTADO DE RESULTADOS		
DEL 01/01/2024 al 30/06/2024		
4.	INGRESOS	179.097
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	\$179.097
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	\$179.097
4.1.01.01	Ventas	\$179.097
5.	GASTOS	\$168.871
5.1.	COSTOS Y GASTOS	\$16.747
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$16.747
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	\$6.313
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	\$5.520
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	\$5.520
5.1.01.01.01.02	Décimo Tercer Sueldo Administrativo	0
5.1.01.01.01.03	Décimo cuarto Sueldo Administrativo	0
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	\$793
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	\$563
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	\$229

5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas Serv.	0
	GASTOS OPERACIONALES	
5.1.01.02.	ADMINISTRATIVOS	\$10.434
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	\$1.800
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	\$1.800
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	\$330
5.1.01.02.04.01	Gasto de combustible	\$330
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	\$300
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	\$300
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehículos	0
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0
5.1.01.02.08.04	Reparación y Mantenimiento	0
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehículos	0
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	0
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercadería	0
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	\$8.004
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	0
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	\$7.919
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	85
5.2.	COSTOS DE VENTA	\$152.123,
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	\$152.123
5.2.01.01	Costo de ventas	\$152.123
	Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual	\$10.225

Nota. Información financiera tomada de la empresa La Granja, para efectos de presentación, no se trabaja con centavos.

En cuanto a la tabla expuesta anteriormente, se logra observar el decremento en los ingresos en el semestre del año 2024; manteniendo los gastos como al personal, gastos operativos y bancarios; así como los costos para poder ofrecer el producto al mercado; como respuesta a que las personas no adquieren productos agrícolas como años anteriores debido a la situación económica que atraviesa el país; situación que preocupa al dueño de la empresa.

Así mismo, en el ambiente externo en que se desenvuelve no es completamente favorable debido a que experimenta dificultades para incrementar su mercado, es decir la competencia existencia cerca de la empresa; por ejemplo, a pocos metros se ubica la empresa AVIMAR y SURAVIMENTOS quienes comercializan Balanceados PRONACA.

Con los resultados obtenidos tanto de la observación directa y la entrevista realizada al gerente y miembros de la empresa, se establece la empresa La Granja ubicada en el sector central de la ciudad de Loja, en las calles Av. Universitaria y Pasaje la FEUE, se mantiene en el mercado más de quince años, se especializa en la distribución de balanceados, es una empresa pequeña ya que cuenta con un número reducido de empleados, su nivel laboral a nivel operativo es informal, es caracterizada por ser centralizada debido a que se encuentra bajo el control de una sola persona que el Gerente General.

Su punto más fuerte es la distribución y comercialización de Balanceados, productos nacionales que cuenta con la sanidad, genética y la nutrición para desarrollar una correcta cría de aves en todas sus edades: inicial, crecimiento y de engorde; garantizando por su materia prima y formulación con normas flexibles como un ambiente adecuado, un excelente estado sanitario que permita desarrollar aves de buena constitución corporal con respecto a músculos, huesos y grasa.

En el último año, la empresa presenta un decremento en sus ventas lo que representa una preocupación para su representante; como respuesta a los factores económicos como la inflación, recesión, que vive el país, la competencia que cada día es más fuerte, la innovación en los nuevos productos, falta de campañas de marketing; factores que impactan en el rendimiento de las ventas tanto de manera directa como indirecta.

De allí que la importancia de trabajar con un plan estratégico que permita a la empresa La Granja brindar un producto con valor agregado, donde se destaque la eficiencia en la distribución y comercialización de Balanceados, con ventaja competitiva en comparación a los competidores de su alrededor, fortaleciendo los diversos procesos, recursos y materiales para sobresalir en el mercado local, provincial y nacional.

6.2. Resultados del objetivo dos. – Análisis de los factores internos y externos de la empresa La Granja de la ciudad de Loja

6.2.1. Análisis de los factores Macro Entorno mediante la aplicación PEST

Para cumplir con el siguiente punto primero se desarrolló un análisis de manera general a través de PESTEL, donde se analiza la aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales; herramienta que permite identificar los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa

Figura 12.

Análisis PEST de la empresa La Granja



Nota. En la figura se explica de manera general los factores que inciden en la empresa La Granja

Aspecto político

En el aspecto político, Ecuador atraviesa una de sus peores crisis en los últimos años donde existe cambios constantes en los directivos del país, así como las reformas en la legislación tributaria, afectando de manera negativa ya sea de forma directa e indirecta a los pequeños, medianos y grandes emprendedores.

Aspecto económico

Con respecto a lo económico se hace referencia a los tratados comerciales, o a las facilidades que da el Gobierno de turno para potenciar e incentivar a las pequeñas empresas; en este caso el alza de subida del IVA del 12% al 15% afectando a los empresarios y al consumidor final.

Realmente al análisis económico que se vive es preocupante, afectando de manera negativa, debido a que el alza de los precios en la mercadería, en el transporte, en los diversos insumos contribuyen al alza de precios finales; lo que impide a la ciudadanía culminar con muchos proyectos ya que la rentabilidad deseada no es la deseada.

Aspecto social

Con respecto al aspecto social, se logra considerar algo positivo debido a que la demanda de productos agropecuarios, en especial la venta de balanceado es alta; como respuesta al alto consumo de carne de pollo y de huevos, nutrientes base para las familias lojanas; afectando de manera positiva para las ventas de la empresa.

Aspecto tecnológico

En la actualidad el aspecto tecnológico ha logrado dar avances agigantados, de manera especial en el sector empresarial, ya que gracias a la tecnología muchas empresas han tenido un éxito empresarial, tanto en el sentido administrativo, productivo y de marketing.

Con respecto a la empresa, este aspecto ha influido de manera negativa debido a que se maneja de manera tradicional, sin contar con las múltiples herramientas tecnológicas actuales donde se puede trabajar con mayor innovación como es la publicidad, el manejo interno y externo de la empresa.

Aspecto ecológico

El aspecto ecológico es un tema que cada día va más en boga, pues la responsabilidad social y ambiental cada día se hace presente en las empresas, por lo cual es necesario trabajar con normas y técnicas que permitan cumplir con el cuidado y protección del medio ambiente; así mismo aspecto negativo para la empresa, al no contar con políticas que contribuyan a la protección y cuidado del medio ambiente, influyendo indirectamente al alza de los productos y afectando al consumidor final del producto.

Aspecto legal

La normativa legal vigente que regula a la empresa La Granja es la Ley Orgánica del Consumidor, Código Orgánico de Producción y Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno; lo que influye de manera negativa para la empresa, al tener que cancelar impuestos; al afectar de manera negativa como respuesta a los diversos cambios o reformas en las leyes que rigen en el país.

6.2.2. Análisis de los factores internos

Para cumplir con el segundo objetivo específico que trata sobre identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la empresa La Granja de la ciudad de Loja se establecen los siguientes resultados:

Para analizar los factores internos y externos se realizó una lista con calificación cualitativa de alta, media, y baja, de acuerdo a la importancia de los temas expuestos, para lo cual se analiza en las siguientes tablas, de acuerdo a los resultados obtenidos en la entrevista realizada al personal que labora en la empresa:

Tabla 7.

Matriz de ponderación de fortalezas

FORTALEZAS	Calificación		
	Alta	Media	Baja
Liderazgo		X	
Control de calidad del producto	X		
Años de trayectoria	X		
Capital de trabajo propio		X	
Personal comprometido			
Cumplimiento de los pedidos a tiempo		X	
Producto de calidad	X		
Atención personalizada			X
Buena ubicación	X		

Nota. En la tabla se expone las fortalezas que cuenta la empresa La Granja, de acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista

De acuerdo a la matriz de ponderación de fortalezas y con los resultados de la entrevista realizada a las personas que laboran en la empresa, le determina que existen cinco fortalezas en beneficio de la empresa, mencionados a continuación:

Fortalezas

- **Control de calidad del producto.** - Uno de las fortalezas que cuenta la empresa La Granja es el control que tiene los empleados, desde el momento de la venta y entrega del producto; con el fin de que cumpla con todos los requerimientos necesarios para satisfacer sus necesidades.
- **Años de trayectoria.** - otra de las fortalezas que cuenta la empresa son los quince años que lleva en el mercado, lo que le permite contar con la experiencia necesaria para llevar una empresa, además cuenta con sus clientes a quienes de una u otra manera se han mantenido fieles.

- **Producto de calidad.** - el producto que se brinda al cliente, es la clave para llegar al éxito pues de ello dependerá sus recomendaciones y su fidelidad; por lo que los empleados están muy pendientes de mantener un producto fresco, revisando constantemente sus fechas de expedición, la buena presentación.
- **Buena ubicación.** - Así mismo la empresa al ubicarse en un lugar céntrico de la ciudad cuenta con ventajas que son necesarias para su desarrollo; permitiendo al cliente adquirir el producto de manera sencilla y concreta.

Tabla 8.

Matriz de ponderación de debilidades

DEBILIDADES	Calificación		
	Alta	Media	Baja
No existe una misión empresarial	X		
No existe una visión empresarial	X		
No cuentan con objetivos estratégicos	X		
Administración tradicional	X		
No se realiza evaluaciones	X		
No se cuenta con un manual de procesos		X	
No existe presupuestos		X	
No existe capacitación al personal		X	
No hay publicidad		X	

Nota. En la tabla se expone las debilidades que cuenta la empresa La Granja

En relación a las debilidades de la empresa, igual se consideraron los de alto riesgo que afectan de manera negativa a la empresa La Granja, los cuales son:

- **No cuentan con misión.** - al contar con la misión la empresa no se enfoca que es lo que desea conseguir a corto tiempo, lo que impide determinar con claridad que desean alcanzar.

- **No tienen visión.** - asimismo al no tener una visión clara, no definen que quieren en el futuro, o que les motiva a continuar con la empresa
- **No tienen objetivos estratégicos.** - sin objetivos las personas que colaboran no tienen claro que desean, o que meta tienen que cumplir dentro de sus funciones.
- **Administración tradicional.** - aspecto que, aunque tengan toda la predisposición de salir adelante empresarialmente, no existen directrices que ayuden a tomar las mejores decisiones en todo aspecto; limitándose a crecer.
- **No existen evaluaciones.** - si no cuenta con una organización profunda igualmente o pueden evaluar los resultados obtenidos en un cierto período; lo que limita trabajar en los puntos débiles que atraviesa la empresa como tal.

Tabla 9.

Matriz de ponderación de oportunidades

OPORTUNIDADES	Calificación		
	Alta	Media	Baja
Incremento de la demanda	X		
Aliados estratégicos		X	
Fidelidad en los clientes		X	
Nuevos nichos de mercado		X	
Tasa del 0%	X		
Tecnología	X		

Nota. En la tabla se expone las oportunidades que cuenta la empresa La Granja

Al hacer referencia a las oportunidades que permitan el crecimiento de la empresa están consideradas:

Oportunidades

- **Incremento de la demanda.** - una de las oportunidades que cuenta la empresa y que hay que aprovechar es la lata demanda por la adquisición de balanceado, debido a que

el mismo sirve de alimento para una de las carnes más consumidas a nivel de Loja que es la carne de pollo.

- **Producto 0%.** - otra oportunidad es que el producto que se factura, tiene el 0%, lo que beneficia al propietario a cancelar menos tributos; como es la declaración del IVA 0%, declaración semestral y el pago de impuestos.
- **Tecnología.** - herramienta muy importante en la actualidad, ya que gracias a ella se logra obtener mejores resultados, facilitando muchas actividades sencillas y complejas, tanto en el proceso administrativo y de comercialización del producto al consumidor final.

Tabla 10.

Matriz de ponderación de amenazas

AMENAZAS	Calificación		
	Alta	Media	Baja
Productos sustitutos	X		
Alza de precios	X		
Nuevas leyes		X	
Regulación de precios		X	
Crecimiento de la competencia	X		
Marcas potenciales a nivel nacional		X	

Nota. En la tabla se expone las amenazas que cuenta la empresa La Granja

Y por último las amenazas que son las que afectan a la empresa de manera negativa se encuentra:

Amenazas

- **Productos sustitutivos.** - son muchos los productos sustitutivos que aparecen dentro del mercado, siendo necesario contar con las características necesarias que permita diferenciarlos de la competencia

- **Alza de precios.** - La subida de precios en los diferentes insumos, influye de manera directa al producto final, determinado el alza al producto que se ofrece.
- **Crecimiento de la competencia.** - cada día la competencia crece de manera agigantada, lo que obliga a las empresas a brindar productos con valor agregado que permita sobresalir para que llamen la atención a los nuevos clientes; en este caso están PRONACA, BIOALIMENTOS, ECUAQUIMICA

Ante los resultados obtenidos se presenta la matriz FODA, expuesta en la siguiente tabla:

Tabla 11.

Matriz FODA de la empresa La Granja

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Control de calidad del producto	Incremento de la demanda
Años de trayectoria	Tasa del 0%
Producto de calidad	Tecnología
Buena ubicación	
DEBILIDADES	AMENAZAS
No existe una misión empresarial	Productos sustitutos
No existe una visión empresarial	Alza de precios
No cuentan con objetivos estratégicos	Crecimiento de la competencia
Administración tradicional	
No se realiza evaluaciones	

Nota. En la tabla se expone la matriz FODA de la empresa La Granja

Para realizar la posición competitiva de la empresa La Granja se aplicó la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), para ello se aplicó los resultados de la observación directa y de la entrevista realizada, identificando los principales competidores de la zona como es la empresa como son AVIMAR Y SURAVIMENTOS; para los resultados se consideró: 1 debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, y 4 fortaleza principal; obteniendo los siguientes resultados

Tabla 12.*Matriz de Perfil Competitivo*

FACTORES CRITICOS	PONDERACIÓN	LA GRANJA		AVIMAR		SURAVIMENTOS	
		CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Posición financiera	0,3	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Competitividad de precios	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6
Calidad de productos	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Lealtad del cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,5		2,8		2,9

Nota. Datos obtenidos de acuerdo a los resultados de la observación directa y entrevista realizada a la empresa La Granja

Con los Matriz de Perfil Competitivo, se demuestra la fuerza competitiva la empresa La Granja frente a AVIMAR Y SURAVIMENTOS, identificados como competidores directos por el área donde se encuentran ubicados; los resultados indican que AVIMAR cuenta como fortaleza principal la participación en el mercado por su Distribución de productos PRONACA, y tiene como debilidad tiene los precios un poco altos; en el caso de SURAVIMENTOS tiene como fortaleza principal la calidad del producto y como debilidad igualmente los precios altos.

Una vez aplicada la matriz FODA en la empresa se logra determinar cómo FORTALEZAS, capacidades internas que cuenta la empresa para obtener una ventaja competitiva como la calidad del producto que se ofrece, años de trayectoria y la buena ubicación que cuenta la empresa; las OPORTUNIDADES que son los factores externos y positivos que se cuenta como es el incremento de la demanda, tasa del 0% en el producto que ofrece y la tecnología que se cuenta en la actualidad; factores que permitan evaluar y formular las estrategias necesarias para el éxito empresarial.

En referencia a los aspectos negativos de la empresa como las DEBILIDADES al no contar con misión, visión, objetivos estratégicos, evaluaciones constantes; y las AMENAZAS factores que ponen en riesgo la estabilidad empresarial como los productos sustitutos, alza de los precios y el crecimiento de la competencia.

6.3. Resultados del objetivo tres. – Estrategias que mejoren la comercialización y distribución de los Balanceados W

Cumpliendo con el tercer objetivo específico sobre proponer estrategias que conlleven a potenciar la distribución y comercialización de Balanceados, se plantean las siguientes actividades, en base a los factores internos como externos una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

6.3.1. Propuesta de misión y visión corporativa

Como primer punto del plan estratégico, se base de la parte principal como es la filosofía empresarial basado en la misión y visión con el fin de determinar con lo que se desea conseguir a corto y largo plazo; para lo cual se plantea:

Figura 13.

Misión y visión de la empresa La Granja



Nota. Indica la misión y visión propuesta para la empresa La Granja

6.3.2. Actividad dos. - Valores corporativos y políticas institucionales

Los valores son un papel fundamental en la creación de una empresa, pues esta hace que la misión y la visión planteada sea posible. Los valores es el corazón de la empresa, algo que se debe practicar diariamente, un ejemplo claro debe ser la comunicación, ya que esta permite que todo se mantenga organizados y coordinados sus labores diarias, para que así la empresa tenga una buena organización y que todos cumplan sus papeles de una buena manera, otro valor también puede ser el respeto, ya que si no hay respeto ni entre el jefe ni los empleados pues puede ser un poco incómodo y algo que impide que la empresa trabaje colabora activamente mientras que si lo hay permite que las ganancias aumenten en un buen porcentaje y que trabajen de manera eficiente y optimicen el amor laboral entre todos.

Valores:

- **Responsabilidad.** - tanto en los clientes internos y clientes externos y comunidad en general
- **Compromiso.** - cumpliendo la calidad y cantidad requerida por el cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades
- **Calidad.** - Brindar un producto con los estándares de calidad requeridas por los consumidores, acompañada de una atención personalizada.
- **Comunicación.** - la empresa mantener comunicación continua y constante de las diversas necesidades de sus clientes.

Políticas institucionales

Las políticas institucionales se han diseñado para dar cumplimiento con la misión y visión de la empresa, constituyéndose una guía que se deben cumplir de manera interna y externa

- Ofrecer y garantizar estándares de calidad
- Brindar una atención personalizada, amable, cordial y amigable con los clientes.
- Mejora continua y constante de los procesos de producción y comercialización.
- Cumplir con la responsabilidad social y ambiental, a través de campañas publicitarias con el fin de hacer conciencia de la importancia la protección del medio ambiente
- Velar por la estabilidad de los trabajadores, a través de una capacitación constante, un buen ambiente de trabajo y una remuneración justa y oportuna.

Con base en la misión, visión, objetivos, valores y una vez definida el FODA se plantean estrategias en base a factores internos y externos; con el objetivo principal de corregir debilidades, afrontar las amenazas, y mantener las fortalezas y explorar las oportunidades; tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13.

FODA con planteamiento de estrategias

FORTALEZAS		DEBILIDADES
Calidad del producto		No existe misión empresarial
Años de trayectoria		No cuenta con una visión empresarial
Producto de calidad		No tienen objetivos estratégicos
Excelente ubicación del local		Administración tradicional
		No se realizan evaluaciones
OPORTUNIDADES	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
Incremento de la demanda	Ofrecer a los clientes precios menores y más beneficios por compra en volumen	Diseñar un plan de formación y capacitación
Tasa del 0% del IVA	Utilizar la técnica de CROSS selling	Diseñar un plan de publicidad y promoción
Tecnología		
AMENAZAS	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia
Productos sustitutos	Desarrollar un plan de volumen de compras para reducir costos	Elaborar una planificación financiera que permita la buena toma de decisiones
Alza de precios	Crear un plan de responsabilidad social para aprovechar la experiencia en el mercado	Realizar evaluaciones anuales de satisfacción del cliente
Crecimiento de la competencia		

Nota. Propuesta del planteamiento de propuesta elaborada por la autora

Para cumplir con las estrategias planteadas; se consideran los siguientes puntos:

Tabla 14.

Matriz de planteamiento de estrategias

Estrategia	Objetivo	Meta	Plazo	Indicadores de cumplimiento	Responsables
Diseñar un plan de formación y capacitación	Implementar programas de formación para aumentar el potencial de trabajo	Capacitación una cada tres meses de formación continua y constante del personal que colabora en la empresa	Formación continua	Nivel de cumplimiento	Todo el personal que labora en la empresa
Diseñar un plan de publicidad y promoción	Potenciar a la empresa como distribuidora y comercializadora de Balanceados	Aplicar una campaña publicitaria cada mes en las diferentes redes sociales	Publicidad continua	ROI= Ganancia neta de la campaña – Costo de la campaña / Costo de la campaña	Gerente y personal de ventas
Desarrollar un plan de volumen de compras para reducir costos	Incrementar las utilidades en un 25% para finales 2025	Aumentar las utilidades en un 25% cada trimestre	360 días	Índice de crecimiento de ganancias: Valor reciente - valor anterior/valor anterior *100	Personal de ventas
Ofrecer a los clientes precios menor y más beneficios por compra por volumen	Incrementar las ventas en un 30% para finales 2025	Potenciar las ventas en un promedio del 30% cada trimestre	360 días	Índice de crecimiento de ganancias: Valor reciente - valor anterior/valor anterior *100	Personal de ventas

Utilizar la técnica de CROSS selling	Incrementar la variedad de productos ofrecido mediante un valor agregado	Dar a conocer un producto mensual de manera más profunda y detallada a través de las campañas de publicidad	360 días	Nº de productos ofrecidos/total de productos esperados*100	Gerente - personal de ventas
Crear un plan de responsabilidad social para aprovechar la experiencia en el mercado	Desarrollar un plan de responsabilidad social acorde a las necesidades	Desarrollar un plan anual sobre el uso de recursos, reducción de residuos y energía	360 días	Nivel de cumplimiento	Gerente - personal que labora en la empresa
Elaborar una planificación financiera que permita la buena toma de decisiones	Tomar las mejores decisiones correspondiente a la situación financiera	Mejorar en un 25% la rentabilidad de la empresa, que se vea reflejada en la situación financiera en la empresa	360 días	Margen Neto de Ganancia= (Utilidad neta/ Ingresos) *100	Gerente- secretaria contadora
Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente	Evaluar constantemente a los trabajadores de la empresa	Evaluar una vez cada trimestre a los clientes sobre su satisfacción en los productos adquiridos, como en el servicio brindado	Cada trimestre	Nivel de satisfacción	Todo el personal que labora en la empresa

Nota. Propuesta del planteamiento de propuesta elaborada por la autora

Una vez expuesta la tabla de las estrategias a utilizar se detallan con más precisión a cada una de ellas:

ESTRATEGIA 1.- Plan de formación y capacitación

Objetivo

Implementar programas de formación para mejorar la productividad, actualizar conocimientos, desarrollar sus competencias, fomentar la motivación y compromiso, reducir errores, mejorar el servicio al cliente, cumplir a cabalidad con normativas y trabajar en equipo para obtener los mejores resultados posibles.

Meta

Capacitar una vez cada tres meses, con el objetivo de conllevar a un aprendizaje continuo y constante del personal que colabora en la empresa, con diferentes temáticas como atención al cliente, como mejorar las ventas, la importancia del cliente en el éxito empresarial; con el fin de desarrollar y mejorar habilidades, conocimientos y competencias, para que cumplan a cabalidad sus funciones y aporten de manera positiva al éxito empresarial.

Presupuesto

Las capacitaciones se desarrollarán cada trimestre, por lo que se maneja un presupuesto de \$50.00 dólares para cancelar pagar al capacitador; realizando un gasto anual de \$200,00 dólares.

Financiamiento

El financiamiento se obtendrá del propio flujo de caja de la organización.

Indicadores de rendimiento

Para evaluar si se cumple con las capacitaciones indicadas se realiza en base a los siguientes resultados:

CUMPLIMIENTO PÉSIMO. - 1 capacitación anual

CUMPLIMIENTO BAJO. - 2 capacitaciones anuales

CUMPLIMIENTO MEDIO.- 3 capacitaciones anuales

CUMPLIMIENTO TOTAL.- 4 capacitaciones anuales

Recursos

- ❖ Todo el personal que labora en la empresa

ESTRATEGIA 2.- Plan publicidad y promoción

Objetivo

Potenciar a la empresa como distribuidora y comercializadora de balanceados, dando a conocer el producto que oferta con un valor agregado que llegue a satisfacer todas las necesidades de sus clientes.

Meta

Aplicar una campaña publicitaria cada mes en las diferentes redes sociales, con el fin de ser reconocidos a nivel local, provincial y nacional por la distribución de balanceados; a través del reconocimiento de la marca, aumentando las ventas y participación en el mercado, manteniendo la lealtad de sus clientes, innovando los productos que ofrece para llegar a un público más amplio.

Presupuesto

Se propone un plan de publicidad en las diferentes redes sociales como FACEBOOK, INTRAGRAMA, TikTok; además se contratará una persona que realice el marketing de acuerdo a las necesidades con un presupuesto mensual de \$250.00 dólares; cabe recalcar que el presupuesto aumentará de acuerdo a los resultados obtenidos.

Financiamiento

El financiamiento será por parte de la empresa

Indicadores de rendimiento

Analizar el impacto que tiene la publicidad y promoción en un lapso de tiempo para lo que se aplica el Indicador de Rendimiento con la siguiente fórmula:

ROI= Ganancia neta de la campaña – Costo de la campaña / Costo de la campaña

Al ser calificado de la siguiente manera:

BAJO: entre el 5-10% anual

MODERADO: entre el 10-20% empresas sólidas y estables

ALTO: 20-30%

Recursos

- ❖ Gerente
- ❖ Personal de ventas
- ❖ Persona encargada del marketing

ESTRATEGIA 3.- Plan de volumen de compras para reducir costos

Objetivo

Incrementar el volumen de compras con el fin de obtener mayores descuentos, promociones o alguna ventaja competitiva que permita brindar al consumidor final; con el objetivo de aumentar las utilidades en un 25% para finales 2025.

Meta

Aumentar las utilidades en un 25%; al brindar un producto de calidad, pero con mayores descuentos, con un transporte más bajo, es decir en mejores condiciones y sobre todo a precios bajos

Presupuesto

El presupuesto estimado, variara de acuerdo a los montos de compra que se requiera de acuerdo a las necesidades del departamento de ventas, de publicidad o a promocionar un nuevo producto al mercado.

Financiamiento

El financiamiento estará a cargo de la empresa; manejando los descuentos de las empresas proveedoras por las compras realizadas.

Indicadores de rendimiento

Para ello se aplicará el siguiente indicador con la fórmula; evaluando los resultados obtenidos con la estrategia planteada.

Índice de crecimiento de ganancias=Valor reciente - valor anterior/valor anterior *100

Al analizar los resultados de acuerdo a:

CRECIMIENTO BAJO. - 0 al 5% empresas con menos margen de expansión rápida.

CRECIMIENTO MODERADO. - 5 al 15% rango considerable, indica que la empresa sigue creciendo sin asumir riesgos elevados.

CRECIMIENTO ALTO. - 15 al 25% empresas que están creciendo en el mercado a través del desarrollo de nuevos productos o la entrada a nuevos nichos de mercado.

CRECIMIENTO MUY ALTO. - > 25% las empresas mantienen una expansión rápida, aunque conlleva a mayores riesgos como reinversiones

Recursos

- ❖ Gerencia
- ❖ Personal de ventas

ESTRATEGIA 4.- Ofertar a los clientes planes de precios bajos y mayores beneficios por compras en mayor volumen

Objetivo

Con la presente estrategia, tiene como finalidad aumentar las ventas en un 30%; incentivando a los clientes las compras al por mayor entre más compre, mayor es su descuento

Meta

Potenciar las ventas en un promedio del 30% cada trimestre; con precios más competitivos, incentivando la fidelidad de los clientes.

Presupuesto

El presupuesto variaría de acuerdo al monto de compras del cliente, por lo que serpa asumido por la empresa, mediante un análisis de los descuentos logrados por las compras en altos volúmenes a los diferentes proveedores.

Financiamiento

Así mismo el financiamiento es directamente entre la empresa y los proveedores de la mercadería.

Indicadores de rendimiento

Para evaluar este tipo de estrategia es importante analizar ciertos rubros como:

- ❖ **Análisis de ventas.** - examinar continuamente los ingresos generados por las ventas al por mayor y comparar con los períodos anteriores; a través de la aplicación del indicador:

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS= $(\text{ventas actuales} - \text{ventas anteriores}) / \text{ventas anteriores} * 100$

CRECIMIENTO BAJO. - 0-5%, institución con bajo crecimiento que indica que las ventas están bajas, muestran problemas de aplicación de estrategias o falta de competitividad.

CRECIMIENTO MODERADO. - 5-15% tipo de crecimiento saludable, buena señal de estabilidad y éxito.

CRECIMIENTO ALTO. - 15-30%, empresa con alta demanda y con éxito en las estrategias de marketing, requieren de una buena gestión para su crecimiento.

CRECIMIENTO MUY ALTO. - 30% o más, con un crecimiento sobresaliente, de gran aceptación en el mercado, con fuerte posicionamiento y ventaja competitiva.

- ❖ **Márgenes de ganancia.** - calcular el margen de ganancia en las ventas al por mayor, asegurando que el precio establecido no comprometa la rentabilidad deseada.; por lo cual se aplicará el indicador:

MARGEN BRUTO= (ventas – costos de ventas) /ventas *100

MARGEN BAJO. - 0-30%, al indicar una baja rentabilidad por su alto valor en costos en referencia a las ventas.

MARGEN MODERADO. - 30-50% rango considerado como saludable debido a que la empresa mantiene el control de los costos directos para obtener una buena rentabilidad.

MARGEN ALTO. - 50-70% demuestra alta rentabilidad y un excelente control de costos directos

- ❖ **Costos operativos.** - analizar si las ventas al por mayor reducen dichos costos

Dichos rubros permitirán reconocer si las ventas al por mayor traen mayor beneficio y como se logra optimizarlas; al aplicar el indicador:

RATIO DE COSTOS OPERATIVOS= (Costos operativos totales/ ventas totales)*100

BAJO. - 20-40% rango considerado como bueno, debido a que indica que la empresa dedica a una proporción de sus ingresos a costos operativos.

MODERADO. - 40 – 60% rango aceptable donde las empresas son operativas por lo que reducen costos y mejoran la eficiencia.

ALTO. - 60 – 80% la empresa gasta gran parte de sus ingresos en cubrir los costos operativos

MUY ALTO. - 80% o más la empresa mantiene problemas de rentabilidad.

Recursos

- ❖ Gerencia

- ❖ Personal de ventas

ESTRATEGIA 5.- Técnica de Cross Selling

Objetivo

Incrementar la variedad de productos, al ofrecer productos complementarios mediante un valor agregado que logre satisfacer las necesidades de los clientes.

Meta

Dar a conocer un producto mensual de manera más profunda y detallada a través de las campañas de publicidad, con promociones o descuentos, con el fin aumentar la rentabilidad, potenciar la lealtad del cliente, reducir costos de adquisición y sobre todo posicionar la marca de la empresa a nivel local y provincial.

Presupuesto

El presupuesto puede variar de acuerdo a los recursos que se necesite como capacitación al personal, marketing; con un promedio de unos \$150 dólares mensuales por lo que debe adecuarse a las necesidades específicas que regulen y garanticen los resultados esperados.

Financiamiento

El financiamiento será por la empresa.

Indicadores de rendimiento

Para evaluar este tipo de estrategia se plantea:

N° de productos ofrecidos/total de productos esperados*100; a través de los resultados analizados de acuerdo a:

COBERTURA MUY BAJA. - 0-50% al indicar la empresa menos productos de los esperados

COBERTURA BAJA. - 50-75% la empresa ofrece los productos considerables, pero aún no llega a los objetivos planteados

COBERTURA MODERADA. - 75-90% rango saludable al indicar que la empresa esta cerca de ofertar el total de sus productos.

COBERTURA ALTA. - 90-100% la empresa ofrece el 100% de sus productos, cumpliendo a cabalidad con la oferta de todos los productos disponibles.

Recursos

- ❖ Gerente
- ❖ Personal de ventas

ESTRATEGIA 6.- Plan de responsabilidad social para aprovechar la experiencia en el mercado

Objetivo

Desarrollar un plan de responsabilidad social, que impacte de manera positiva tanto a la sociedad como al medio ambiente; contribuyendo de manera positiva al bienestar social, mejorando la imagen de la empresa y promoviendo la innovación y competitividad.

Meta

Desarrollar un plan anual sobre el uso de recursos, reducción de residuos y energía; con el objetivo principal de aportar de manera positiva a la responsabilidad social través de compromisos sociales y ambientales generando beneficios tanto para la sociedad como para la empresa.

Financiamiento

El financiamiento será por parte de la empresa

Indicadores de rendimiento

Desarrollo de proyectos innovadores que contribuyan a la innovación social; a través de la gestión de residuos, analizando los residuos generados, porcentajes de reciclaje o de reúso. Para ello se logra evaluar a través de indicadores como:

CUMPLIMIENTO PÉSIMO. – No se cumple con el programa

CUMPLIMIENTO MEDIO. - Se cumple a medias con el programa

CUMPLIMIENTO TOTAL. - Se cumple a cabalidad con el programa

Recursos

- ❖ Gerente
- ❖ Personal de ventas

ESTRATEGIA 7.- Planificación Financiera

Objetivo

Realizar una planificación financiera a través del análisis de los Estados Financieros, con el fin de tomar las correcciones respectivas y tomar las mejores decisiones correspondiente a la situación actual que atraviesa la empresa

Meta

Mejorar en un 25% la rentabilidad de la empresa, que se vea reflejada en la situación financiera en la empresa, a corto, mediano y largo plazo con el fin de proveer estabilidad y liquidez a la organización, optimizando recursos y asegurando la rentabilidad, sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Indicadores de rendimiento

Para ello se deberá aplicar los indicadores tales como:

Margen Neto de Ganancia= $(\text{Utilidad neta} / \text{Ingresos}) * 100$

MARGEN BAJO. - **0-5%** al indicar una rentabilidad baja, la empresa cubre costos y genera poca ganancia

MARGEN MODERADO. - 5-10% la empresa presenta una rentabilidad razonable

MARGEN ALTO. - 10-20% se presenta una rentabilidad sólida, lo que implica que la empresa administra bien sus costos.

MARGEN MUY ALTO. - 20% más. - la empresa cuenta con una rentabilidad excelente

Recursos

- ❖ Gerente
- ❖ Contadora

ESTRATEGIA 7.- Evaluación de satisfacción a los clientes

Objetivo

Evaluar constantemente a los trabajadores de la empresa; con el fin de lograr identificar que áreas hay que mejorar en atención al cliente para mejorar su experiencia

Meta

Evaluar una vez cada trimestre a los clientes sobre su satisfacción en los productos adquiridos, como en el servicio brindado, potenciando la innovación y brindando nuevos productos que conlleven a mejorar la demanda y a fortalecer la relación con los clientes para alcanzar el éxito empresarial.

Presupuesto

La evaluación de satisfacción a los clientes se realizará de manera trimestral a través de una encuesta que será desarrollada de manera presencial, al momento que se acerque a adquirir un producto; por lo que se estima un presupuesto de unos \$50,00 dólares por gastos realizados.

Financiamiento

El financiamiento estará a cargo de la empresa.

Indicadores de rendimiento

Para ello se aplicará una encuesta de satisfacción del cliente, donde se logrará medir cuán satisfecho se encuentra con el producto brindado en la empresa; donde se evalúa factores como calidad, atención al cliente.

Para su evaluación se utiliza una escala del 1 al 10 donde se analiza en:

SATISFECHO

POCO SATISFECHO

INSATISFECHO

Recursos

- ❖ Clientes
- ❖ Todo el personal que labora en la empresa

7. Discusión

Para cumplir con los objetivos específicos planteados, como es el primero que menciona sobre el Diagnóstico situacional de la empresa la granja de la ciudad de Loja, se aplicó una entrevista tanto al Gerente de la misma como al personal que colabora en la organización, al obtener que la empresa desarrolla actividades de manera tradicional, al limitar a la empresa en su crecimiento e influyendo para el decremento de sus ventas y por ende de su utilidad, tal es el caso que para el año 2022 se obtuvo una utilidad de \$24706.90 dólares mientras que para el año 2023 las utilidades alcanzaron a \$17013,79 dólares.

El análisis vertical del Estado de Resultados del año 2022 otorga que las ventas ascienden a \$916.537,52 dólares con gastos personal de \$19.308,10, gastos operativos por un total de \$44.879,34 y con un costo de venta de \$827.643.18; mientras que para el año 2023 las ventas ya presentan un decremento llegando a \$690.404,34 dólares, gastos de personal con un total de \$14.013,38 dólares, gastos operacionales con un valor de \$25.336,27 y costos de venta por el total de \$634.040

Mientras que el análisis horizontal del estado de resultados, se evidencia las ventas para el año 2023 de \$690.404,34 y para el año 2022 de \$916.537,52 con una disminución es -24.67%; en los costos y gastos para el año 2023 se da por un valor de \$673.390,55, mientras que para el años 2022 por un valor de \$891.830,62 con una variación del -24.49%; mientras que la utilidad bajo en un 31.14% con una razón del 0.69; y en el estado de situación financiera para el año 2023 se evidencia en los activos una disminución del -7.18% con una razón del 0.93; mientras que para el año 2022 los pasivos existe una variación del 13.65% con una razón del 1.14; y por último en el Patrimonio del -97.12% y con una razón del 0.03

De acuerdo a los indicadores financieros la razón corriente para el año 2023 da como resultado que por cada \$1.00 de pasivo corriente la empresa contaba con \$4.62 en 2023 y \$1.23 en 2021 de activos corrientes para hacer frente a las deudas de corto plazo; el capital de trabajo para el año 2022 la empresa tenía \$36691,58 mientras que para el año 2023, la empresa contó con \$123897,05 de su activo corriente financiado con recursos de largo plazo; y la prueba ácida logra deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente se cuenta con \$3,21 para el 2023 y para el año 2022 el valor de \$0,98 sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios

Para el segundo objetivo específico sobre el Análisis de los factores internos y externos de la empresa La Granja de la ciudad de Loja, se analizan los factores macro entorno mediante la aplicación del PEST; dentro de ello se encuentra el aspecto político, al reflejar que el país atraviesa una de sus peores crisis en los últimos años donde existe cambios constantes en los directivos del país, así como las reformas en la legislación tributaria, afectando de manera negativa a los pequeños, medianos y grandes emprendedores; en el aspecto económico se hace referencia a los tratados comerciales, o a las facilidades que da el Gobierno de turno para potenciar e incentivar a las pequeñas empresas; en este caso el alza de subida del IVA del 12% al 15% afectando a los empresarios y al consumidor final ,impresionando de manera negativa

ya que el alza de los precios en la mercadería, en el transporte, en los diversos insumos contribuyen al alza de precios al consumidor final.

Con respecto al aspecto social, se logra considerar algo positivo debido a que la demanda de productos agropecuarios en especial la venta de balanceado es alta; como respuesta al alto consumo de carne de pollo y de huevos, nutrientes base para las familias lojanas; en lo tecnológico ha logrado dar avances agigantados, de manera especial en el sector empresarial, ya que gracias a la tecnología muchas empresas han tenido un éxito empresarial, tanto en el sentido administrativo, productivo y de marketing, aspecto que ha influido de manera negativa a la empresa pues se maneja de manera tradicional.

El aspecto ecológico es un tema directo con la responsabilidad social y ambiental cada día se hace presente en las empresas, aspecto negativo para la empresa, al no contar con políticas que contribuyan a la protección y cuidado del medio ambiente, y el aspecto legal cumpliendo con la normativa legal vigente que regula a la empresa La Granja como es la Ley Orgánica del Consumidor, Código Orgánico de Producción y Comercio, Ley de Régimen Tributario Interno; al influir de manera negativa para la empresa al cancelar impuestos; y al afectar de manera negativa como respuesta a los diversos cambios o reformas en las leyes que rigen en el país.

Los aspecto internos de la empresa, las fortalezas como el control de calidad del productos, años de trayectoria, producto de calidad y buena ubicación; debilidades al no contar con misión, visión, objetivos estratégicos, administración tradicional y la falta de evaluaciones; las oportunidades como el incremento de la demanda, producto 0%, tecnología, amenazas como son los productos sustitutos, alza de precios y crecimiento de la competencia; y la Matriz de Perfil Competitivo, se demuestra la fuerza competitiva la empresa La Granja frente a AVIMAR Y SURAVIMENTOS, identificados como competidores directos por el área donde se encuentran ubicados; los resultados indican que AVIMAR cuenta como fortaleza principal

la participación en el mercado por su Distribución de productos PRONACA, y tiene como debilidad tiene los precios un poco altos; en el caso de SURAVIMENTOS tiene como fortaleza principal la calidad del producto y como debilidad igualmente los precios altos.

Para el tercer objetivo específico que trata sobre las Estrategias que mejoren la comercialización y distribución de los Balanceados se propone la misión y visión corporativa, valores corporativos y políticas institucionales para definir las estrategias que conlleven a mejorar los puntos débiles en la empresa por lo que se propone:

Diseñar un plan de formación y capacitación para aumentar el potencial de trabajo, capacitación cada tres meses; diseño de un plan de publicidad y promoción para potenciar a la empresa al aplica una campaña publicitaria; desarrollo de un plan de volumen de compras para reducir costos para incrementar en un 25% de utilidades; ofertar a los clientes precios menores y más beneficios por compra por volumen para incrementar en un 30% las ventas; utilizar la técnica de CROSS selling al incrementar la variedad del producto ofrecido con un valor agregado; crear un plan de responsabilidad social sobre el uso de recursos, reducción de residuos y energía; elaboración de una planificación financiera que permita la buena toma de decisiones mejorando en un 25% su rentabilidad; y realizar evaluaciones de satisfacción del cliente sobre el producto adquirido y el servicio brindado; estrategias desarrolladas y con financiamiento por parte del empresa; así mismo con indicadores de rendimiento para cada uno de ellas.

8. Conclusiones

Una vez desarrollado el trabajo investigativo se llega a determinar las siguientes conclusiones:

Al realizar el diagnóstico situacional de la empresa “La Granja” de la ciudad de Loja; se mantiene en el mercado más de quince años, se especializa en la distribución de balanceados Wayne , es una empresa pequeña ya que cuenta con un número reducido de empleados, su nivel laboral a nivel operativo es informal, es caracterizada por ser centralizada debido a que se encuentra bajo el control de una sola persona que el Gerente General, tiene como objetivo principal llegar a convertirse en pioneros en la distribución y comercialización de balanceados; hasta la fecha las actividades dentro de la empresa son desarrolladas de manera tradicional, lo que limita que la empresa tengo un crecimiento paulatino en los últimos años, sino que más bien tanto sus ingresos como sus utilidades en los últimos años han presentado un decremento notable, es así que para el año 2022 se obtuvo una utilidad de \$24,706.90 dólares mientras que para el año 2023 las utilidades alcanzaron a \$17,013.79

Al identificar las fortalezas se establece el control de calidad del producto, años de trayectoria, producto de calidad y la buena ubicación; las oportunidades están el incremento de la demanda, tasa del 0% y la tecnología; mientras que en las debilidades se identifican la falta de misión, visión, objetivos estratégicos, una administración tradicional y no se realizan evaluaciones periódicas; y por último están las amenazas que son los productos sustitutos, la alza de precios y el crecimiento de la competencia. Dentro de la matriz de perfil competitivo en comparación con las empresas de AVIMAR y SURAVIMENTOS, la empresa la Granja cuenta y debilidades con el mayor puntaje de 3.50 debido a que cuenta con las fortalezas referentes a la competitividad en los precios, la calidad en el producto.

Al establecer estrategias que mejoren la comercialización y distribución de los balanceados WAYNE en la empresa La Granja de la ciudad de Loja”; se plantean un plan de formación y capacitación, un plan de publicidad y promoción, plan de volumen de compras

para reducir costos, ofrecer a los clientes menos precios y más beneficios por las compras, aplicar la técnica de CROSS SELLING, plan de responsabilidad social, plan de planificación financiera y evaluación de satisfacción del cliente; cada una de las estrategias su objetivo, meta, plazo a cumplir, indicadores de cumplimiento y responsables.

9. Recomendaciones

Considerar el diagnóstico situacional de la empresa para tomar las mejores decisiones para lograr convertirse en pioneros en la distribución y comercialización de balanceados WAYNE; en base a las estrategias planteadas y donde se logre aumentar la rentabilidad en los próximos años.

Así mismo trabajar de manera oportuna y adecuada en las debilidades como es la misión, visión, objetivos estratégicos planteados, con una administración innovadora donde se realicen evaluaciones constantes y oportunas para obtener los mejores resultados a corto y largo plazo. Además, se recomienda aprovechar las oportunidades y fortalezas que cuenta la empresa para poder brindar un producto con valor agregado y así poder obtener una ventaja competitiva

Aplicar las estrategias planteadas con el fin de llegar a cumplir con los objetivos a corto y largo plazo, en beneficio de todas las personas interesadas como son los dueños de la empresa, los empleados y la comunidad en general; en base a los diferentes planes de formación y capacitación, publicidad y promoción, volumen de compras para reducir costos, ofrecer a los clientes menos precios y más beneficios por las compras, aplicar la técnica de CROSS SELLING, plan de responsabilidad social planificación financiera y evaluación de satisfacción del cliente.

10. Bibliografía

- Abascal, F. (2004). *Cómo se hace un plan estratégico*. Gráficos Dehon.
- Amboya, G., & Muñoz, M. (2018). Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa "El Lojanito". Quito, Pichincha: Tesis de grado de la Universidad Central del Ecuador. Recuperado de <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/274fc73d-fcc0-4709-9fc4-5f3bb83f23b3/content>.
- Astudillo, A. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la industria Acuícola. *Revista Arbitrada* 2(5), 54-68.
- Briones, K., & Ramírez, A. (2023). Plan estratégico para la avícola Mia de la ciudad de Calceta. Tesis de Posgrado de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López recuperado de https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/2183/1/TIC_AE35D.pdf.
- Carnerio, M. (2009). *Dirección estratégica Innovadora*. Producción editorial Gesbiblo S.L.
- Cegarra, S. J. (2021). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Debeljuh, P. (2017). *Misión y avlores: La empresa en busca de su sentido*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Drucker, P. (2002). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Editorial Norma.
- Dueñas, N. J. (2018). *Planificación de la investigación de mercados*. España: Editorial Elearning S.L.
- Figuroa, M. G., & et al. (2017). *Modelo de pla estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. Alicante: Area de innovacion y desarrollo, S.L.

- Fred, R. (2003). *Administración estratégica*. Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- González, M. M., & Vargas, L. A. (2018). *Estadística aplicada una visión instrumental*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Gutiérrez, C. J. (2023). *La investigación geográfica fundamentos, métodos e instrumentos*. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- Hampton, D. (1993). *Administración*. BiblioBoard.
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Pearson Educación.
- Ibáñez, P. J. (2019). *Métodos, técnicas e instrumentos de la investigación criminológica*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Kotler, P. (2018). *Marketing*. Argentina: Ediciones LID.
- León, D., & Parra, S. (14 de 09 de 2022). Plan de comercialización para una empresa de distribución de alimentos para animales de granja en la provincia del Guayas. Tesis de Posgrado de la Universidad Santiago de Guayaquil recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/19348/1/T-UCSG-PRE-ESP-CMER-9.pdf>.
- Lozano, G. E., & Torres, A. G. (2017). Modelo práctico estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno. *Ra Ximhai* 13 (3), 405-416 <https://www.redalyc.org/pdf/461/46154070024.pdf>.
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2019). *La Elaboración de un plan estratégico y su implantación a través de un cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Mendoza, N. (2020). Análisis de la cadena de valor del reciclaje de plástico. *Revista espacios* 2(5), 12-24.

- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Ediciones Granica.
- Molinos Champions SAS. (2024). <https://www.molinoschampion.com/apostar-a-la-avicultura-en-ecuador/>. Obtenido de <https://www.molinoschampion.com/apostar-a-la-avicultura-en-ecuador/>
- Perelló, O. S. (2021). *Metodología de la investigación social*. Madrid: Dykinson S.L.
- Pérez, E., Moya, B., & Martín, V. (2023). *Dirección estratégica de la empresa*. Campillo Nevado S.A.
- Ponce, C. (2017). *Análisis DAFO aplicado al Marketing en Internet*. Argentina.
- Rajadell, M. (2019). *Creatividad, emprendimiento y cultura*. Editorial Reverté, S.A.
- Restrepo, L. F. (2016). *Interpretando a Porter*. Colombia: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter*. Economía y empresas https://www.google.com.ec/books/edition/La_cadena_de_valor_de_Michael_Porter/W3AODAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=ventaja+competitiva&printsec=frontcover.
- Sainz de Vicuña, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Gráficas Dehon.
- Sánchez, L. (2019). *Fundamentos para la Elaboración de planes estratégicos*. Sello Editoria UNAD.
- Suárez, M. (2022). Modelo de Planificación estratégica para la empresa "Balanceados El Campo". Tesis de posgrado de la Universidad del Azuay. Recuperado de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12864/3/18391.pdf>.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Toran, F. (2019). *Misión y Visión. Emprendiendo con sentido y rumbo*. Ediciones Corona Borealis.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

Villaroel, C. (2024). Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global. Tesis de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperada de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/e7d696fd-113f-4d1a-a845-80621e9a692d/content>.

11. Anexos

Anexo 1

MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA LA GRANJA

1. ¿La empresa la Granja cuenta con misión?
2. ¿La empresa la Granja cuenta con visión?
3. ¿La empresa la Granja mantienen bien establecidos sus valores y objetivos?
4. ¿Han utilizado alguna estrategia, que permita medir los objetivos propuestos?
5. ¿La empresa cuenta con políticas para que permitan potenciar la distribución y comercialización de balanceados WAYNE en la localidad?
6. ¿Conocen los factores internos que son los puntos fuertes de la empresa?
7. ¿Identifica usted los factores externos que inciden en la empresa?
8. ¿Cree usted que un plan estratégico contribuirá de manera positiva para el crecimiento de la empresa?

Anexo 2

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES

ESTADO DE RESULTADOS

		AÑO 2022
4.	INGRESOS	916537,52
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	916537,52
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	916537,52
4.1.01.01	Ventas	916537,52
5.	GASTOS	891830,62
5.1.	COSTOS Y GASTOS	64187,44
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	64187,44
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	19308,1
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	16907,19
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	15184,76
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	850
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	872,43
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	2400,91
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	1550,91
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	850
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0
5.1.01.01.04.01	Honorarios, Dietas Serv.P	0
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	44879,34
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	3596,46
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	3596,46
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	2581,82
5.1.01.02.04.01	Gasto de combustible	2581,82
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	1659,68
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	1659,68
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehiculos	0
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	438,61
5.1.01.02.08.04	Reparacion y Mantenimiento	124,11
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehiculos	314,5
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	22624,75
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercaderia	22624,75
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	13978,02
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	277,33
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	13469,07
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	231,62
5.2.	COSTOS DE VENTA	827643,18
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	827643,18
5.2.01.01	Costo de ventas	827643,18
Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual		24706,9

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

AL 31/12/2022

1.	ACTIVOS	195094,98
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	162970,35
1.1.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EFFECTIVO	63932,79
1.1.01.01	CAJA GENERAL	62193,71
1.1.01.01.01	Caja General	62193,71
1.1.01.03.	BANCOS	1739,08
1.1.01.03.01	Banco de Loja	1739,08
1.1.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	50112,59
1.1.02.03.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	39889,16
1.1.02.03.01	Cuenta por cobrar clientes	39889,16
1.1.02.05.	CREDITO TRIBUTARIO IVA	10223,43
1.1.02.05.01	Credito Tributario IVA	5974,59
1.1.02.05.02	Credito Tributario Imp Renta	4248,84
1.1.03.	INVENTARIO	40000
1.1.03.01.	INVENTARIO	40000
1.1.03.01.01	Inventario de mercaderia	40000
1.1.05.	PAGOS ANTICIPADOS	8924,97
1.1.05.03.	ANTICIPOS DE IMPUESTOS	8924,97
1.1.05.03.01	Retencion IVA Ventas	9,99
1.1.05.03.02	Retencion impuesto a la Renta	8914,98
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	32124,63
1.2.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	32124,63
1.2.01.01.	PROPIEDADES	32124,63
1.2.01.01.04	Muebles y Enseres	1890
1.2.01.01.07	Equipos de computacion	1200,06
1.2.01.01.08	Vehiculos	37029,43
1.2.01.01.12	Dep acumulado propiedad, planta y equipo	-7994,86
2.	PASIVO	158403,40
2.1.	PASIVO CORRIENTE	63846,2985
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR	63846,2985
2.1.01.01	Cuentas por pagar proveedores	45963,87
2.1.01.05	Obligaciones con Instituciones Financieras	16041,95
2.1.01.05.01	Prestamo Banco de Loja	8104,65
2.1.01.05.02	Prestamo Coopmege	7937,3
2.1.02.	OBLIGACIONES CON EL IESS	275,65
2.1.02.05	less por pagar	275,65
2.1.03.	OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	1564,8285
2.1.03.02	Participacion 15% empleados por pagar	1564,8285
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	94557,1
2.2.01.	PASIVOS A FINANCIEROS A LARGO PLAZO	94557,1
2.2.01.01.01	Credito Banco de Loja	21334,33
2.2.01.01.02	Credito Coopmege	73222,77
3.	PATRIMONIO	36691,58
3.3.	RESULTADOS	36691,58
3.3.01.	Resultados	36691,58
3.3.01.01	Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual	10432,19
3.3.01.02	Utilidad o Perdida del Ejercicio Anterior	26259,39

Ing Pablo Villavicencio
GERENTE PROPIETARIOIng Maria Jose Mena
CONTADORA
RUC 1104283666001

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01/01/2023 al 31/12/2023

4.	INGRESOS		690404,34
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	690404,34	
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	690404,34	
4.1.01.01	Ventas	690404,34	
5.	GASTOS		673390,55
5.1.	COSTOS Y GASTOS	39349,65	
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	39349,65	
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	14013,38	
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	12520,34	
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	11037,84	
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	900	
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	582,5	
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	1493,04	
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	1043,04	
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	450	
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0	
5.1.01.01.04.01	Honorarios,Dietas Serv.P	0	
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	25336,27	
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	2946,49	
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	2946,49	
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	2990,68	
5.1.01.02.04.01	Gasto de combustible	2990,68	
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	1498,17	
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	1498,17	
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehiculos	0	
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0	
5.1.01.02.08.04	Reparacion y Mantenimiento	0 *	
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehiculos	0 *	
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	7277,45	
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercaderia	7277,45	
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	10623,48	
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	0 *	
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	10260,76	
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	362,72	
5.2.	COSTOS DE VENTA	634040,9	
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	634040,9	
5.2.01.01	Costo de ventas	634040,9	
Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual			17013,79

Ing Pablo Villavicencio
GERENTE PROPIETARIO

Ing Maria Jose Mena
CONTADORA
RUC 1104283666001

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31/12/2023

1.	ACTIVOS		181078,98
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	158122,19	
1.1.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL I	58204,18	
1.1.01.01	CAJA GENERAL	48742,63	
1.1.01.01.01	Caja General	48742,63	
1.1.01.03.	BANCOS	9461,55	
1.1.01.03.01	Banco de Loja	9461,55	
1.1.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	46900,74	
1.1.02.03.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTI	36574,65	
1.1.02.03.01	Cuenta por cobrar clientes	36574,65	
1.1.02.05.	CREDITO TRIBUTARIO IVA	10326,09	
1.1.02.05.01	Credito Tributario IVA	5313,1	
1.1.02.05.02	Credito Tributario Imp Renta	5012,99	
1.1.03.	INVENTARIO	48000	
1.1.03.01.	INVENTARIO	48000	
1.1.03.01.01	Inventario de mercaderia	48000	
1.1.05.	PAGOS ANTICIPADOS	5017,27	
1.1.05.03.	ANTICIPOS DE IMPUESTOS	5017,27	
1.1.05.03.01	Retencion IVA Ventas	4,28	
1.1.05.03.02	Retencion impuesto a la Renta	5012,99	
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	22956,79	
1.2.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	22956,79	
1.2.01.01.	PROPIEDADES	22956,79	
1.2.01.01.04	Muebles y Enseres	2100	
1.2.01.01.07	Equipos de computacion	0	
1.2.01.01.08	Vehiculos	36286,79	
1.2.01.01.12	Dep acumulado propiedad, pla	-15430	
2.	PASIVO		180022,79
2.1.	PASIVO CORRIENTE	34225,14	
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR	34225,14	
2.1.01.01	Cuentas por pagar proveedore:	28223,62	
2.1.01.05	Obligaciones con Instituciones	4202,35	
2.1.01.05.01	Prestamo Banco de Loja	0	
2.1.01.05.02	Prestamo Coopmego	4202,35	
2.1.02.	OBLIGACIONES CON EL IESS	291,1	
2.1.02.05	less por pagar	291,1	
2.1.03.	OBLIGACIONES CON EMPLEADO	1508,07	
2.1.03.02	Participacion 15% empleados p	1508,07	
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	145797,65	
2.2.01.	PASIVOS A FINANCIEROS A LAR	145797,65	
2.2.01.01.01	Credito Banco de Loja	0	
2.2.01.01.02	Credito Coopmego	145797,65	
3.	PATRIMONIO		1056,19
3.3.	RESULTADOS	20485,98	
3.3.01.	Resultados	20485,98	
3.3.01.01	Utilidad o Perdida del Ejercicio	10053,79	
3.3.01.02	Utilidad o Perdida del Ejercicio	10432,19	

Ing Pablo Villavicencio
GERENTE PROPIETARIO

Ing Maria Jose Mena
CONTADORA
RUC 1104283666001

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 01/01/2024 al 30/06/2024

4.	INGRESOS		179097,14
4.1.	INGRESOS ORDINARIOS	179097,14	
4.1.01.	INGRESOS POR VENTA	179097,14	
4.1.01.01	Ventas	179097,14	
5.	GASTOS		168871,34
5.1.	COSTOS Y GASTOS	16747,98	
5.1.01.	GASTOS ADMINISTRATIVOS	16747,98	
5.1.01.01.	GASTOS DE PERSONAL	6313,03	
5.1.01.01.01.	SUELDOS PERSONAL ADM.	5520	
5.1.01.01.01.01	Sueldo unificado Personal	5520	
5.1.01.01.01.02	Decimo Tercer Sueldo Administrativo	0	
5.1.01.01.01.03	Decimo cuarto Sueldo Administrativo	0	
5.1.01.01.02.	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL	793,03	
5.1.01.01.02.01	Aporte Patronal 12,15% Adm	563,04	
5.1.01.01.02.02	Fondos de reserva Administrativo	229,99	
5.1.01.01.04.	REMUNERACIONES PERSONAL CONTRAT	0	
5.1.01.01.04.01	Honorarios,Dietas Serv.P	0	
5.1.01.02.	GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS	10434,95	
5.1.01.02.02.	AGUA, ENERGIA Y TELECOMUNICACIONES	1800	
5.1.01.02.02.07	Gasto de Arriendo	1800	
5.1.01.02.04.	GASTO COMBUSTIBLE	330	
5.1.01.02.04.01	Gasto de combustible	330	
5.1.01.02.07.	TRIBUTARIOS CONTRIBUCIONES Y OTR	300	
5.1.01.02.07.01	IVA que se carga al gasto	300	
5.1.01.02.07.07	Seguros de vehiculos	0	
5.1.01.02.08.	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	0	
5.1.01.02.08.04	Reparacion y Mantenimiento	0	
5.1.01.02.08.05	Repuestos y enseres vehiculos	0	
5.1.01.02.11.	TRANSPORTE Y CORREOS	0	
5.1.01.02.11.03	Gasto de transporte de mercaderia	0	
5.1.01.02.14.	GASTOS BANCARIOS	8004,95	
5.1.01.02.14.01	Gastos bancarios	0	
5.1.01.02.14.02	Intereses pagados	7919,95	
5.1.01.02.14.03	Comisiones bancarias	85	
5.2.	COSTOS DE VENTA	152123,36	
5.2.01.	COSTOS OPERACIONALES	152123,36	
5.2.01.01	Costo de ventas	152123,36	
Utilidad o Perdida del Ejercicio Actual			10225,8

VILLAVICENCIO CELI PABLO ANDRES

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

AL 31/06/2024

1.	ACTIVOS	179167,33
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES	163677,33
1.1.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EI	35602
1.1.01.01	CAJA GENERAL	30115,11
1.1.01.01.01	Caja General	30115,11
1.1.01.03.	BANCOS	5486,89
1.1.01.03.01	Banco de Loja	5486,89
1.1.02.	ACTIVOS FINANCIEROS	55058,06
1.1.02.03.	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	44731,97
1.1.02.03.01	Cuenta por cobrar clientes	44731,97
1.1.02.05.	CREDITO TRIBUTARIO IVA	10326,09
1.1.02.05.01	Credito Tributario IVA	5313,1
1.1.02.05.02	Credito Tributario Imp Renta	5012,99
1.1.03.	INVENTARIO	68000
1.1.03.01.	INVENTARIO	68000
1.1.03.01.01	Inventario de mercaderia	68000
1.1.05.	PAGOS ANTICIPADOS	5017,27
1.1.05.03.	ANTICIPOS DE IMPUESTOS	5017,27
1.1.05.03.01	Retencion IVA Ventas	4,28
1.1.05.03.02	Retencion impuesto a la Renta	5012,99
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	15490
1.2.01.	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	15490
1.2.01.01.	PROPIEDADES	15490
1.2.01.01.04	Muebles y Enseres	2100
1.2.01.01.07	Equipos de computacion	0
1.2.01.01.08	Vehiculos	17000
1.2.01.01.12	Dep acumulado propiedad, plan	-3610
2.	PASIVO	158887,74
2.1.	PASIVO CORRIENTE	22170,99
2.1.01.	CUENTAS POR PAGAR	22170,99
2.1.01.01	Cuentas por pagar proveedores	18204,96
2.1.01.05	Obligaciones con Instituciones F	2166,86
2.1.01.05.01	Prestamo Banco de Loja	0
2.1.01.05.02	Prestamo Coopmego	2166,86
2.1.02.	OBLIGACIONES CON EL IESS	291,1
2.1.02.05	less por pagar	291,1
2.1.03.	OBLIGACIONES CON EMPLEADO	1508,07
2.1.03.02	Participacion 15% empleados pc	1508,07
2.2.	PASIVO NO CORRIENTE	136716,75
2.2.01.	PASIVOS A FINANCIEROS A LARGO PLAZO	136716,75
2.2.01.01.01	Credito Banco de Loja	0
2.2.01.01.02	Credito Coopmego	136716,75
3.	PATRIMONIO	20279,59
3.3.	RESULTADOS	20279,59
3.3.01.	Resultados	20279,59
3.3.01.01	Utilidad o Perdida del Ejercicio /	10053,79
3.3.01.02	Utilidad o Perdida del Ejercicio /	10225,8

Ing Pablo Villavicencio
GERENTE PROPIETARIO

Ing Maria Jose Mena
CONTADORA
RUC 110428366001

Ilustración 1:

Local La Granja de la ciudad de Loja



Ilustración 2:

Productos del local La Granja



Ilustración 3:

Aplicación de la entrevista

