



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
COMERCIAL JESSICA QUEZADA DEL CANTÓN SARAGURO,
PROVINCIA DE LOJA”

TESIS PREVIA A OPTAR
EL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: *María José Castro Muñoz*

DIRECTOR: *Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.*

LOJA - ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis titulada “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA”, elaborada por María José Castro Muñoz, estudiante de la Carrera de Administración de Empresas en la modalidad de estudios a distancia, ha sido desarrollada bajo mi guía y dirección, cumpliendo con todos los requisitos reglamentarios de la Universidad Nacional de Loja. Por ello apruebo y autorizo su presentación y sustentación para los fines correspondientes

Loja, noviembre del 2015

Atentamente,



Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, María José Castro Muñoz, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y absuelvo formalmente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

Adicionalmente, acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional -Biblioteca Virtual.

Autora: María José Castro Muñoz

Firma: -----

N° Cedula: 1104906381

Fecha: Noviembre del 2015

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA
CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN
ELECTÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

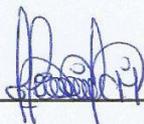
Yo, María José Castro Muñoz declaro ser autora de la tesis titulada "ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA CIA LTDA DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA", como requisito para optar al grado de Ingeniera Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, 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 de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización en la ciudad de Loja, a los 23 días del mes de noviembre del dos mil quince firma la autora.

Firma: _____



Autora: Srta. María José Castro Muñoz
Cédula: 1104906381
Dirección: Saraguro
Correo Electrónico: majokstro2789@hotmail.es
Celular: 0981798020

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Tribunal de Grado

Ing. Galo Eduardo Salcedo López	(Presidente de Tribunal)
Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala	(Miembro de Tribunal)
Ing. Andrea Colambo	(Miembro de Tribunal)

DEDICATORIA

Mi esfuerzo y mi sacrificio para el señor mi Dios dueño de nuestras vidas y nuestra voluntad y mi Papa George Castro por ser mi apoyo en todo momento con todo el amor del mundo.

María José

AGRADECIMIENTO

En primer lugar el señor mi Dios por concederme la salud y la vida, a mis padres, mi hermano y toda mi familia por su apoyo y comprensión.

Al Ing. Carlos Rodríguez mi director y maestro y todos los docentes de la Carrera de Administración de Empresas por brindarme sin egoísmo los conocimientos necesarios para mi profesión.

Y la gratitud por siempre a nuestra inmortal Universidad Nacional de Loja.

La Autora

a. TÍTULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMERCIAL
JESSICA QUEZADA CIA LTDA DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE
LOJA”

b. RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general “Elaboración un Plan Estratégico”, con la finalidad de realizar una planificación formal de las actividades a través de la implementación de propuestas encaminadas a fomentar la actividad comercial, para que la empresa pueda mejorar su desarrollo económico y social, con lo cual se cree una ventaja competitiva sobre el mercado en el que se desarrolla.

La metodología utilizada en la investigación fueron diferentes métodos como el histórico, deductivo, inductivo, descriptivo y analítico; además se aplicaron técnicas como la observación directa, la entrevista y encuesta que sirvieron de base fundamental para la recolección de información referente a la empresa.

En los resultados se realizó un análisis externo de la empresa en base a los factores político, legal, financiero y tecnológico detectando la incidencia sea esta positiva o negativa en la empresa, además se realizó el análisis interno para lo cual en primera instancia mediante la ficha de observación (anexo 3) y entrevista al gerente, se define la situación real de la empresa, posterior a esto se hace constar los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas tanto a los clientes como el personal de la empresa, los estados financieros (anexo 6) con lo cual se establecen las principales fortalezas y debilidades.

Con los resultados obtenidos en estos análisis se procede a detectar que en el ámbito externo la empresa hace uso moderado de oportunidades y manejo estable de amenazas, esto mediante la aplicación de la matriz de evaluación de factores externos EFE, obteniendo un valor ponderado de 2,79; en cambio en el ámbito interno se observa que la empresa es ligeramente más fuerte que débil, esto mediante la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos EFI donde se obtuvo un valor ponderado de 2,81.

Es así que al hacer el cruce de factores tanto internos como externos, se obtuvo las estrategias en la matriz de alto impacto FODA, las cuales sirvieron de base para fundamentar los objetivos estratégicos para la empresa con los cuales se procede a la implementación del plan presupuestado como propuesta de la presente investigación.

Una vez detalladas las actividades a realizarse en cada uno de los objetivos, así como las metas y tácticas necesarias para su cumplimiento se obtiene un presupuesto general que asciende a \$16.890,00 el cual será financiado en su totalidad por la Junta de accionistas del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones a las que se llega luego de los análisis realizados en la investigación así como la bibliografía utilizada y anexos necesarios dentro de la misma.

ABSTRACT

This research has the general objective "Developing a Strategic Plan", in order to make a formal planning activities through the implementation of proposals to promote commercial activity, so that the company can improve its economic and social development, thus a competitive advantage on the market in which it takes place is created.

The methodology used in the research were different methods such as historical, deductive, inductive, descriptive and analytical; also applied techniques such as direct observation, interview and survey that served as critical to gathering information concerning the business base.

Results in an external analysis of the company to the political, legal, financial and technological factors was performed based detecting the impact is positive or negative in this company, also the internal analysis was conducted for which in the first instance by the record Observation (Annex 3) and interview the manager, the real situation of the company is defined, later the results of the surveys and interviews applied to both customers and staff of the company notes this, the financial statements (Annex 6), whereby the main strengths and weaknesses are established.

With the results of these analyzes are necessary to detect that in the external environment the company makes moderate use of opportunities and stable

management the threats, that by applying the evaluation matrix EFE external factors, obtaining a weighted value of 2.53; however internally it shows that the company is slightly stronger than weak, this by applying the evaluation matrix of internal factors EFI where a weighted value of 2.90 was obtained.

Thus, to make the crossing of factors both internal and external, strategies are obtained in the matrix of high impact SWOT, which served as a basis to support the strategic goals for the company with which we proceed to implement the plan budgeted as proposed in the present investigation.

Once detailed the activities to be held in each of the objectives and goals and tactics necessary to comply with an overall budget amounting to \$ 16,890.00 which will be funded entirely by the Shareholders of Commercial Jessica is obtained Quezada Cia. Ltda.

Finally, conclusions and recommendations that it comes after the analysis in the research as well as bibliography and appendices required within the same are disclosed.

c. INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las empresas se encuentran atravesando barreras que no permiten su expansión y crecimiento en el mercado, esto obliga a los gerentes a desarrollar nuevas formas de resolver los problemas conjuntamente con la aplicación de estrategias que conlleven al éxito.

De igual forma sucede en el Ecuador donde las recesiones económicas, el índice tan elevado de inflación así como el incremento de la competencia en el ámbito empresarial, ha generado que los gerentes busquen darles respuesta a tales circunstancias siendo una de ellas la planificación estratégica que ocasiona posicionar la empresa en el mercado donde se encuentra por sus estrategias y objetivos que clarifican el camino que emprenden las instituciones ocasionando una ventaja competitiva en el sector.

En la provincia de Loja algunas empresas ya están implementando Planes estratégicos anuales a sus empresas con la finalidad de que los gerentes presten mayor atención e interés a sus empresas organizando las actividades que logren hacer cumplir los objetivos planteados y mejorando la toma de decisiones empresariales, aunque esta realidad no es aceptada aún en las pequeñas y medianas empresas particularmente de algunos cantones donde mantienen aún procedimientos ambiguos que no les permiten el crecimiento esperado.

Uno de estos cantones es Saraguro el cual aún desconoce el uso e implementación de la cultura organizacional, filosofía empresarial, manuales de bienvenida, funciones o procesos, así como la organización estructural por lo cual sus empresas se encuentran estáticas sin proyecciones de crecimiento y mejora continua lo que mejoraría la economía no solo de cada compañía sino de toda la población en el sector.

El Comercial Jessica Quezada, ubicado en el cantón Saraguro, se dedica a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, el cual tiene una trayectoria de diez años en el mercado, es el comercial más importante de su género por su cobertura a nivel local; aunque el paradigma de la planeación estratégica para generar éxito es enigmático ya que desconocen que al realizar un profundo análisis del ámbito externo como interno que afecta directamente a la empresa permite establecer los puntos negativos y positivos con los cuales se puede trabajar y crecer empresarialmente lográndose posicionar en la mente de los clientes para mantener su fidelidad y conservar una ventaja competitiva en el sector.

Por tal razón la presente investigación está diseñada por medio de un Plan Estratégico para el Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda., en donde se logre generar las herramientas necesarias para obtener una buena rentabilidad y mayor número de clientes, para lo cual se ha establecido un objetivo general que es Elaborar un Plan Estratégico para el Comercial Jessica Quezada, y cinco objetivos específicos como son: Realizar un diagnóstico situacional de la

empresa, Realizar un análisis externo de la empresa, Efectuar un análisis interno de la empresa, Realizar la matriz de alto impacto FODA para establecer los objetivos estratégicos a largo y mediano plazo y proponer la operatividad de dichos objetivos en un plan de acción detallado.

El contenido de esta investigación está estructurado de la siguiente manera consta de un Resumen en donde se expresan los aspectos más significativos del presente trabajo, una Introducción donde se contextualiza la problemática y las razones que motivaron realizar la investigación, una Revisión Literaria en la cual se encuentran inmersos diferentes definiciones de los temas a desarrollar estructurados en un marco conceptual y referencial, los Materiales y Métodos que se implementaron en la investigación y la metodología que se utilizó para el correcto desarrollo de los objetivos planteados, los Resultados están constituidos por el análisis y tabulación de los resultados obtenidos en el análisis externo e interno del Comercial Jessica Quezada, la Discusión se encuentra constituida por los cuatro objetivos estratégicos que se plantean como Plan de Acción en el Comercial, los cuales enmarcan las metas, objetivos y acciones a realizar.

Finalmente se exponen las respectivas Conclusiones y Recomendaciones a las cuales se llegan al finalizar la investigación, la Bibliografía utilizada durante el proceso de investigación y los respectivos Anexos que sirvieron de fuente de información para el presente proyecto y respaldo de la información referida en el mismo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial

Sector comercial

Los sectores económicos son la división de la actividad económica de un estado o territorio en los sectores primario, secundario y terciario dependiendo de las actividades que se realicen si son de extracción, comercialización o de servicios.

En los últimos años, y dado que por su actividad no sólo tiene incidencia social sino que también mueve un creciente volumen económico, está cobrando relevancia aquella parte del tercer sector como es el comercio.

El sector comercial engloba las actividades de compra y venta de bienes y/o servicios, es muy heterogéneo en lo referente al nivel de producción, de ventas, el tamaño, etc.; siendo una de las actividades que más genera empleo en el país; generando así una producción representativa a nivel nacional.

Actividad económica

Se llama actividad económica a “cualquier proceso donde se generan e intercambian productos, bienes o servicios para cubrir las necesidades de las personas. La actividad económica permite la generación de riqueza dentro de

una comunidad (ciudad, región, país) mediante la extracción, transformación y distribución de los recursos naturales o bien de algún tipo de servicio”¹.

Cada sector económico se divide en diversas actividades establecidas por el CIUU, “dentro de las 21 existentes en el de comercio está la venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco en comercios especializados”².

La empresa comercial

Las empresas comerciales son “aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias primas”³.

Son reconocidas porque “realizan un acto propio de comercio, es decir, que adquieren bienes o mercancías para su venta posterior”⁴, en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidores.

Tipos de empresas comerciales

Este tipo de empresa puede ser pública o privada, y se pueden clasificar en tres categorías:

¹ Enlace: https://es.wikipedia.org/wiki/Actividad_econ%C3%B3mica

² INEC (2014) Estadísticas económicas

³ Enlace: <http://turevisorfiscal.com/2014/05/29/que-es-una-empresa-comercial/>

⁴ Enlace: <https://sites.google.com/site/436laempresa/recursos-o-elementos-de-la-empresa>

- **Empresa comercial mayorista:** este tipo de empresas adquiere bienes, mercancías o productos en grandes cantidades para distribuirlos entre las empresas minoristas, también a otras mayoristas pero a gran escala.
- **Empresa comercial minorista:** son las que venden sus productos a una escala menor que las mayoristas, normalmente al consumidor final del producto.
- **Empresa comercial comisionista:** Son las que se encargan de vender los productos que no son suyos a cambio de una comisión.

Marco Conceptual

Plan

Un plan es una intención o un proyecto basado en un modelo sistemático que es diseñado antes de realizar una acción, según el diccionario de la Lengua Española (2013) Plan es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

Objetivo del plan

El objetivo que tiene el plan es organizar, programar y prevenir por lo cual es necesaria su estructura, identificar la forma en la que se lo hace, el lugar donde se lo va a hacer, los medios que se van a utilizar y quienes serán los involucrados, así como los beneficiarios del mismo.

Tipos de planes

Los planes se clasifican en:

- Plan operativo
- Plan táctico
- Plan económico
- Plan de inversiones
- Plan de obras
- Plan de pensiones
- Plan de estudios

- Plan estratégico

Plan Estratégico

Plan estratégico es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a los largo del tiempo. Es el punto de partida del proceso de planificación de una organización”⁵.

Importancia

El plan estratégico es importante porque “ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos”⁶. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

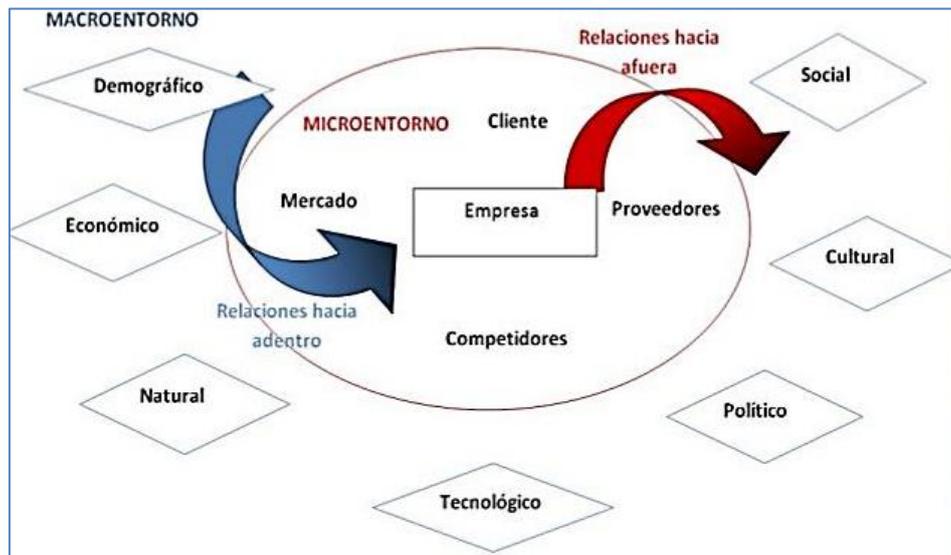
Evaluación Externa

“La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la empresa”⁷.

⁵ Golfeder, G- & Aguilar, E. (2010) Planificación y administración. Un enfoque integrador. Trillas.

⁶ Ramos, F. G. (22 de Septiembre de 2009). Perfil, Centro de desarrollo Personal y profesional. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

⁷ IPINZA, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

Gráfico 1. Evaluación externa de una empresa

Fuente: Ipinza, (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia

La evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. El propósito de este análisis es ofrecer información relevante para iniciar el proceso conducente a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector comercial y vencer la competencia.

Macroentorno

El Macroentorno o también conocido como entorno específico o entorno de acción directa se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. “Estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto”⁸.

⁸ Enlace: <http://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>

Para un correcto análisis del macroentorno se procede a utilizar como herramienta el análisis PESTE.

Evaluación de los factores externos

Según IPINZA (2008) considera siete categorías de factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

1. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Son las fuerzas que determinan las reglas tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. “En muchos casos constituyen las variables más importantes del análisis externo, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y de sus competidores”⁹.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la misma, así como a las pugnas de intereses de los agentes involucrados.

- Estabilidad política
- Política monetaria
- Legislación laboral
- Legislación medioambiental
- Seguridad jurídica
- Corrupción
- Contrabando

⁹ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson, pág. 44

- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos
- Sistema de gobierno
- Seguridad y orden interno.

2. Fuerzas económicas y financieras: Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional¹⁰.

En los últimos años estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de la organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado a nivel mundial; en unos casos de manera muy favorable y en otras críticamente adversas.

- Evolución del PIB nacional y PBI per cápita
- Evolución del poder adquisitivo del consumidor
- Tasas de interés
- Tasas de inflación y devaluación
- Costo de capital y de deuda
- Costo de mano de obra
- Costo de materias primas
- Nivel de informalidad de la economía
- Riesgo país.

¹⁰ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson, pág. 45

- Comportamiento de la demanda de bienes y servicios
- Fluctuación de precios
- Nivel de aranceles

3. Fuerzas sociales, culturales y demográficas: Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización¹¹.

Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

- Tasa de crecimiento poblacional
- Tasa de desempleo y subempleo
- Distribución del ingreso en la población
- Tasa de analfabetismo
- Cultura e idiosincrasia
- Estilos de vida de la población
- Esperanza de vida
- Tasa de mortalidad
- Tasas de inmigración y emigración
- Roles sociales según edad y género
- Valores y ética

¹¹ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

- Responsabilidad social
- Calidad de vida de la población.

4. Fuerzas tecnológicas y científicas: Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del proceso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución¹².

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de costos competitivos relativos de una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos.

- Estado del arte
- Velocidad de transferencia tecnológica
- Desarrollo de las comunicaciones
- Uso de las tecnologías de información
- Uso de internet
- Avances en la ciencia de los materiales
- Desarrollo e integración de soluciones informáticas
- Mejoras e innovaciones tecnológicas

5. Fuerzas ecológicas y ambientales: Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del

¹² Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias ácidas, el efecto invernadero, combatiendo la tala de bosques tropicales, la depredación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos y el almacenaje de desperdicios radioactivos¹³.

En ese sentido, afectan las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales, de imagen e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada.

- Protección del medio ambiente
- Preservación de recursos naturales no renovables
- Cultura de reciclaje
- Manejo de desperdicios y desechos
- Conservación de energía
- Contaminación del aire, del agua y de las tierras
- Protección de la biodiversidad en flora y fauna

Microentorno

El microentorno o también conocido como entorno específico, entorno de acción directa o entorno inmediato, corresponde a “todos aquellos aspectos o elementos que están relacionados permanentemente con la empresa y que influyen en las operaciones diarias como en los resultados”¹⁴

¹³ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

¹⁴ Thompson, A. & Strikland, A.. (2010) Administración estratégica. Textos y casos. México: Mc Graw Hill Internacional

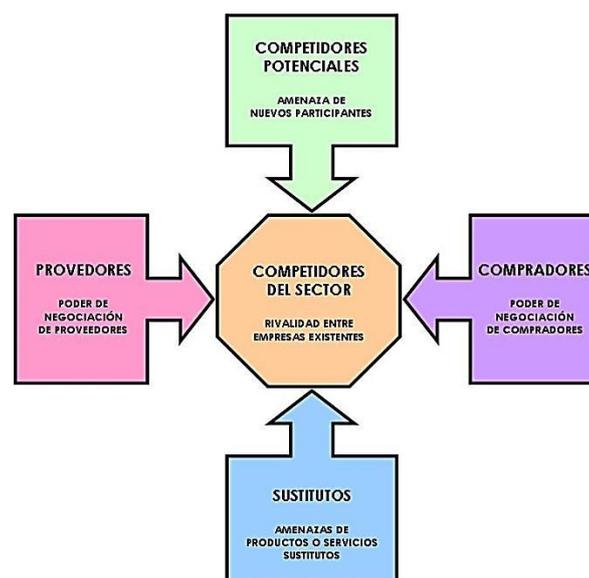
Para el desarrollo del microentorno se considera utilizar como herramienta el análisis de las cinco fuerzas PORTER.

Cinco Fuerzas PORTER

El modelo de las cinco fuerzas PORTER permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar “la estructura y atractividad de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias”¹⁵.

Porter, (2009) indica que la naturaleza de la competitividad en una industria dada puede estar compuesta por cinco fuerzas, en el gráfico 2 se presenta el modelo, simplificado.

Gráfico 2. 5 fuerzas PORTER



Fuente: Gómez, Carolina (2010)

¹⁵ Sainz, J. (2012) El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC

- **Fuerza 1. Rivalidad entre competidores:** Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos se igualen en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.
- **Fuerza 2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores:** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cantidad del capital requerido. Pero también podrían ingresar fácilmente si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.
- **Fuerza 3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos:** Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.
- **Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.
- **Fuerza 5. Poder de negociación de los consumidores:** Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o

compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Matriz de Evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz permite resumir y evaluar la información: política, económica, social, tecnológica, y ecológica como resultado del análisis externo; “para cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas, debiendo así las empresas responder a estos factores de manera ofensiva como defensiva”¹⁶.

Pasos para desarrollar la matriz MEFE

- Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la evaluación externa.
- Asignar un peso relativo a cada factor 0,0 (no importante) hasta 1,0 (muy importante).
- El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito de la organización en la industria.
- Para indicar si efectivamente al actual estrategia de la organización responde a un factor, asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor clave externo, considerando la siguiente escala:
4 = la respuesta es superior
3 = la respuesta está por encima del promedio
2 = la respuesta es promedio
1 = la respuesta es pobre

¹⁶ Fernández, A. (2010) Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.. Un manual práctico para elaboración de un Plan Estratégico. Madrid; Ediciones Días de Santos S. A.

Cuadro 1. Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
SUBTOTAL			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
SUBTOTAL			
TOTAL	1,00		

Fuente: IPINZA, 2008

Evaluación Interna

El análisis interno está enfocado a encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. “El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencia, información conocida. La clave del éxito es la coordinación y entendimiento efectivos entre los gerentes y funcionarios clave de todas las áreas funcionales del negocio”¹⁷.

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. “Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los

¹⁷ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades”¹⁸

El análisis interno requiere de mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo y lo feo de la organización por parte de todos los miembros involucrados en este proceso y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma.

Las principales áreas funcionales en todo negocio que deben ser identificadas a través del análisis interno son:

1. **Administración y Gerencia:** La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe manejar los cambios dentro de esta, superando la crisis y asegurando la viabilidad mediante la asignación inteligente de recursos hacia las demás áreas funcionales, dirigidos al cumplimiento de la misión de la organización¹⁹.

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito con el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales. Las variables a considerar en el análisis de la Gerencia son:

- Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.

¹⁸ Enlace: <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>

¹⁹ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson, pág. 120

- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- Prácticas de gobierno corporativo, transparente y responsabilidad social.
- Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- Sistema de planeamiento estratégico.
- Imagen y prestigio de la organización.

2. **Marketing y ventas:** “El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización”²⁰.

Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución y precio, así como del uso de las herramientas de investigación, segmentación de mercados y posicionamiento de productos. Las variables a considerar en el análisis de marketing son:

- Concentración de las ventas por productos o consumidores.
- Política de precios: flexibilidad de precios.
- Participación de mercado.
- Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.

²⁰ Ibidem, pág. 125

- Calidad de servicio al cliente y servicio posventa.
- Análisis del consumidor y sus preferencias.

3. **Operaciones y logística:** “Es el área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización”²¹.

Involucra el uso de recursos materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Las variables de esta área son:

- Costos de fabricación en relación a la industria y los competidores: materiales directos, manos de obra directa e indirectas de fabricación.
- Suministros de materiales directos e indirectos y de productos terminados
- Facilidades de ubicación y diseño de planta.
- Eficiencia técnica y energética.
- Capacidad de producción y eficiencia de fabricación.
- Eficiencia del equipamiento.
- Seguridad e higiene laboral.

4. **Finanzas y contabilidad:** Esta área es responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los

²¹ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

otros recursos en la cantidad, calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Se evalúa la habilidad del negocio para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes “(retención de utilidades sobre giros y préstamos bancarios, créditos de proveedores, incrementos de capital de accionistas), generales (aporte de capital proveniente de inversionistas, emisión de acciones), o terceros (deuda de corto y largo plazo)”²². Las variables a considerar son:

- Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad y crecimiento.
- Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- Estructura de costos.
- Eficiencia y efectividad de los sistemas contables de costeo y de presupuestos.
- Política de reparto de dividendos.
- Situación patrimonial.

5. Recursos Humanos: “El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos”²³.

²² Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson, pág. 144

²³ Ibídem, pág. 145

Por otro lado es el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.

El análisis debe evaluar las competencias del personal, así como las que se necesitan para el logro de los objetivos de la organización. También debe analizar las relaciones que existen entre las personas y sus efectos en la organización. Las variables a considerar en el análisis de recursos humanos son:

- Competencias y calificaciones profesionales.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal.
- Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- Nivel de remuneraciones y beneficios.
- Calidad del clima laboral.
- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.

6. Sistemas de Información y Comunicaciones: “Un sistema de información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las estrategias de marketing, la asignación de recursos financieros y la integración con clientes y proveedores, entre otros”²⁴.

²⁴ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar con apoyo de las tecnologías de información y comunicaciones la estrategia empresarial. Además crea las condiciones necesarias para mejorar las comunicaciones internas, proveer de información oportuna acerca de los problemas, e incentivar la participación de todos en la organización. Las variables a considerar en análisis de los sistemas de información y comunicaciones son:

- Oportunidad y calidad de la información de marketing, finanzas, operaciones, logística y recursos humanos.
- Información para la toma de decisiones de la gerencia.
- Velocidad y capacidad de respuesta de los usuarios.
- Información para la gestión de calidad y costos.
- Sistemas de comunicación interna y externa.
- Redes y su administración.
- Sistemas de seguridad.

7. Tecnología e Investigación y Desarrollo: “Esta área orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera era del conocimiento en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que la posea”²⁵.

Comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos entre otros que generen nuevas patentes y

²⁵ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

derechos de propiedad para la organización, los que constituyen valiosos recursos de carácter estratégico. Las variables a considerar son:

- Tecnología de punta en productos y procesos.
- Numero de innovaciones en productos y procesos.
- Capacidad de adopción de nuevas tecnologías.
- Plantas pilotos, automatismos y sistemas informáticos de diseño y producción.
- Competencias tecnológicas en relación a la industria y a los competidores.
- Investigación y desarrollo en productos y procesos.
- Capacidades tecnológicas del personal de la organización.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos “permite de un lado resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio y por otro lado ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones en esas áreas”²⁶.

Para la aplicación de la matriz EFI se requiere un juicio intuitivo en el desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes. El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

²⁶ Fernández, A. (2010) Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.. Un manual práctico para elaboración de un Plan Estratégico. Madrid; Ediciones Días de Santos S. A.

- Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que influyan fortalezas y debilidades.
- Asignar un valor de 1 – 4 a cada factor. Este valor asignado corresponde a la respuesta actual de la estrategia de la organización respecto al factor.
- Multiplicar el peso de cada factor por su valor. Este proceso produce un peso ponderado
- Sumar los pesos ponderados de cada factor
- Determinar el puntaje ponderado total para la organización, los valores son:
 - 4 = fortaleza mayor
 - 3 = fortaleza menor
 - 2 = debilidad menor
 - 1 = debilidad mayor

Cuadro 2. Formato de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
SUBTOTAL			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
SUBTOTAL			
TOTAL	1,00		

Fuente: IPINZA, 2008

Análisis FODA

Es un análisis basado en las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas presentes en la organización, de ahí las siglas de su nombre FODA.

“El análisis FODA se realiza observando y describiendo como las fortalezas y debilidades del negocio interactúan con las amenazas y oportunidades que encontramos en el mercado o entorno en el cual está enmarcado nuestro negocio”²⁷.

“El análisis FODA permite entender mejor cuales son los factores internos y externos que influyen favorablemente o desfavorablemente en el desempeño de la organización”²⁸.

Gráfico 3. Factores del FODA



Fuente: AZOCAR, R. (2013)

Fortalezas: elementos positivos que posee un negocio y que constituyen los recursos para la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos podrían ser:

²⁷ Enlace: <http://www.vgsglobal.com/es/blog/2010/11/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico/>

²⁸ MEDINA, L. & Rojas, M. (2012) Planeación Estratégica. Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U.

claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, formalidad en los tratos, responsabilidad, etc.

Debilidades: factores negativos que se tienen y que se constituyen en barreras u obstáculos para alcanzar las metas propuestas. Por mencionar algunos ejemplos: carencia de objetivos claros y alcanzables, falta de recursos, mal manejo de situaciones, mal manejo de recursos, informalidad, poca ética, desorden, etc.

Oportunidades: elementos del ambiente que el negocio puede o debería aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Estos pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunas menciones serían: apoyo de otras organizaciones, nueva tecnología, una necesidad desatendida en el mercado, etc.

Amenazas: aspectos que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos si no se previene o trabaja para evitarlos. Entre estos se tiene: falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

Es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Se atribuye su creación a Wihrich (1982), como una herramienta de análisis situacional. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes

de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Cuadro 3. Formato de la Matriz de alto impacto FODA

Análisis interno	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
Análisis externo		
OPORTUNIDADES – O	Estrategia (F – O)	Estrategias (F - A)
	Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
AMENAZAS – A	Estrategia (D – O)	Estrategia (D – A)
	Use fortalezas para neutralizar las amenazas	Mejore las debilidades y evite las amenazas

Fuente: IPINZA, 2008

Hay cuatro estrategias alternativas a seguir, que están basadas en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y del ambiente interno (fuerzas y debilidades).

La estrategia DA está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Tal vez requiera que el empresario se asocie con otro para compartir el riesgo.

La estrategia DO pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con ciertas debilidades en algunos aspectos

puede reducir o aprovechar las oportunidades del ambiente exterior, tales como la utilización de facilidades de crédito otorgadas por proveedores o la contratación de empleados con habilidades especiales que le ayuden a desarrollarse.

La estrategia FA intenta maximizar las fuerzas de la empresa para afrontar las amenazas del ambiente. Así, el negocio debe usar sus fuerzas de servicio al cliente, administrativas o de mercadotecnia, para enfrentar el riesgo que representa el lanzamiento de un producto nuevo.

La estrategia FO representa la posición más deseable. Se da cuando una empresa puede usar sus fuerzas para aprovechar las oportunidades que se le presenten. En realidad, el objetivo de la empresa es moverse desde las posiciones desventajosas (DA, DO y FA), hasta alcanzar esta situación. Si se tienen debilidades, se procurará superarlas y convertirlas en fuerzas. Si enfrenta amenazas, las sorteará de modo que pueda concentrarse en las oportunidades que tiene frente a sí.

Elaboración de un Plan Estratégico

De acuerdo al modelo planteado por Ibiza, se establecen el siguiente modelo para formulación de un Plan Estratégico:

1. **Formulación de la misión:** La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y en resumen debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos.
2. **Formulación de la visión:** La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futura de la organización bajo análisis.
3. **Formulación de los valores corporativos:** Los valores de una organización pueden ser considerados como políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.
4. **Formulación de objetivos o metas:** Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida.

“El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión, y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida”²⁹. Las características que deben de tener son:

²⁹ Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.

- Cuantitativos
- Medibles
- Realistas
- Comprendidos igualmente por todos
- Desafiantes para exigir el compromiso de todos
- Jerarquizados
- Alcanzables en el tiempo
- Congruentes entre las unidades
- Asociables a un horizonte de tiempo

5. Formulación de estrategias: La formulación de una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

“Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia de las acciones a realizar”³⁰.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

³⁰ Ayestarán, R.; Rangel, C. & Sebastián, A. (2012) Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor. Madrid: ESIC

6. Desarrollo de políticas: Las políticas son los lineamientos básicos o las guías establecidas para lograr los objetivos y desarrollar las estrategias propuestas, permitiendo la consistencia y coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

Estas reglas, toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos, al igual que lo pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. “Las políticas principales son las que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan la viabilidad denominadas comúnmente como políticas estratégicas”³¹.

³¹ MEDINA, L. & Rojas, M. (2012) Planeación Estratégica. Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del presente trabajo se utilizó los siguientes materiales:

Suministros

- Papel
- Esferos
- Borradores
- Lápices

Equipos de oficina

- Calculadora
- Perforadora – grapadora
- Computadora
- Impresora
- Flash memory
- Cd's

Para hacer efectiva la realización de la presente tesis se recurrió a la aplicación de diferentes técnicas y métodos investigativos que permitieron obtener y ordenar de la forma más adecuada la información necesaria para cumplir con los objetivos planteados en el proyecto de investigación.

MÉTODOS

El tipo de investigación es descriptiva que permite conocer la realidad objetiva del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. La metodología para realizar el proceso fue la siguiente:

Método Histórico: Este método está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en sucesión cronológica para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación, el cual se lo utilizó para describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado del comercial, en particular lo referente al diagnóstico.

Método Deductivo: Este método consiste en encontrar principios desconocidos a partir de los conocidos, es decir un principio puede reducirse a otro más general que lo incluya, en esta investigación se lo utilizó al analizar conceptos, conocimientos generales acerca de los factores externos y la forma en la que estaban afectando a la empresa, ya sea como oportunidad o amenaza.

Método Inductivo: Este método es el que parte de casos particulares para elevar a conocimientos generales, permite por lo general la formación de hipótesis investigando leyes científicas y las demostraciones, con el cual se logró analizar los problemas y falencias existentes en cada uno de los departamentos del comercial.

Método analítico: En este método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, el cual se utilizó en la realización del análisis FODA recolectando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las matrices EFE y EFI, para así establecer el cruce adecuado de estrategias en la matriz de alto impacto.

Método Descriptivo: Este método consiste en desarrollar una caracterización de las situaciones y eventos como se manifiesta el objeto de investigación, por lo cual se lo utilizó en la determinación de la filosofía empresarial del comercial como parte del plan estratégico y las actividades, metas y políticas requeridas para lograr cumplir los objetivos estratégicos propuestos.

TÉCNICAS

Las técnicas que se utilizaron en la presente investigación son:

Observación directa: Esta técnica sirvió como un valioso instrumento para obtener el mayor número de información, para lo cual se realizó cuatro visitas al Comercial para obtener la información necesaria, se mantuvo un contacto directo con el Gerente, y los empleados desde su inicio ya que están familiarizados con la situación que vive y ha vivido la empresa, como instrumentos se utilizó la ficha de observación la cual permitió el registro de todos los datos encontrados.

La entrevista: Esta técnica es la conversación informal que se realiza entre dos personas está basada en una serie de preguntas que plantea el entrevistador sobre la persona entrevistada quien da su opinión, en esta investigación se hicieron dos modelos de cuestionarios el uno aplicado al Gerente del Comercial (ver anexo 2) y los 5 modelos restantes para el personal de la empresa (ver anexo 5), con lo cual se pudo obtener la información precisa y verídica que dio una observación objetiva y mostró los pasos a seguir dentro del proyecto.

La encuesta: Es una técnica constituida por una serie de preguntas que se hace a un grupo de personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado, en esta investigación se diseñó un guión para los clientes del Comercial (ver anexo 4) para obtener información real que permitió determinar la situación actual de la compañía en el mercado y su desarrollo en el mismo.

POBLACIÓN

La población la conforma la totalidad de los 11 empleados del comercial, y los actuales clientes del comercial que de acuerdo a los datos registrados en los libros contables del último año se establece un total de 11410 usuarios en el año 2014.

MUESTRA

Para el desarrollo de las encuestas se toma como universo el número de clientes que tiene el Comercial, que según los datos financieros del año

anterior son 11410 usuarios. Para definir una muestra se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{11410}{1 + 11410(0.05)^2}$$

$$n = \frac{11410}{29,525}$$

$$n = 386,45$$

$$n = 386 \text{ encuestas}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra	?
N = Población de total	11.410
e = 5% Margen de error	0.50

Luego de aplicar la formula se obtiene una muestra de 386 encuestas que se aplicarán a los habitantes del cantón Saraguro.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS EXTERNO DEL COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.

Las empresas se desarrollan en el medio externo el cual puede resultar favorable o a la vez ser la causa del estancamiento de las mismas, esto debido a diversos factores que afectan no solo a las organizaciones sino a la sociedad en general, es por esta razón que se necesario realizar un análisis externo del Comercial Jessica Quezada para saber si está siendo afectado positiva o negativamente.

FACTORES EXTERNOS

En el proceso para el análisis de los factores externos se pudo contar con información proporcionada por el Gerente y todo el personal, además se reunió información actualizada sobre la política, economía, leyes y tecnología actual para determinar de qué forma afecta a la empresa.

ANÁLISIS POLÍTICO: Es importante analizar el factor político para evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para el comercial a corto y mediano plazo, para lo cual se identificará los constantes cambios en las políticas, especialmente tributarias que se han registrado en el país.

Ecuador ha sufrido grandes cambios políticos en los últimos años que solamente le han conllevado a crisis económicas, estados de conmoción y

protestas en general con gobiernos de turno que no lograron mantener un gobierno estable.

Es por eso que el establecimiento de políticas económicas que pueden suponer un incremento o un retraso de las inversiones y la política fiscal que incide directamente en la capacidad de compra de la población y de la rentabilidad de la empresa, generalmente se ve afectado por la inestabilidad política.

Siendo una de las principales razones las cambiantes medidas económicas que estos adoptan, especialmente en el incremento de precios de algunos productos importados que son expendidos en el comercial y debido a las constantes reformas gubernamentales en materia de aranceles, estos productos deben pagar altos impuestos por su importación.

Otra constante son las variaciones en las políticas tributarias, especialmente relacionadas con el incremento de impuestos o la creación de nuevas tasas para los diferentes sectores, que afectan a todo tipo de empresas, debido a la considerable disminución de sus utilidades, que no corresponden a la elevada inversión realizada ya sea para la adquisición de mercadería, maquinaria, herramientas, entre otros.

En conclusión se ha podido observar en estos últimos años con el gobierno actual que no se han logrado superar las etapas de otros gobiernos, ya que aún no se cuenta con recursos estables. La comercialización de productos de consumo masivo no puede realizarse normalmente si en el país no hay

recursos económicos suficientes; esta es tan solo una de las causas que genera la inestabilidad económica de un país, cabe recalcar que es de las que tiene gran peso en esta aseveración.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una amenaza:

- La inestabilidad política perjudica la comercialización de productos de consumo masivo.

ANÁLISIS LEGAL: Ecuador está entre los países que tienen vacíos de legislación en derechos laborales según estudio de la Confederación Internacional de Sindicatos (CSI), en el año 2014 se sitúa en el grupo 3 junto con Estados Unidos, Haití, Bolivia, Brasil, Chile y Venezuela que presentan vacíos de legislación, en lo referente a las violaciones de los derechos laborales tomando en cuenta 97 indicadores y con especial atención al derecho a la libertad sindical, derecho a la negociación colectiva y derecho de huelga.

En lo referente a la legislación laboral se han generado grandes cambios como son el incremento del Ministerio de Relaciones Laborales el cual se ocupa del desarrollo organizacional y las relaciones laborales para impulsar el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales; gracias a esta la mayoría de la población ahora conoce que tiene derechos y puede exigir de ellos.

Una de las legislaciones ecuatorianas ha sido la obligatoriedad de los empleadores de asegurar a sus trabajadores, ya sea empresa pública, privada o personas naturales. Todos deben tener un seguro social y el empleador debe dárselo desde el inicio de las actividades laborales.

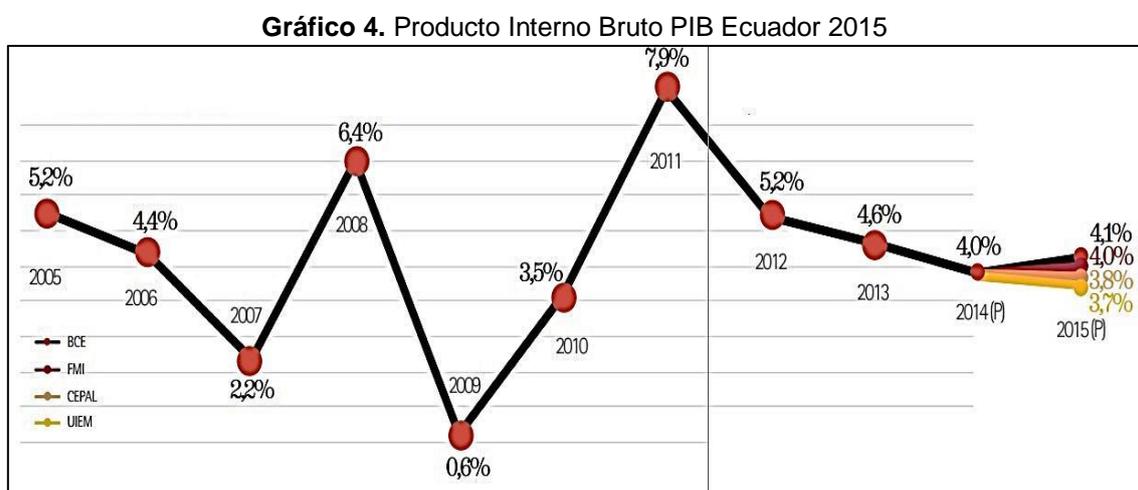
Es así que el actual código de trabajo durante años ha protegido a la naciente clase trabajadora de los abusos que suelen cometerse en los inicios del desarrollo comercial, tales como el pago de bajas remuneraciones, los despidos unilaterales o intempestivos, la explotación general en el trabajo.

Además, se han brindado esquemas jurídicos que han permitido a los trabajadores y empleadores ir regulando sus relaciones sin permitir un enfrentamiento capaz de alterar la paz ciudadana, como ha acontecido en países vecinos, contribuyendo para que se mejoren sustancialmente las condiciones de trabajo en el Ecuador, comparadas con las existentes al inicio de la legislación social ecuatoriana. Incrementando así la eficiencia laboral al tener una mejor relación entre el propietario del comercial y los trabajadores; obteniendo resultados positivos por ambas partes.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una oportunidad:

- La legislación laboral actual del gobierno genera mayores beneficios para las relaciones del empleador – trabajador.

ANÁLISIS ECONÓMICO: El Ecuador luego de recuperarse de los efectos de la crisis global, su economía ha logrado alcanzar un considerable crecimiento en los últimos años, esto se puede observar en los registros históricos de las tasas de crecimiento del PIB, año 2012 con 5,2%; el año 2013 con el 4,6% y de igual forma el año 2014 con el 4,0% (Ver gráfico 4) aunque se han desacelerado muy progresivamente.



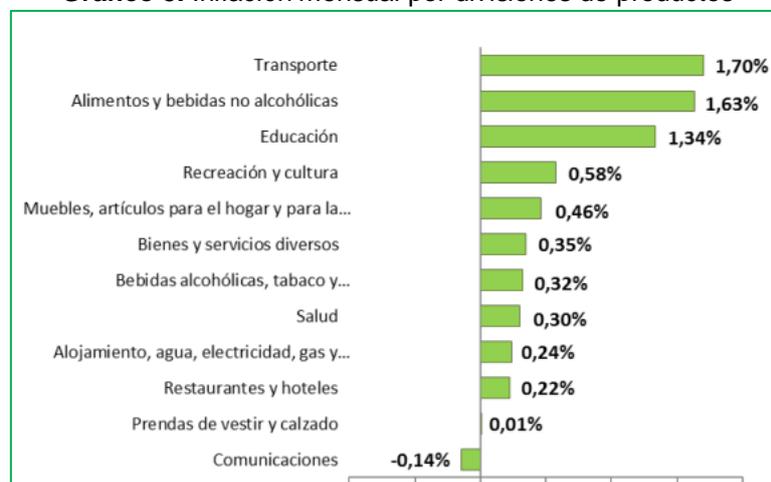
Fuente: BCE-CEPAL-FMI-UIEM

En cuanto a la inter-variación anual, están las cuatro principales actividades que contribuyeron considerablemente entre estas el comercio con un aporte del 0,45%, cifra muy representativa.

Otro indicador económico es la inflación, que para el año 2015 el país inició con una inflación anual de 3,63%, y con una inflación mensual de 0,59% en enero del 2015, registro publicado por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC).

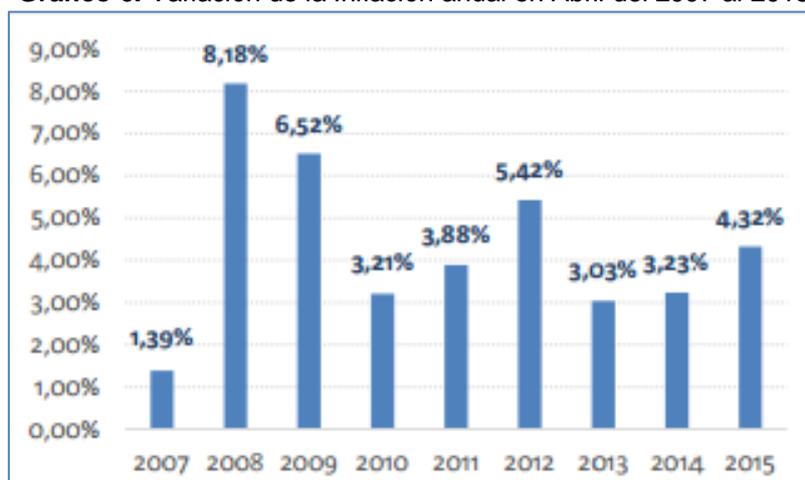
Porcentaje que se incrementó considerablemente en el mes de abril ubicando la inflación en el 0,84%, dentro del cual la división de alimentos y bebidas no alcohólicas fue la que más contribuyó, debido principalmente por las condiciones climáticas y al cierre de algunas arterias viales (troncal de la sierra), lo que ha demorado frecuentemente el abastecimiento de ciertos productos presentando así una variación del 1,63% (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Inflación mensual por divisiones de productos



Fuente: INEC, 2015

Este antecedente ha generado que el país registre una inflación acumulada de 2,48% en comparación al 1,83% que alcanzó en abril del 2014 (ver gráfico 6), de igual forma la inflación anual se ha ubicado al 4,32%, generando una canasta básica de \$660,85 mientras que el ingreso familiar mensual con 1,6 receptores es de \$660,80, lo cual indica una cobertura del 99,99% del costo de dicha canasta y un superávit del 0,17%.

Gráfico 6. Variación de la Inflación anual en Abril del 2007 al 2015

Fuente: INEC, 2015

El registro del índice de precios al consumidor (IPC) se levanta en nueve ciudades (Quito, Guayaquil, Manta, Machala, Loja, Esmeraldas, Ambato, Cuenca y Santo Domingo de los Colorados) a través de la recolección de 25.350 precios de los 359 productos actualizados este año.

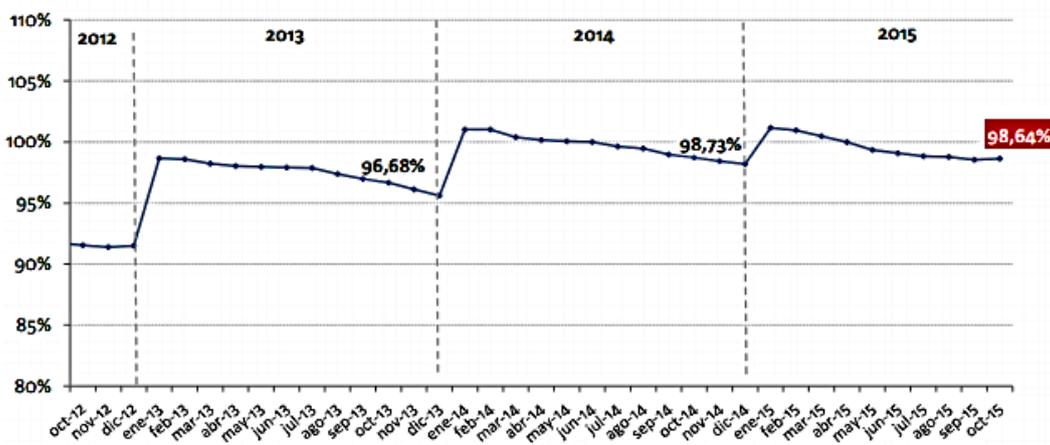
En la venta de alimentos los precios han sufrido un incremento muy notable, representando un porcentaje alto con relación a los años anteriores lo que determina un índice elevado de inflación. Aunque es un dígito porcentual inflacionario se debe recalcar que el valor del dólar se ha ido disminuyendo con el pasar del tiempo y en la actualidad los precios por lo general se encarecen antes que disminuir lo que afecta el nivel de vida y poder adquisitivo de los habitantes de Ecuador.

La inflación en sí tiene un nivel de incidencia determinante en los precios de los productos de consumo masivo necesarios en la comercialización y distribución

del Comercial Jessica Quezada, por lo cual al elevarse en un porcentaje considerado, aumenta la incidencia para la adquisición de estos productos.

Esto es notorio en relación a las canastas familiares básicas para el año 2015 donde se observa una cobertura del 98,64%, lo que indica un 10% menos que el año anterior (ver gráfico 7), esto se debe al incremento del costos de la canasta familiar básica que es de \$694,83 para la provincia de Loja y la canasta familiar vital por un total de \$483,96; resultan ambas ser superiores a las canastas nacionales.

Gráfico 7. Cobertura del presupuesto familiar como porcentaje de la canasta familiar básica



Fuente: INEC, 2015

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una amenaza:

- La fluctuación en el nivel de inflación ha generado incremento en los precios de los alimentos de consumo masivo.

ANÁLISIS FINANCIERO: En un sentido general, el Sistema Financiero tiene como función primordial intermediar el ahorro que generan los depositantes de las diversas instituciones financieras hacia las personas que solicitan un crédito (prestamistas).

El Sistema Financiero en Ecuador se encuentra conformado por un conjunto de instituciones financieras tanto públicas como privadas tales como: Bancos, Cooperativas de Ahorro y Crédito, Mutualistas, Sociedades Financieras, todas estas ayudan a generar préstamos bancarios, hipotecarios, empresariales entre otros a personas tanto naturales como jurídicas si cumplen con los requisitos y el perfil que se necesita en cada uno de estos.

Actualmente, los trámites crediticios se han mantenido a un nivel moderado que genera diversos tipos de créditos aunque la dificultad para obtenerlos sigue siendo alta particularmente los microcréditos destinados a la pequeña y mediana empresa, con lo cual no facilitan el financiamiento externo en relación a la banca tanto privada como estatal.

Las instituciones financieras ecuatorianas puedan otorgar microcréditos con intereses elevados (ver cuadro 4) y con trámites que alargan los procesos, algunas de ellas realizan el trámite en periodos de 24 a 48 horas máximo aunque el interés es considerablemente alto.

El crédito del sistema financiero tienen una gran influencia en lo que se refiere al ámbito de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, puesto que las personas que emprenden un negocio por lo general no disponen de suficiente efectivo para continuar con sus actividades, ya que la inversión que requieren es elevada y periódica para mantenerse dentro del mercado ofreciendo diversidad de productos, razón por lo que recurren a los Bancos o Cooperativas para adquirir un crédito que financie su comercio.

Cuadro 4. Tasas de interés Ecuador 2015

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES		
	Tasas referenciales	Tasas máximas
Productivo corporativo	8,45%	9,33%
Productivo empresarial	9,53%	10,21%
Productivo PYMES	11,15%	11,83%
Consumo	15,82%	16,30%
Vivienda	10,76%	11,33%
Microcrédito acumulación ampliada	22,07%	25,50%
Microcrédito acumulación simple	24,67%	27,50%
Microcrédito minorista	27,75%	30,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador 2015

Elaborado por: La autora

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una amenaza:

- Tasas de interés elevadas no facilitan el financiamiento de empresas comerciales.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO: Se refiere al uso de tecnologías por parte de las empresas tanto públicas como privadas para mejorar cualitativamente los servicios de información que se ofrecen a los clientes y usuarios, aumentar la eficiencia y eficacia en la productividad y ventas de una organización” (APC, 2013).

En cuanto a las formas de publicidad y promoción de una entidad se manejan acorde a los avances en información, ya que el Ecuador aún no se encuentra en la vanguardia informática, como en los países desarrollados. Con el tiempo ha adquirido formas y medios para generar mayor facilidad a las empresas de poder comunicar al público sus productos o servicios que ofrecen y de esta manera poder llegar a cubrir gran parte del mercado.

Es así que iniciativas públicas y privadas colaboran en la construcción del Ecuador Digital y del Conocimiento. Por ello, es el proyecto de Generación de Conocimientos, de la Vicepresidencia de la República, donde la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, entidad relacionada con el MINTEL, participa, activamente, pues en la actualidad cuenta con un grupo de profesionales capacitándose en China (MINTEL, 2014).

Estos procesos se ejecutan con el fin de renovar y aprender de países que están más avanzados en materia tecnológica, para ir a la par con las innovaciones y así contar con ciudadanos y empresas digitales que se

empoderen y creen conocimiento, a través de las Tecnologías de la Información y Comunicación.

Con el nuevo gobierno, se ha logrado una concientización en todos los sectores dándoles mayor importancia al desarrollo, entre ellos el tecnológico, lo cual no genera que nos encontremos en la vanguardia tecnológica provocando adelantos en la producción y generación de servicios de las empresas tanto públicas como privadas. En cuanto a la información tecnológica existen avances que permiten a las empresas llegar a cubrir gran parte del mercado ecuatoriano.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una oportunidad:

- Sistemas de información permiten abarcar gran parte del mercado en el país.

ANÁLISIS PORTER

El Análisis Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura del mercado donde la organización compite. En el cantón Saraguro no existen empresas que vendan al por mayor los productos de consumo masivo, y en relación a los que venden al por menor son escasas las tiendas, con estos antecedentes se ve la necesidad de realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter para reconocer el perfil competitivo de la organización.

CLIENTES: Los clientes son personas u organizaciones con necesidades de satisfacer, con dinero para gastar y la disposición para hacerlo.

Los clientes de la Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda., son habitantes del sector, que adquieran los productos de consumo masivo al por mayor y menor, los cuales efectúan un pago.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES: El poder de negociación de los clientes, permiten diseñar estrategias destinadas a captar mayor número de usuarios y obtener una mayor fidelidad o lealtad de estos.

En cuanto a la distribución, los productos se despachan de dos formas ya sea directamente a la persona que acude al comercial, o a domicilio para los que realizan pedidos al por mayor y son clientes frecuentes.

El Comercial no posee competencia directa en el cantón Saraguro, aunque es importante mencionar que su competencia indirecta son los distribuidores y comerciantes de productos de consumo masivo de la ciudad de Loja ya sean empresas constituidas o informales, ya que algunos son los principales proveedores de tiendas del sector.

A pesar de esta realidad esta organización ha logrado conseguir una posición estable en el cantón, principalmente por su estabilidad y larga carrera en el mercado de más de 30 años, sin embargo esto no permite que los clientes no puedan ejercer un poder en el mercado en el cual se desarrolla, es por ello que

actualmente esta empresa busca diferenciarse de las demás para poder enfrentar el poder de los compradores ya que en la actualidad, la competencia se incrementa diariamente esto representa una amenaza ya que puede afectar a largo plazo al Comercial.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una amenaza:

- Elevado poder de negociación de los clientes del Comercial

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES: Esta fuerza canaliza una iniciativa para buscar las ofertas más adecuadas a favor de sus utilidades propias, por lo que se tendrá que llegar a acuerdos claros, concretos y asequibles para la Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. de tal forma que esto genera rentabilidad futura en dicha empresa, convirtiéndose esta fuerza de Porter en una Oportunidad para la Compañía, debido a que se puede negociar y llegar a conseguir mayores ganancias en promociones que ofrecen las diferentes empresas proveedoras a nivel provincial.

El Comercial ha decidido realizar convenios empresariales con proveedores a nivel nacional, que otorgan a la empresa diversidad de productos, precios accesibles y créditos beneficiando a la comercialización y distribución de los productos indicando ser una oportunidad para la empresa.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una oportunidad:

- Tienen una gran variedad de proveedores
- Manejan convenios con distribuidoras a nivel provincial

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES: En el medio y específicamente en el de la Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. la competencia se ha visto como un factor determinante no tanto a nivel local sino a nivel regional, debido al incremento de vendedores informales que distribuyen sus productos en distintos sectores de la provincia de Loja.

En vista a la desorganización que se lleva en este sector otro factor competidor son los vendedores ambulantes, que venden productos en la vía pública, para evitar el pago de impuestos, arriendo, entre otros gastos que incluye un local comercial.

Generalmente la competencia para toda empresa se constituye en una amenaza y no es caso aparte la situación del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. la misma que por falta de control y profesionalismo de quienes son los responsables del orden público (Gobierno Autónomo Descentralizado de Saraguro), facilitan el acceso a todo tipo de personas con o sin conocimientos en este ámbito a realizar actividades sin tener el permiso requerido, lo cual perjudica en gran parte al sector comercial. Es importante considerar que hasta la actualidad la competencia no es agresiva pero se debe poner cuidado ya que de existirlo la situación se tornaría muy difícil para quienes presentan el servicio en este mercado, como el Comercial indicando ser una clara amenaza.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una amenaza:

- Incremento de vendedores ambulantes e informales que distribuyen en el sector

AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES: El país se rige bajo una economía de libre mercado y en vista de la creciente competencia en el sector del comercio en la provincia de Loja, reduce significativamente los ingresos y consecuentemente, podría afectar hasta la rentabilidad de la Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. indicando ser una oportunidad que a la larga puede llegarse a convertir en amenaza si no se realizan estrategias para mantenerla.

Por lo tanto este factor en la presente investigación representa una oportunidad:

- Los competidores potenciales son empresas que no participan en el sector aunque tienen capacidad de hacerlo.

Luego de realizar el análisis externo de los cuatro factores mencionados se detecta claramente cómo afecta a la empresa ya sea como una oportunidad o como amenaza que son detalladas a continuación:

OPORTUNIDADES

- Sistemas de información que le permiten al comercial abarcar gran parte del mercado.

- Recursos tecnológicos al alcance de la empresa.
- Tienen una gran variedad de proveedores.
- Manejan convenios con distribuidoras a nivel provincial.
- Los competidores potenciales son empresas que no participan en el sector aunque tienen capacidad de hacerlo.

AMENAZAS

- La inestabilidad política perjudica la comercialización de productos de consumo masivo.
- La fluctuación en el nivel de inflación ha generado incremento en los precios de los alimentos de consumo masivo.
- Tasas de interés elevadas no facilitan el financiamiento de empresas comerciales.
- Elevado poder de negociación de los clientes del Comercial.
- Incremento de vendedores ambulantes e informales que distribuyen en el sector.

Cuadro 5. MATRIZ EFE DEL COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.

FACTORES DE ÉXITO	FUENTE	PÁG.	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades					
1. Legislación laboral genera beneficios	Factor legal	45	0,13	4	0,52
2. Sistemas de información para ampliar mercado	Factor tecnológico	53	0,13	4	0,52
3. Gran variedad de proveedores	Análisis PORTER	55	0,13	4	0,52
4. Manejan convenios con distribuidoras	Análisis PORTER	55	0,11	3	0,33
5. Competidores potenciales no participan en el sector.	Análisis PORTER	57	0,11	3	0,33
SUBTOTAL			0,61		2,22
Amenazas					
1. Inestabilidad política	Factor político	44	0,09	2	0,18
2. Fluctuación en el nivel de inflación	Factor económico	49	0,09	2	0,18
3. Tasa de interés elevada	Factor financiero	51	0,07	1	0,07
4. Elevado poder de negociación de compradores	Análisis PORTER	55	0,07	1	0,07
5. Incremento de vendedores ambulantes e informales	Análisis PORTER	57	0,07	1	0,07
SUBTOTAL			0,39		0,57
TOTAL			1		2,79

Fuente: Análisis externo del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Análisis: La matriz EFE de la empresa cuenta con 10 factores determinantes del éxito, 5 oportunidades y 5 amenazas, un número adecuado de factores, pero con una ponderación que indica un valor total de 2,79 lo que representan al uso moderado de las oportunidades y al manejo estable de las amenazas.

En donde se determinan como principales oportunidades la legislación laboral que permite una mejor relación empleador – trabajador, además el acceso a sistemas de información que permiten ampliar el mercado llegando a más sectores; y particularmente la diversidad de proveedores con los que cuenta lo que le permite manejar una cartera de productos amplia a precios competitivos siendo la empresa quien decide con el proveedor que trabajará.

Como principales amenazas se tienen la inestabilidad económica que impide la correcta comercialización de productos de consumo masivo, el incremento en los precios de alimentos principal razón para que hayan decrecido las ventas en estos últimos meses, además están las tasas de interés de los préstamos elevado lo que no permite al comercial acceder fácilmente a un financiamiento externo., también se considera el incremento de vendedores informales que distribuyen a nivel provincial haciendo que las empresas del sector no logren competir con precios extremadamente bajos, puesto que evitan la cancelación de impuestos, arriendo, personal, entre otros gastos que las empresas formales tienen que cumplir para poder laborar en el mercado.

ANÁLISIS INTERNO DEL COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.

Para el desarrollo del análisis interno se utilizaron fuentes primarias de recolección como es la encuesta a una muestra de los clientes, además de la entrevista al Gerente y los empleados que laboran en el Comercial, para

posterior analizar la información obtenida y resumirla en factores claves, que permitan identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

ENCUESTAS DIRIGIDAS A LOS CLIENTES

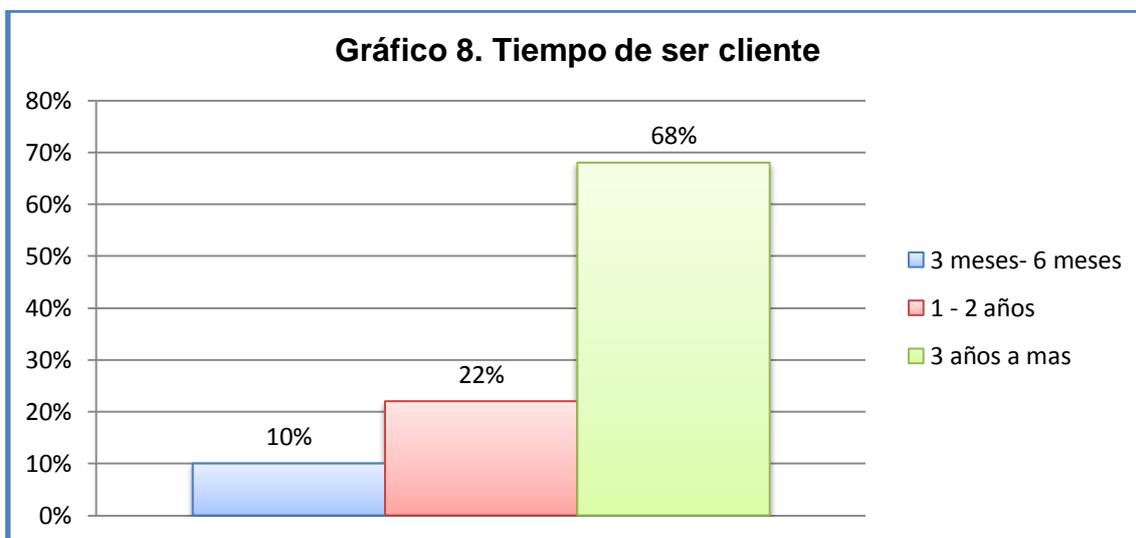
1. ¿Qué tiempo lleva como cliente del comercial?

Cuadro 6. Tiempo de ser cliente

Variables	Frecuencia	Porcentaje
3 meses- 6 meses	37	10%
1 - 2 años	81	22%
3 años a más	251	68%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según los resultados de la presente interrogante se determina que la mayoría correspondiente al 68% indica ser más de 3 años cliente del comercial, mientras que en menor porcentaje del 22% tiene entre 1 a 2 años siendo cliente y el 10% indica que lleva de 3 a 6

meses como cliente de la empresa. Con lo cual se puede establecer que el comercial cuenta con una cartera amplia de clientes que llevan varios años consumiendo sus productos.

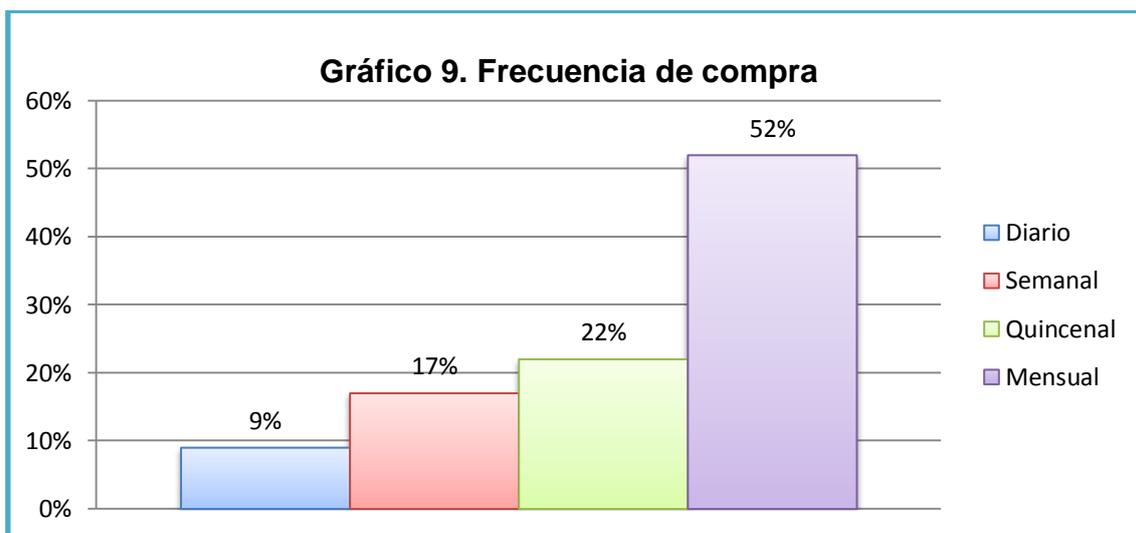
2. ¿Con qué frecuencia acude al comercial?

Cuadro 7. Frecuencia de compra

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Diario	33	9%
Semanal	63	17%
Quincenal	81	22%
Mensual	192	52%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Para reconocer la frecuencia de compra se procedió a realizar la siguiente interrogante en donde se identifica que la mayoría de los encuestados correspondientes al 52% hace sus compras mensualmente, mientras que el 12% indica que acude al Comercial cada 15 días, en cambio el 17% menciona que semanalmente realiza sus compras y

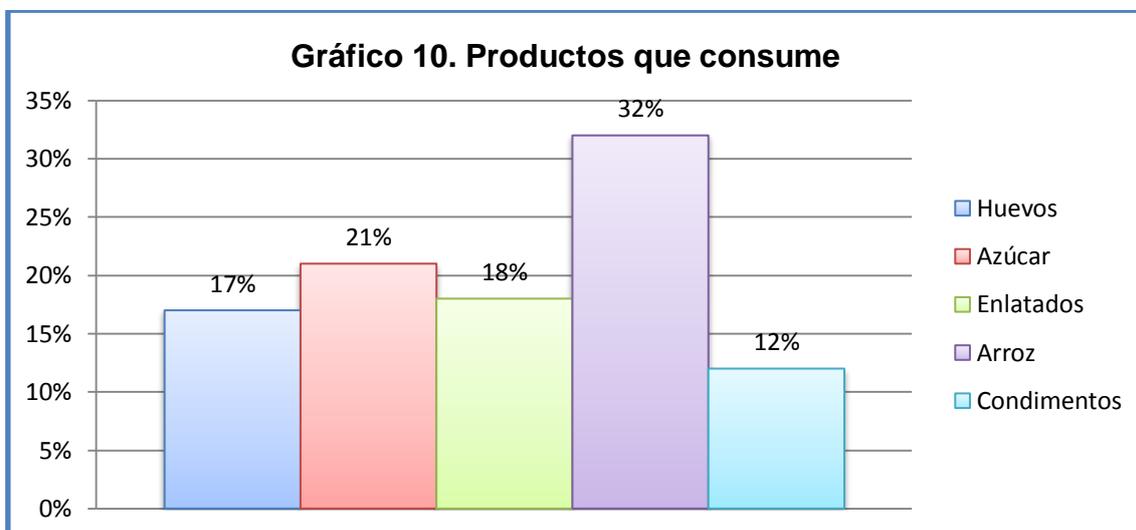
finalmente el 9% indican acudir diariamente. Con estos datos se resalta que la frecuencia de compra en el comercial es mensual por lo que se debe dirigir las estrategias a este sector.

3. Indique 5 productos que usted consume con mayor frecuencia

Cuadro 8. Productos que consume

Variables	Frecuencia mensual	Porcentaje
Huevos	63	17%
Azúcar	77	21%
Enlatados	66	18%
Arroz	118	32%
Condimentos	45	12%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.
Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El siguiente análisis sirve para reconocer la diversidad de consumidores que tiene y los principales productos que consumen como se observa entre los cinco con mayor acogida están en un 32% el arroz, en un 21% el azúcar, el 18% corresponde a los enlatados, el 17%

a los huevos y finalmente el 12% a condimentos. Con estos resultados se puede observar que los productos que consumen con mayor frecuencia son de primera necesidad y pueden ser adquiridos en las tiendas del sector o el mercado, aunque es la fidelidad de los clientes lo que ocasiona que acuden al Comercial a realizar sus compras.

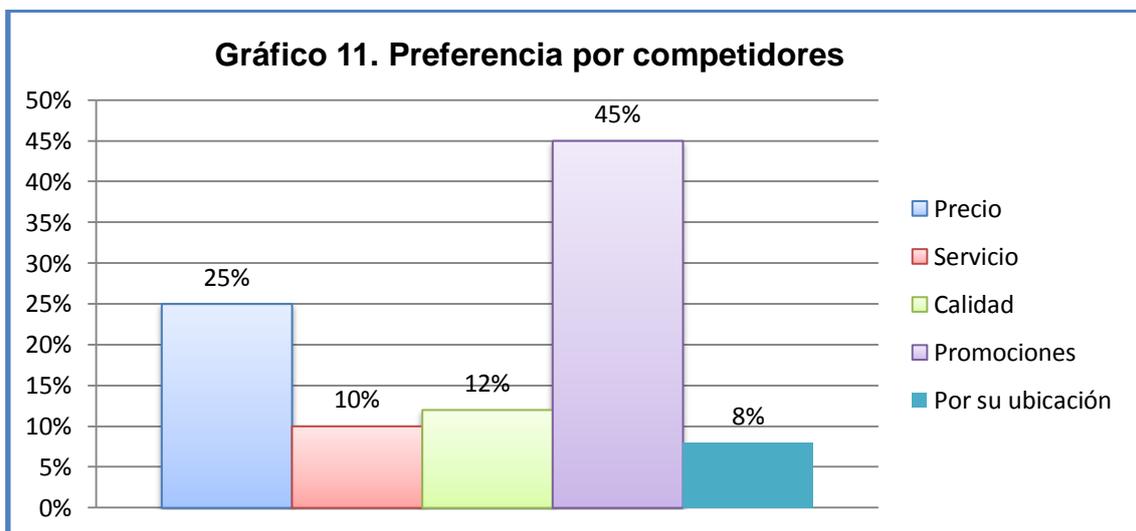
4. ¿Por qué prefiere adquirir productos de la competencia?

Cuadro 9. Preferencia por competidores

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Precio	92	25%
Servicio	37	10%
Calidad	44	12%
Promociones	166	45%
Por su ubicación	30	8%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente a la preferencia de productos de la competencia, se tiene como resultados que la mayoría representada por

el 45% indica que se cambiaría solamente si le ofrecieran precios más bajos, en cambio el 25% indica que lo haría si la competencia ofrece promociones en sus productos, por otra parte el 12% indica que los prefiere por la calidad que ofrecen, el 10% por un mejor servicio al momento de acudir al local y finalmente el 8% indica que es por la ubicación. Con lo cual se establece que la mayoría de los clientes del comercial se cambiarían a la competencia si esta ofreciera productos de mejor calidad a precios más bajos.

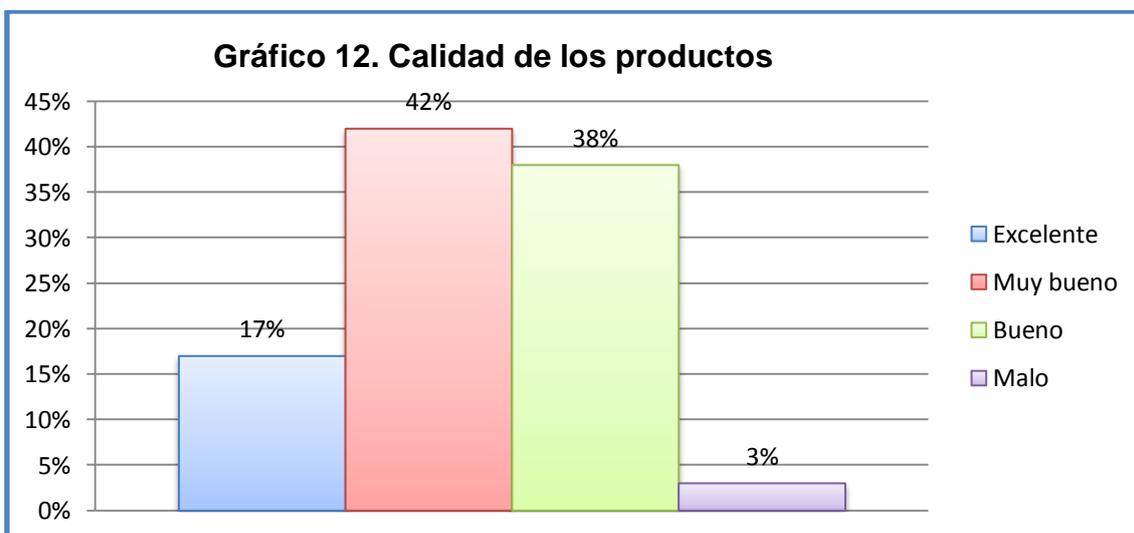
5. A su criterio considera que la calidad de los productos que ofrece el comercial son:

Cuadro 10. Calidad de los productos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	63	17%
Muy bueno	155	42%
Bueno	140	38%
Malo	11	3%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Para los clientes del comercial la calidad de los productos en su mayoría representada por el 42% es muy buena, mientras que para el 38% esta es buena solamente, en menores porcentajes del 17% indica que es excelente y finalmente el 3% considera que es mala. Estableciendo que la calidad de los productos está entre muy buena y buena en el comercial según el criterio de sus consumidores.

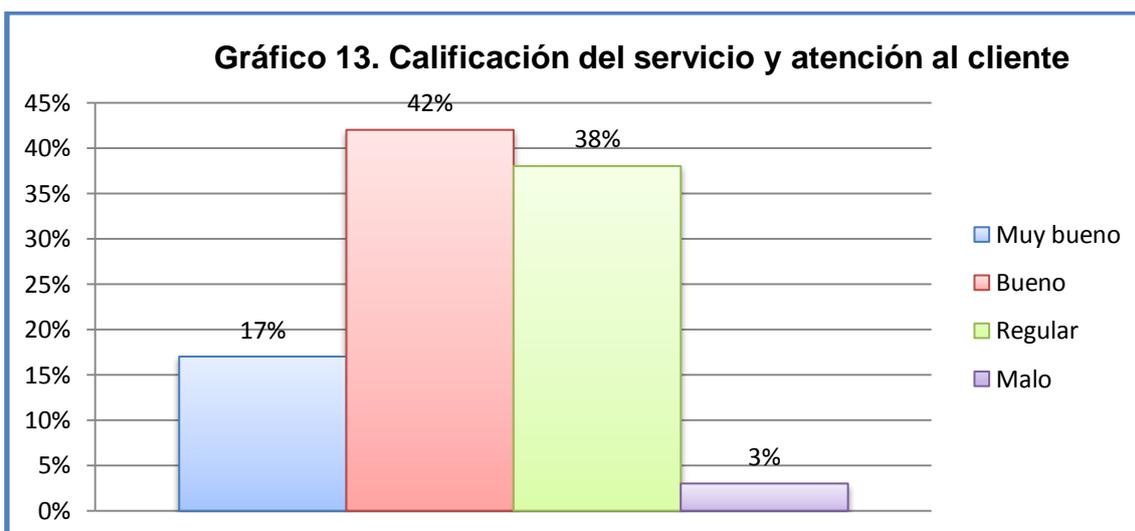
6. ¿Para usted el servicio y la atención que presta el personal del comercial es?

Cuadro 11. Calificación del servicio y atención al cliente

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	63	17%
Bueno	155	42%
Regular	140	38%
Malo	11	3%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según los resultados obtenidos en la presente interrogante se determina que la mayoría de los clientes representada por el 42% considera que el servicio ofrecido en el comercial así como la atención que le brindan es buena, mientras que el 38% indica que esta es regular, a diferencia del 17% quienes indican que es completamente excelente y finalmente un 3% considera que es mala. Aunque la mayoría de consumidores indican satisfacción se tiene que tomar en cuenta ese 3% aunque es un porcentaje bajo indica que existe algún tipo de falencia en el personal ya que no se sienten completamente satisfechos con el servicio.

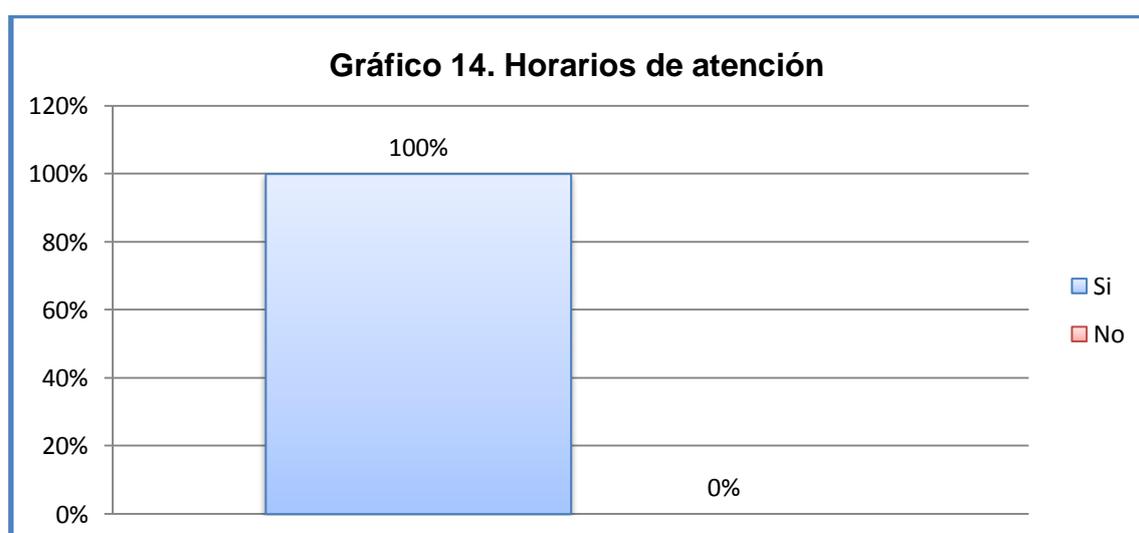
7. ¿Para usted los horarios de atención del comercial son adecuados?

Cuadro 12. Horarios de atención

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	369	100%
No	0	0%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente a los horarios de atención, el total de clientes encuestados indicaron estar satisfechos ya que consideran que permiten acudir al comercial sin que se interrumpan sus actividades diarias.

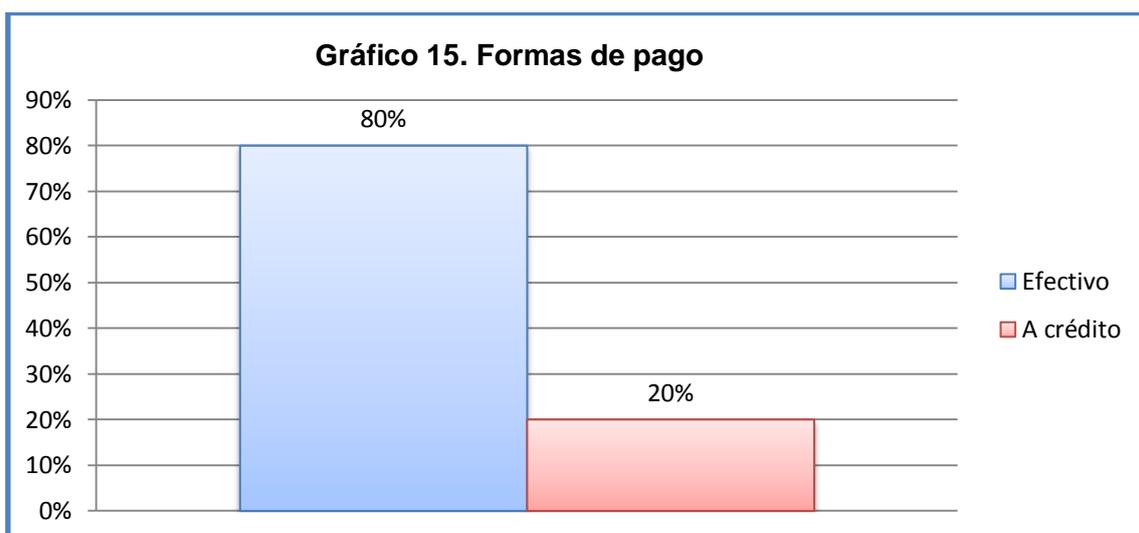
8. ¿Qué formas de pago le ofrece el comercial?

Cuadro 13. Formas de pago

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	295	80%
A crédito	74	20%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según los resultados obtenidos se identifican dos formas de pago que actualmente hacen uso los clientes estas son en efectivo la cual utiliza el 80% de consumidores y a crédito que la aplican el 20%. Aunque sería recomendable que la empresa ofreciera la oportunidad a

los clientes de cancelar con tarjeta de crédito siendo actualmente uno de los medios más utilizados.

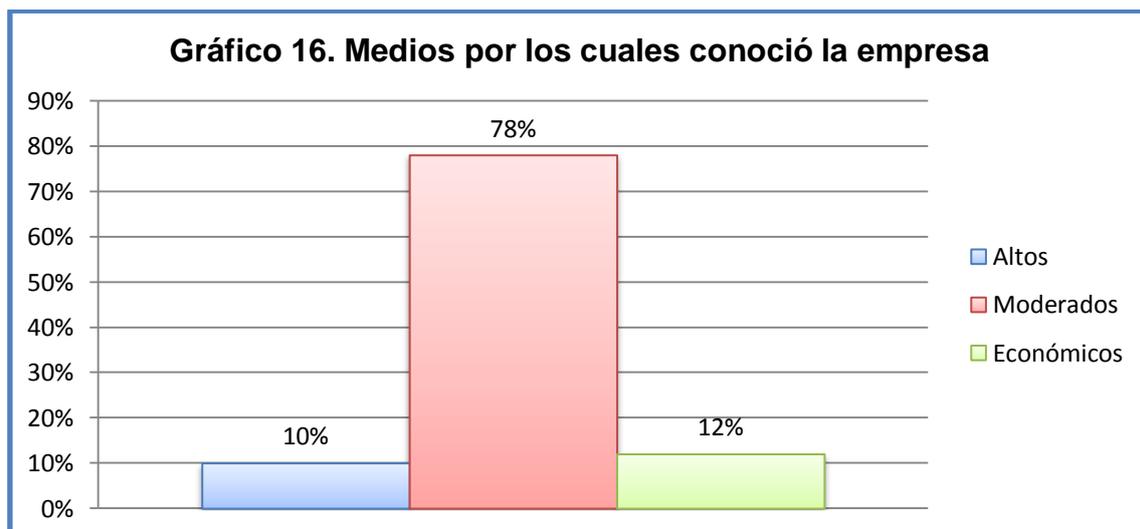
9. Para usted los precios de los productos que ofrece el comercial son?

Cuadro 14. Precios de productos aceptables

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Altos	37	10%
Moderados	288	78%
Económicos	44	12%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los precios de los productos según los encuestados son en su mayoría aceptados según el 95%, mientras que el 5% dicen lo contrario. De acuerdo a los resultados obtenidos en esta interrogante se identifica una fortaleza para la empresa que sus precios sean accesibles y por ende se encuentren en un margen competitivo y aceptable dentro del sector, lo cual favorece las ventas e incrementa la satisfacción del cliente.

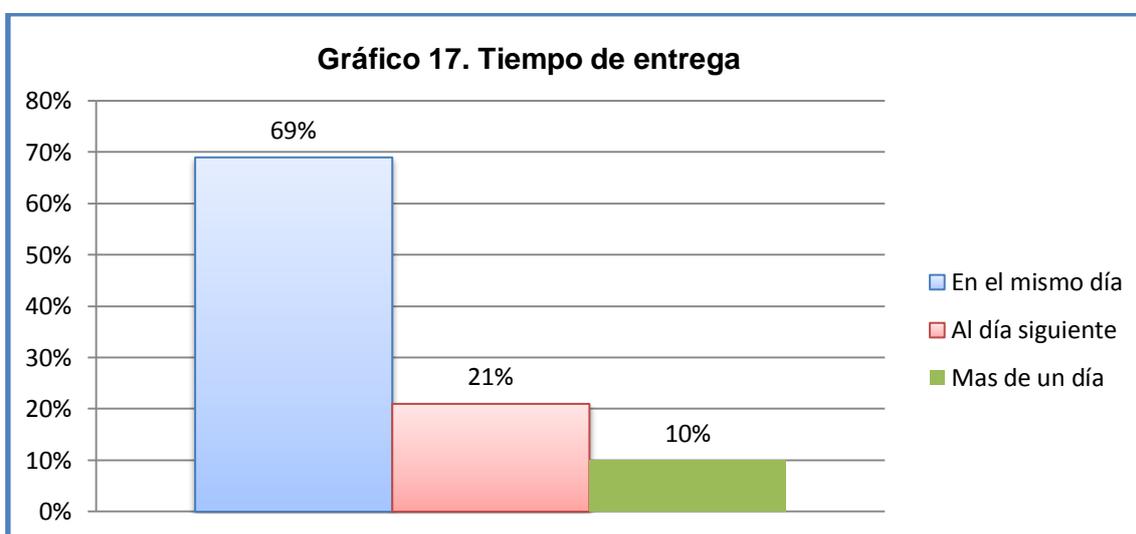
10. ¿Cuándo compra a domicilio las entregas son?

Cuadro 15. Tiempo de entrega

Variables	Frecuencia	Porcentaje
En el mismo día	255	69%
Al día siguiente	77	21%
Mas de un día	37	10%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El comercial también ofrece el servicio de entrega a domicilio en compras al por mayor, por lo cual se realizó la presente interrogante con la finalidad de reconocer el tiempo de entrega, identificándose que según la mayoría de los clientes representado por el 69% indican que sus entregas las obtienen el mismo día del pedido, mientras que el 21% indicó que son al día siguiente y por otra parte el 10% dice que se demoran más de 1 día en ser entregados los pedidos. Siendo así se estima un tiempo de entrega rápido lo que beneficia al comercial, ya que ofrecen un valor agregado a sus productos.

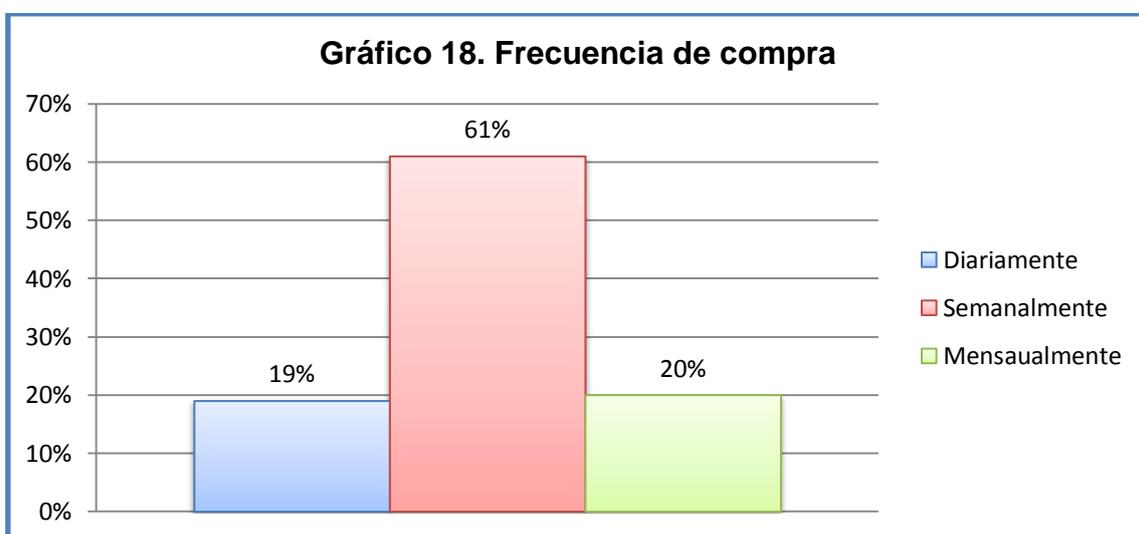
11. ¿Con qué frecuencia usted adquiere productos del comercial?

Cuadro 16. Frecuencia de compra

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Diario	70	19%
Semanalmente	225	61%
Mensualmente	74	20%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente a la frecuencia con la que adquiere productos del comercial, se observa que la mayoría representada por el 61% indican comprar semanalmente, mientras que el 20% dice hacerlo de forma mensual y finalmente el 19% indica que son diarias sus compras. Esta frecuencia se genera por lo que el comercial ofrece productos de consumo masivo al por mayor y menor lo que indica que sus clientes acuden a él para hacer sus compras para el mes, como también lo hacen si les hace falta algo en su día a día.

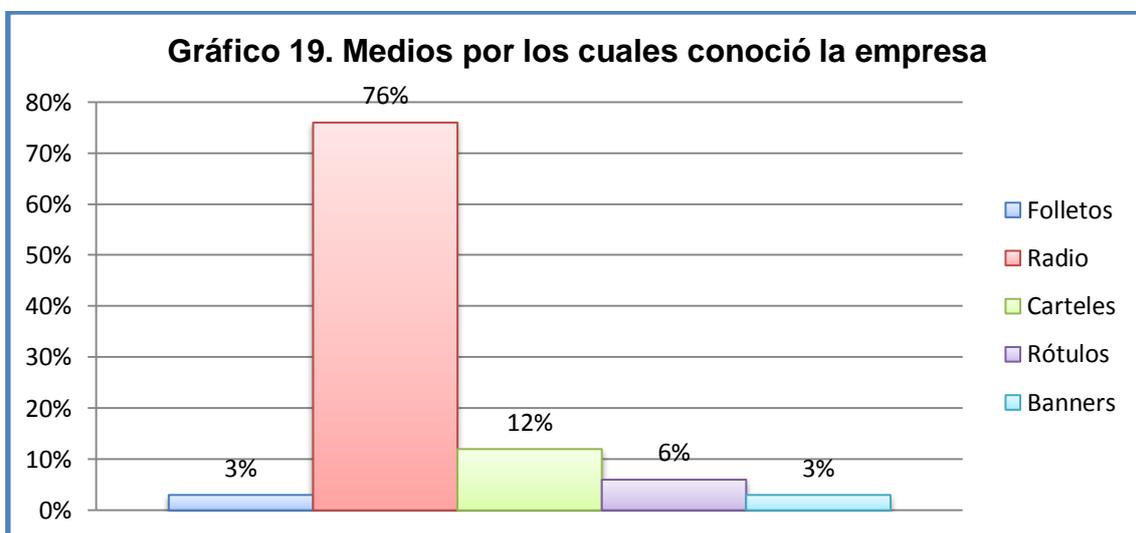
12. ¿A través de qué medios conoció usted el Comercial?

Cuadro 17. Medios por los cuales conoció la empresa

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Folletos	11	3%
Radio	281	76%
Carteles	44	12%
Rótulos	22	6%
Banners	11	3%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 76% indica que es a través de la radio supo del Comercial Jessica Quezada, sin embargo el 12% indica que lo conoció por carteles, mientras que el 6% dijo que fue a través de los rótulos ubicados en el local, en cambio por folletos (3%) y banners (3%). Lo cual se considera una debilidad, ya que no exista diversidad de medios en donde se promocioe el local, para lo cual se necesita implementar estrategias de promoción que impliquen dos medios de comunicación adicionales a la radio, para que pueda llegar a un mayor público.

13. Ha recibido ofertas y/o promociones en sus compras en el Comercial

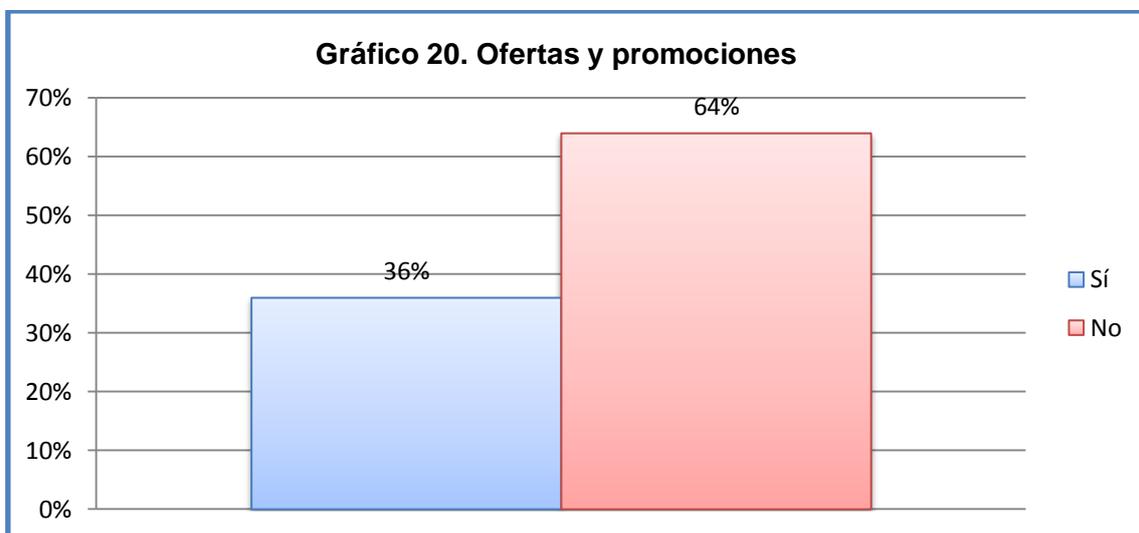
Jessica Quezada

Cuadro 18. Ofertas y promociones

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	133	36%
No	236	64%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La mayoría de los encuestados correspondientes al 64% indican no haber recibido ningún tipo de oferta o promoción en sus compras, mientras que el 36% indica lo contrario. Esto se debe principalmente porque la empresa ofrece promociones para la compra al por mayor, aunque se considera necesario incrementar como estrategia ofertas para los consumidores minoristas ya que son los que más acuden al local.

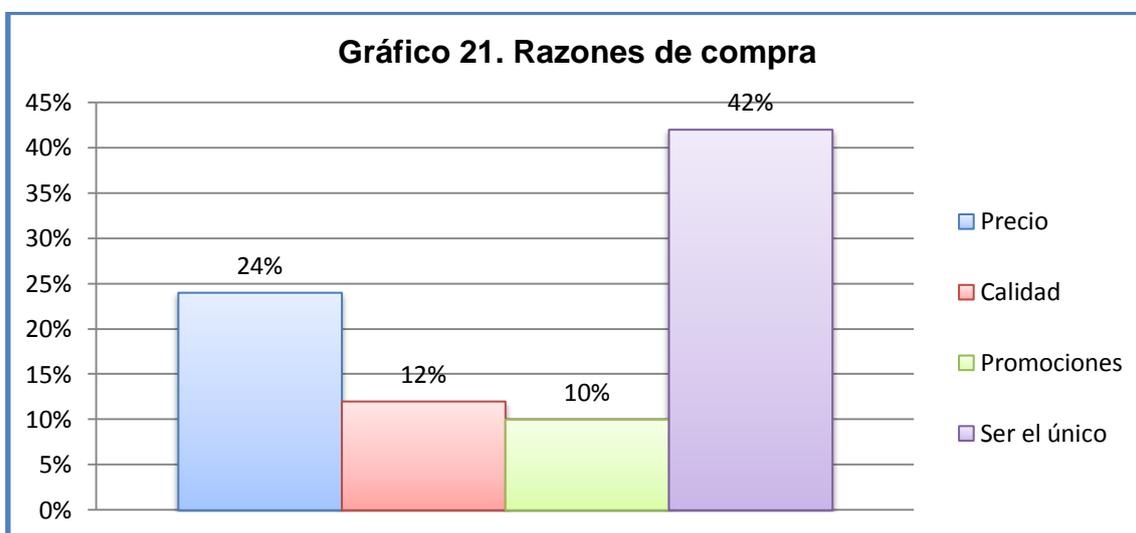
14. ¿Por qué compra usted los productos del comercial?

Cuadro 19. Razones de compra

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Precio	103	28%
Calidad	81	22%
Promociones	37	10%
Ser el único	148	40%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente a las razones que tienen los clientes del comercial para comprar sus productos, se observa que la mayoría representada por el 42% indican que es por ser el único en el sector el cual ofrece variedad de productos de consumo masivo al por mayor y menor; en cambio el 24% indican que es por los cómodos precios que tienen los productos, en menores porcentajes del 12% indican que es por la calidad, y finalmente el 10% en cambio asegura que es por las promociones. Con lo cual se establece que la preferencia se da particularmente por ser una empresa

consolidada en el mercado tanto por su magnitud así como la diversificación de productos lo que le permite estar en el mercado con precios competitivos.

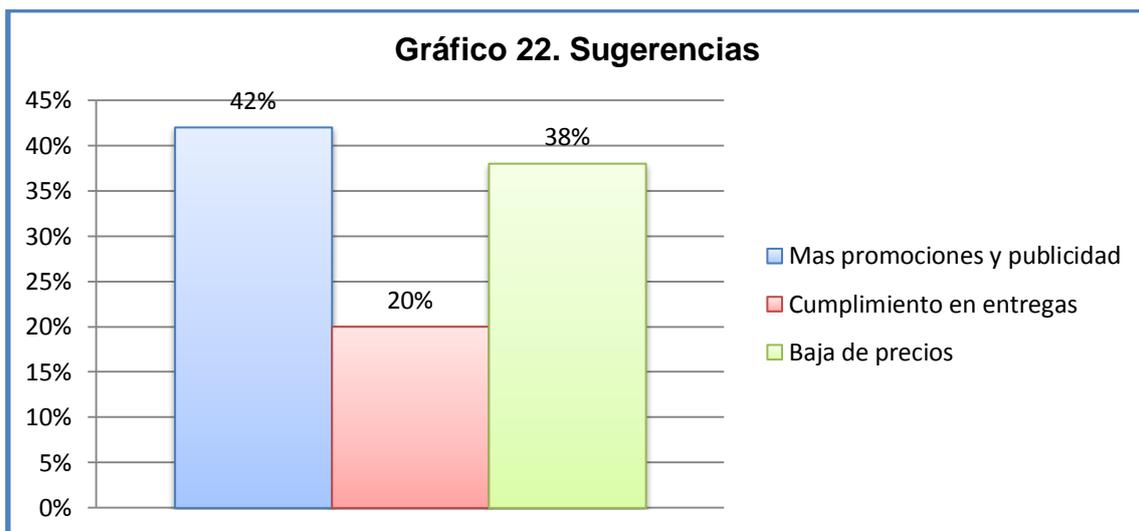
15. ¿Qué sugerencias le das al comercial?

Cuadro 20. Sugerencias

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Mas promociones y publicidad	155	42%
Cumplimiento en entregas	74	20%
Baja de precios	140	38%
TOTAL	369	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los clientes del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Las sugerencias que los clientes dan al comercial son en su mayoría representada por el 42% que ofrezcan más promociones las cuales sean publicadas en los medios de comunicación, un 38% en cambio sugiere que se bajen los precios y finalmente el 20% indica que deberían mejorar los tiempos de entrega para que puedan cumplir con los pedidos a cabalidad.

ENTREVISTA AL GERENTE DEL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

1. ¿El Comercial cuándo fue creado, en qué año y en qué lugar?

Según el Gerente el comercial fue creado en el año 2010 aunque desde hace 5 años atrás ya se constituyó en el mercado como una tienda de abarrotes. El comercial lleva en el mercado ya más de una década aunque no inició sus actividades con la magnitud que cuenta en la actualidad se hizo conocer en el mercado siendo la primera empresa en vender diversos productos de consumo masivo.

2. ¿Qué actividades realiza el comercial?

Según el Gerente la actividad que realiza el comercial es la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo en el cantón Saraguro.

3. ¿Qué tipos de productos ofrece el comercial?

Los productos que ofrece el comercial son los de consumo masivo aproximadamente 234 diferentes productos, en distintas marcas que actualmente se cuentan 998 en inventario (ver anexo 7).

4. ¿El comercial tiene constituido una misión, visión, objetivos, estrategias y políticas?

Según el Gerente el comercial no cuenta con una misión, visión, objetivos, estrategias y políticas, resultando ser una debilidad al no contar con una filosofía y cultura empresarial que defina la empresa y por ende guie a sus trabajadores.

5. ¿Cómo se encuentra estructurado el comercial en el mercado?

El comercial actualmente cuenta con una estructura muy sólida en el mercado del cantón Saraguro, ya que son los únicos en el sector.

6. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el Comercial?

La toma de decisiones según el Gerente y accionista de la empresa indica que la realiza la Junta General de la Empresa que se reúne solamente cuando consideran necesario.

7. El Comercial cuenta con un Organigrama estructural, Reglamento Interno y Manual de Funciones o Procesos.

El Gerente indicó que la empresa si cuenta con un Reglamento Interno y Manual de Funciones con el cual se ha laborado durante los 10 años de servicio ofrecido a los habitantes del cantón Saraguro, los cuales no se han actualizado hasta la fecha. Debilidad.

8. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza para contratar personal?

Para contratar personal se hace una publicación en la radio donde se invita a presentar carpetas para postularse al cargo para luego ser seleccionado y contratado.

9. ¿Cuenta el comercial con las Instalaciones adecuadas para su correcto funcionamiento?

Según el Gerente si cuenta ya que es un local muy amplio, aunque se ha dado cuenta que con el incremento de productos este se ha visto mal manejado, ya

que no permite el ingreso y salida adecuado tanto para el personal como para los clientes lo que dificulta en parte la movilización.

10. ¿Cómo y en base a que se establecen los precios en los productos que ofrece?

El Gerente indicó que tratan de dar a los mejores precios del mercado tanto por la clientela como por la competencia, siempre están en constante información.

11. ¿Cuál es la forma de pago que acepta el comercial?

El comercial acepta la cancelación tanto en efectivo como a crédito dependiendo del cliente, porque el crédito solamente se le ofrece a los clientes permanentes y por lo general a los que compran al por mayor.

12. ¿Quiénes son sus principales proveedores y en dónde se encuentran ubicados?

Los principales proveedores son distribuidoras ubicadas fuera del cantón Saraguro, como son Imelda Jaramillo y Calva & Calva de la ciudad de Loja; la distribuidora Conoque de la ciudad de Cuenca, entre otros.

13. ¿Considera usted que el Stock de productos que expende el comercial son suficientes para satisfacer al mercado del Cantón Saraguro?

Si lo es, ya que este se ha ido incrementando de acuerdo a las necesidades que han demostrado los mismos clientes.

14. ¿Qué tipo de tecnología utiliza en el comercial?

Se utiliza un programa contable, aunque solamente para facturación y los procesos financieros básicos.

15. ¿En el comercial se realiza planeación estratégica?

El Gerente indicó que desde que inició actividades la empresa no ha contado con ningún tipo de planeación estratégica.

16. ¿Su comercial con qué tipo de publicidad cuenta?

La publicidad con la que cuenta el Comercial según el Gerente es publicidad radial, en el comercial a través de rótulos y letreros, lo cual no se ha modificado desde que se los implementó.

17. ¿Se realizan promociones en su comercial?

Según el comentario del Gerente la promoción o descuentos que se brindan en el Comercial son a los clientes que compran al por mayor.

18. ¿Existe un plan de capacitación para el personal?

Actualmente no se les ha ofrecido capacitación al personal.

19. ¿Cómo realiza la comercialización de sus productos?

El Gerente indica que se comercializa a nivel local entregando directamente en el local o a domicilio.

20. ¿De qué forma realiza la distribución de sus productos?

La distribución de los productos se lo hace de forma directa en el comercial, o mediante pedido que se entrega directamente a domicilio a través del transporte que dispone la empresa.

21. ¿Cómo considera a la competencia frente al Comercial?

La competencia en el sector es normal aunque a nivel provincial es fuerte ya que existen otras empresas que venden a precios muy competitivos.

22. ¿Cuáles cree usted que son las amenazas más comunes que conlleva la empresa en el mercado actual?

Según el Gerente las amenazas más comunes son el alza de precios y la competencia en el mercado actual.

23. Para usted, ¿Cuáles cree que son las fortalezas que le ha permitido al comercial mantenerse en el mercado?

Según el Gerente las fortalezas que posee el Comercial son la buena administración y el buen servicio que se ofrece.

24. ¿Cuáles cree usted que son las debilidades que se presentan en el comercial en relación al mercado?

Las principales debilidades son la falta de personal capacitado lo que no permite ofrecer un servicio de calidad y atención personalizada que es lo que anhelan los clientes.

.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Luego de aplicada la entrevista al Gerente se puede determinar que el Comercial tienen una larga trayectoria en el mercado del cantón Saraguro, ofreciendo diversos productos de consumo masivo tanto al por mayor como al por menor, esta empresa ofrece a su clientes la oportunidad de comprar sus productos en efectivo y a crédito además de ofrecer la entrega a domicilio como un valor agregado a sus productos incluido el manejar precios competitivos.

Las falencias más relevantes están la falta de capacitación al personal, el no realizar adecuados procesos de selección al momento de contratar nuevos trabajadores esto relacionado a la carencia de manuales de funciones y/o procesos lo que no permite el reconocimiento adecuado de las actividades que deben desempeñar cada empleado; a lo que se suma la inadecuada distribución de espacios en las instalaciones de la empresa.

ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL

Las entrevistas se realizaron personalmente y estuvieron adecuadas a cada cargo que se desempeña en la empresa (Anexo 5), para una mejor comprensión se han presentado los resultados unificados en preguntas generales, dentro de los análisis se establecen las diferentes respuestas de cada empleado. Es importante resaltar que los empleados en su mayoría llevan laborando varios años, por lo cual su aporte a la presente investigación es indispensable para reconocer las debilidades y fortalezas que tiene la empresa en relación a la persona y su desempeño laboral.

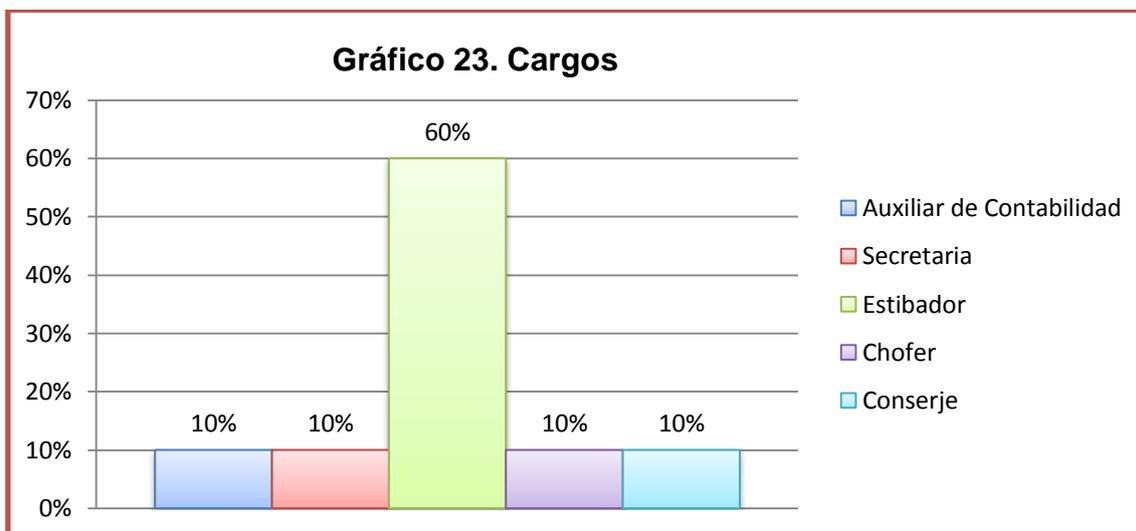
1. ¿Qué cargo desempeña dentro del comercial?

Cuadro 21. Cargos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Auxiliar de Contabilidad	1	10%
Secretaria	1	10%
Estibador	6	60%
Chofer	1	10%
Conserje	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En esta interrogante se puede observar que los cargos que actualmente se tiene en el comercial corresponden al de Auxiliar de contabilidad, secretaria, chofer, conserje, estos cargos son desempeñados por una persona cada uno, mientras que el de estibador es ocupado por 6 personas.

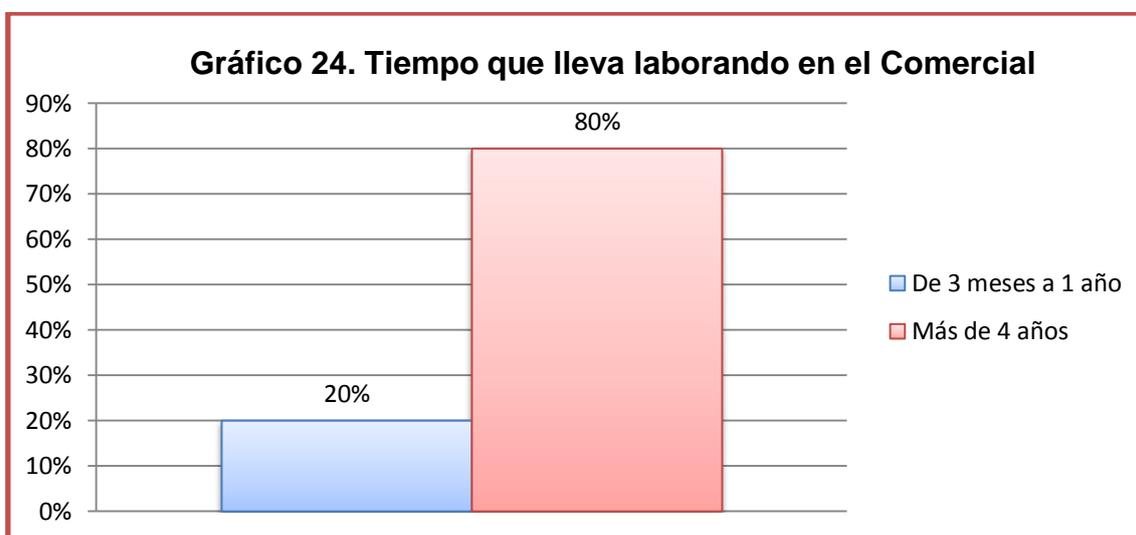
2. ¿Qué tiempo lleva laborando en el Comercial?

Cuadro 22. Tiempo que lleva laborando en el Comercial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De 3 meses a 1 año	2	20%
Más de 4 años	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El personal del comercial indicó que lleva laborando en su mayoría más de 4 años, mientras que la Secretaria y Auxiliar de Contabilidad llevan en la empresa de 6 a 8 meses respectivamente. Lo cual indica que el ambiente laboral en la empresa es adecuado, así como la remuneración que reciben por lo que han permanecido en sus puestos de trabajo durante una larga trayectoria, reduciendo los niveles de rotación del personal.

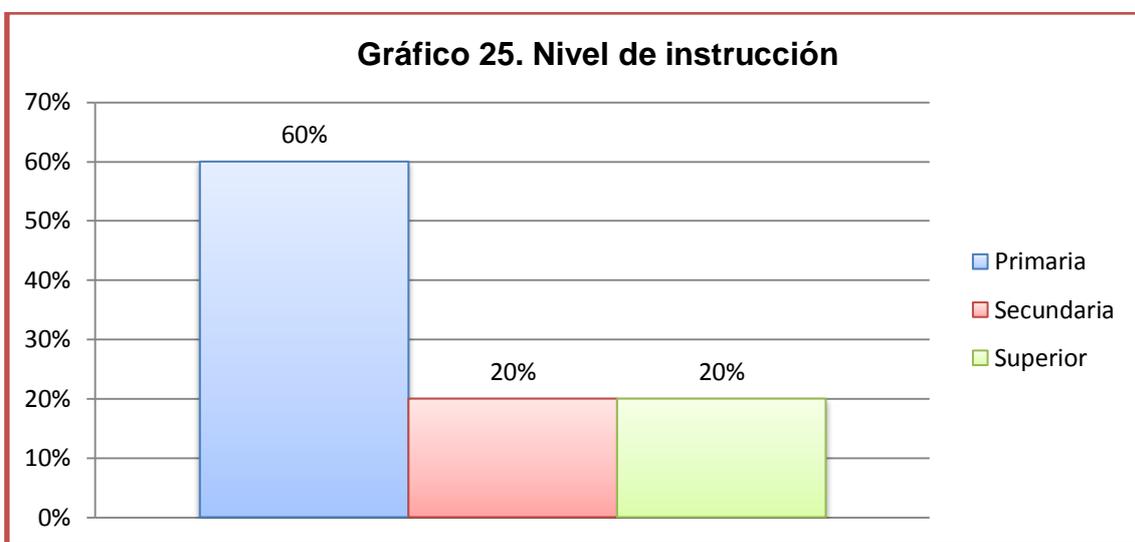
3. ¿Qué nivel de instrucción tiene?

Cuadro 23. Nivel de Instrucción

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	6	60%
Secundaria	2	20%
Superior	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación al nivel de instrucción que tiene el personal, está el 60% representado por los Estibadores quienes indican tener instrucción primaria, mientras que el 20% correspondiente al Chofer y Bodeguero mencionan tener instrucción secundaria y el otro 20% que representa la Secretaria y Auxiliar Contable mencionan tener estudios universitarios y tener el título de Ingeniera en Banca y Finanzas respectivamente. Con lo cual se identifica que la falta de capacitación al personal es lo que influye para que no exista una mayor representación en el mercado así como un adecuado servicio y atención al cliente.

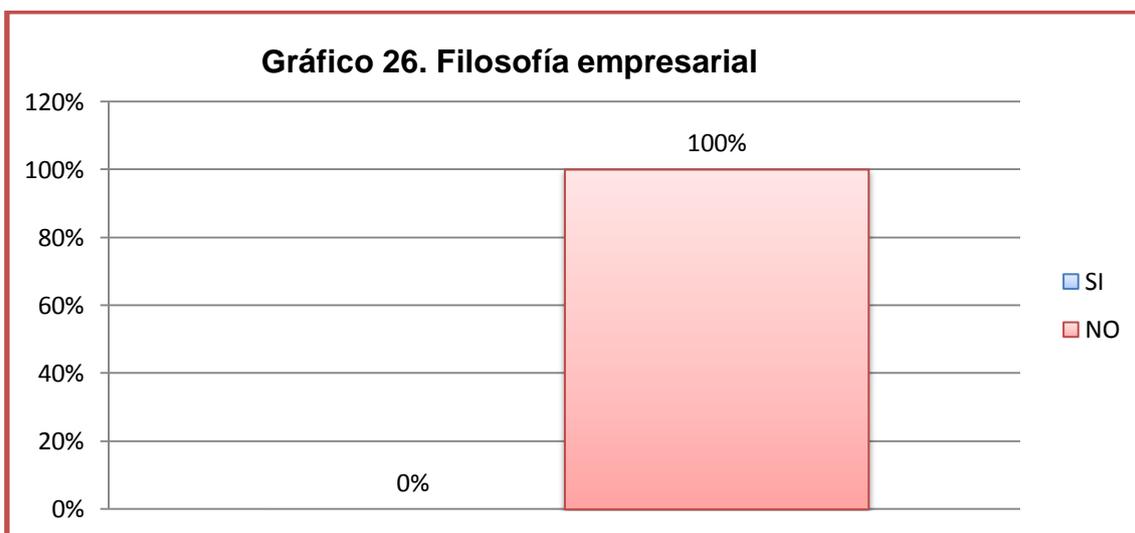
4. ¿Conoce usted si el comercial tiene misión, visión, objetivos, estrategias y/o políticas?

Cuadro 24. Filosofía empresarial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo relacionado a la filosofía empresarial en su totalidad correspondiente al 100% indicaron que la empresa no cuenta con filosofía empresarial (misión, visión, objetivos, políticas, manuales) por lo que su trabajo lo realizan de acuerdo a las actividades a ellos encomendados sin tener en claro la misión de la empresa.

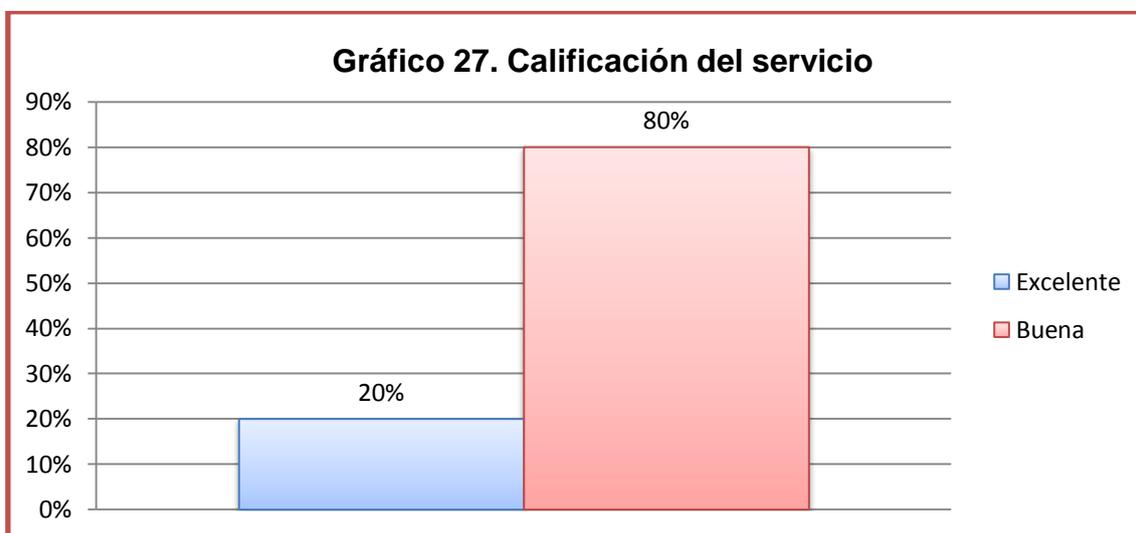
5. ¿Cómo califica el servicio que brinda el comercial?

Cuadro 25. Calificación del servicio

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	20%
Buena	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: La calificación que le dan al servicio los empleados del comercial es en su mayoría correspondiente al 80% como buena, mientras que el 20% restante indican que es excelente. Esto se debe particularmente a la incorrecta distribución física que tiene el local lo que no permite una adecuada movilización; además el personal considera que si existiera capacitaciones en relación a la atención al cliente ellos podrían brindar un servicio de calidad.

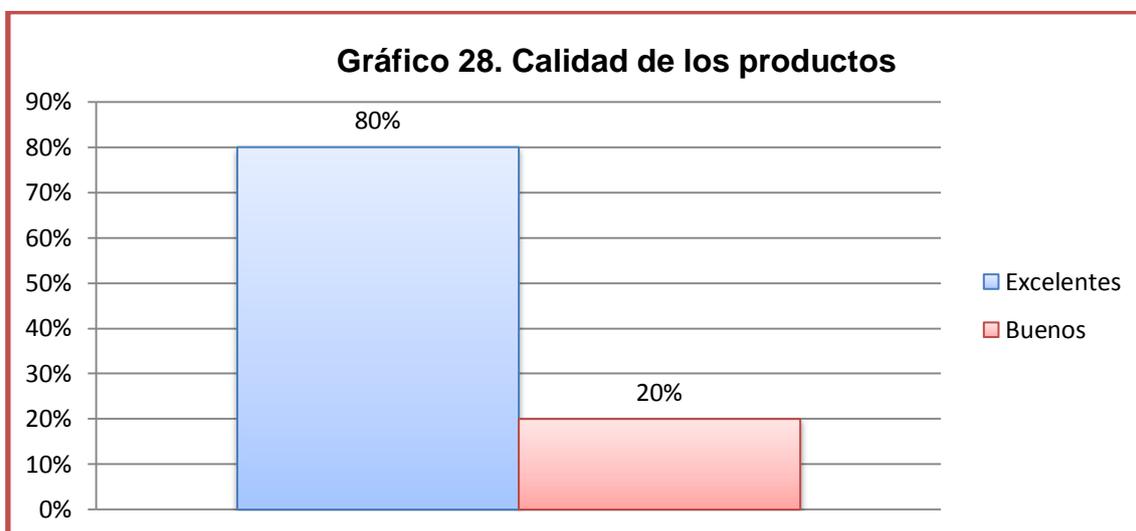
6. ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece el comercial?

Cuadro 26. Calidad de los productos

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Excelentes	8	80%
Buenos	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cambio en la calidad de los productos la mayoría de los empleados correspondientes al 80% indican que estos son excelentes, mientras que el 20% restante consideran que son buenos. Esto se debe a la diversidad de marcas con las que cuenta el comercial lo que facilita a los clientes poder escoger la que tiene características que se adapten a sus necesidades, ofreciendo una gran diversificación que incrementa la calidad.

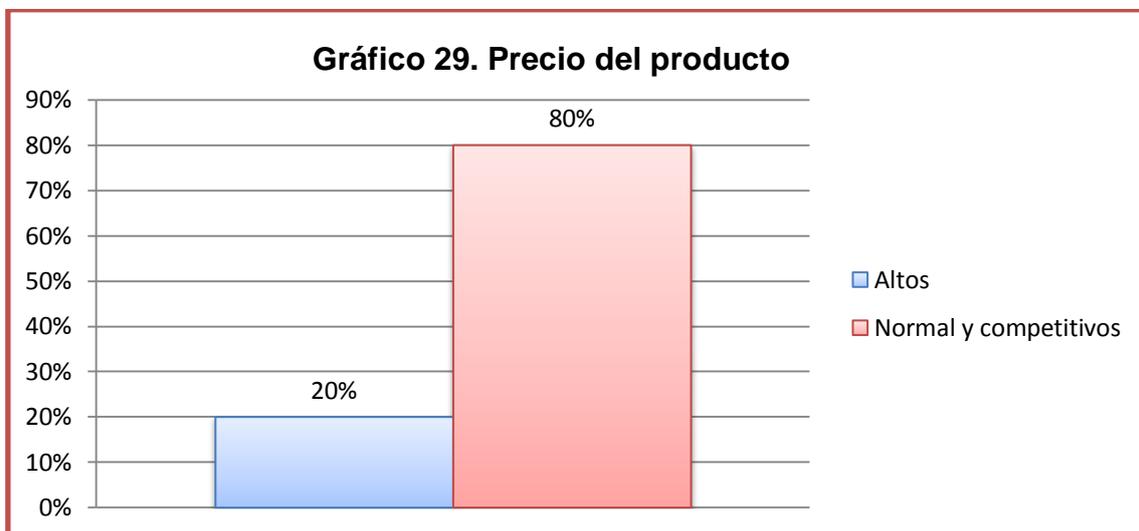
7. Los precios de los productos que ofrece el comercial son:

Cuadro 27. Precio del producto

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Altos	2	20%
Normal y competitivo	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación a los precios la mayoría de los empleados correspondientes al 80% indicaron que estos son normales y competitivos; mientras que el 20% de trabajadores considera que son altos. Esto hace referencia a los productos importados los cuales han incrementado sus precios en el último periodo y han generado que se eleven los precios considerablemente.

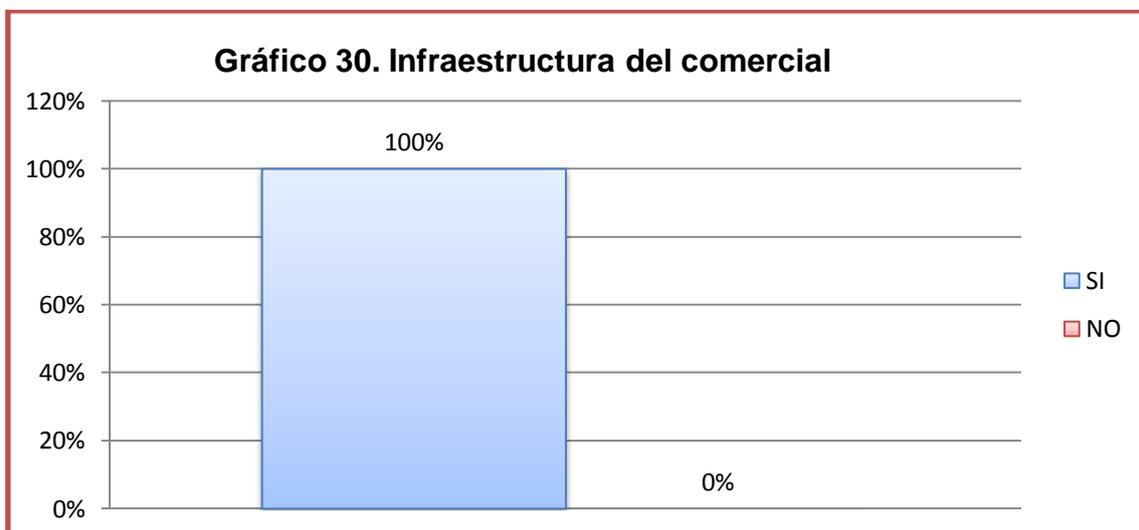
8. ¿Cree usted que el comercial cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades?

Cuadro 28. Infraestructura del comercial

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según los resultados de esta interrogante, la totalidad de los empleados correspondientes al 100% indicaron que la infraestructura del comercial es adecuada para el desarrollo de las actividades, aunque resaltaron la falta de movilidad por la desorganización en relación a la distribución de las áreas; lo cual les dificulta la movilización cuando existen más de 5 clientes.

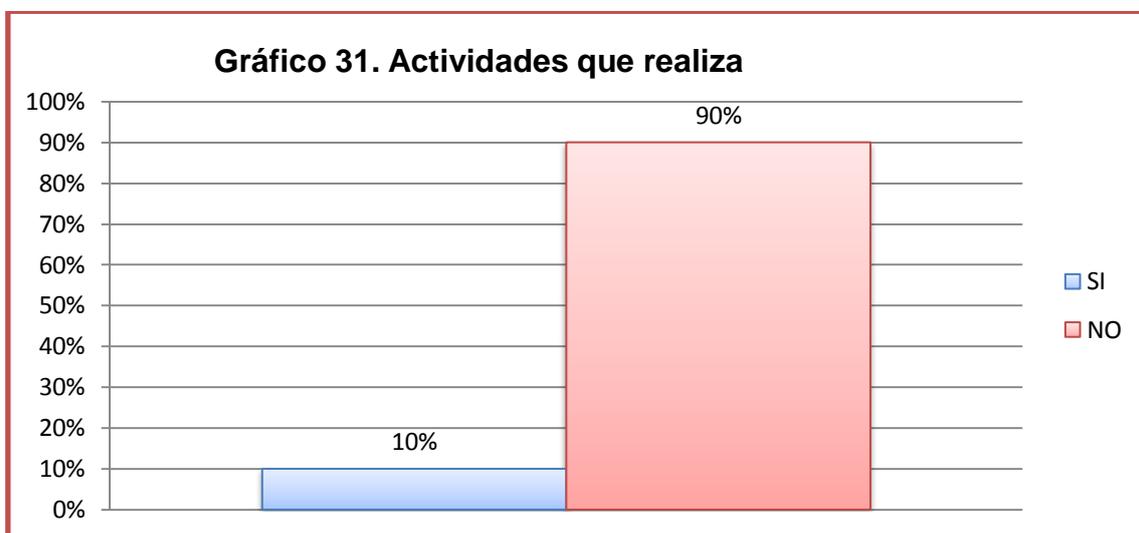
9. ¿Las actividades que realiza son acordes al cargo que usted desempeña?

Cuadro 29. Actividades que realiza

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Las actividades que realiza cada uno de los empleados en su mayoría correspondiente al 90% no son acordes a su puesto en la empresa, mientras que tan solo el 10% representada por la Auxiliar de Contabilidad indican que sí lo son ya que se encarga netamente de los procesos contables en la empresa a través del programa Sistema Visual Fact. Aunque esta debería ser considerada una debilidad, es importante recalcar que en esta empresa representa una fortaleza ya que les permite a los empleados ser multifuncionales y dar lo mejor en cada actividad que realizan.

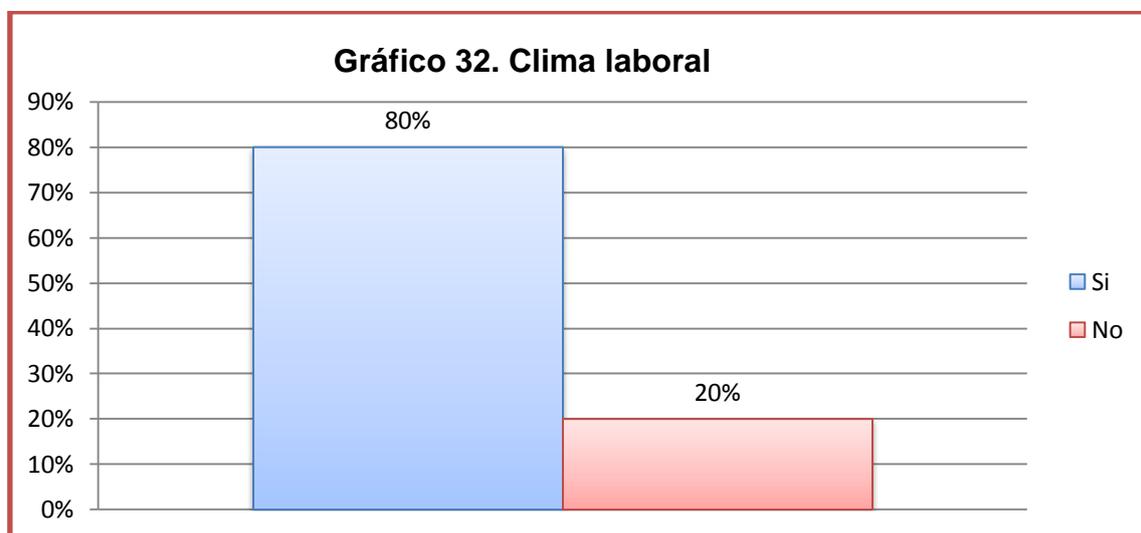
10. ¿Existe un buen clima laboral dentro del comercial?

Cuadro 30. Clima laboral

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo referente al clima laboral se identificó que la mayoría de los trabajadores correspondientes al 80% opinan que este es bueno, mientras que el 20% restante asegura que no es el adecuado. Este resultado favorable se da en el personal operativo, mientras que la disconformidad la demostraron el personal administrativo (Auxiliar de contabilidad y Secretaria) debido a su carga laboral y el significativo tiempo que tienen que emplear en cada una de sus actividades sean las correspondientes a su cargo o no.

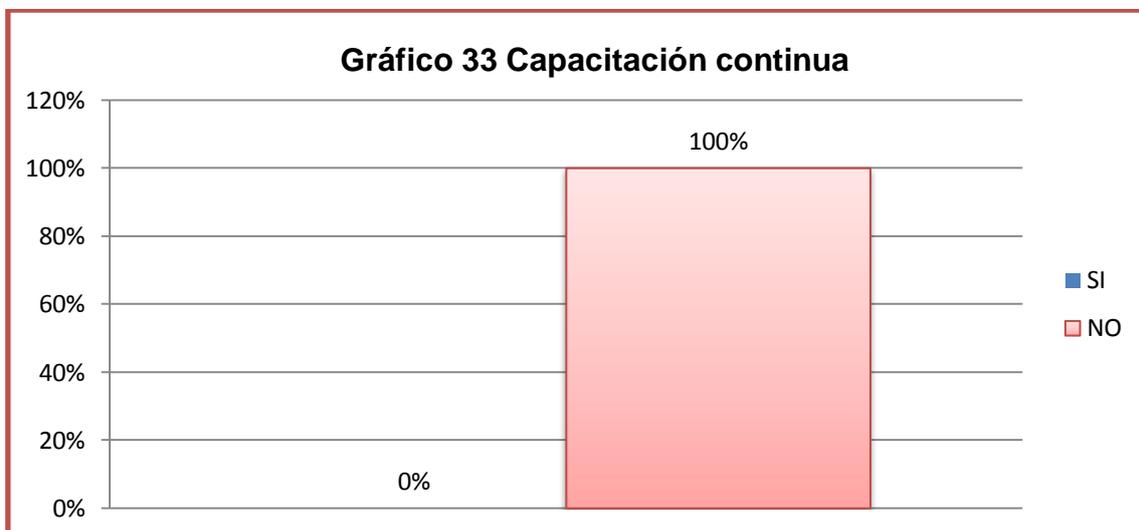
11. Recibe capacitación continua

Cuadro 31. Capacitación continua

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Finalmente cuando se preguntó si en el Comercial se da una capacitación el personal en su totalidad indicaron que no han tenido ningún tipo de capacitación, como se ha indicado en las preguntas anteriores se necesita efectuar un plan de capacitación en las áreas mencionadas que será una de las estrategias más importantes a implementar en la empresa.

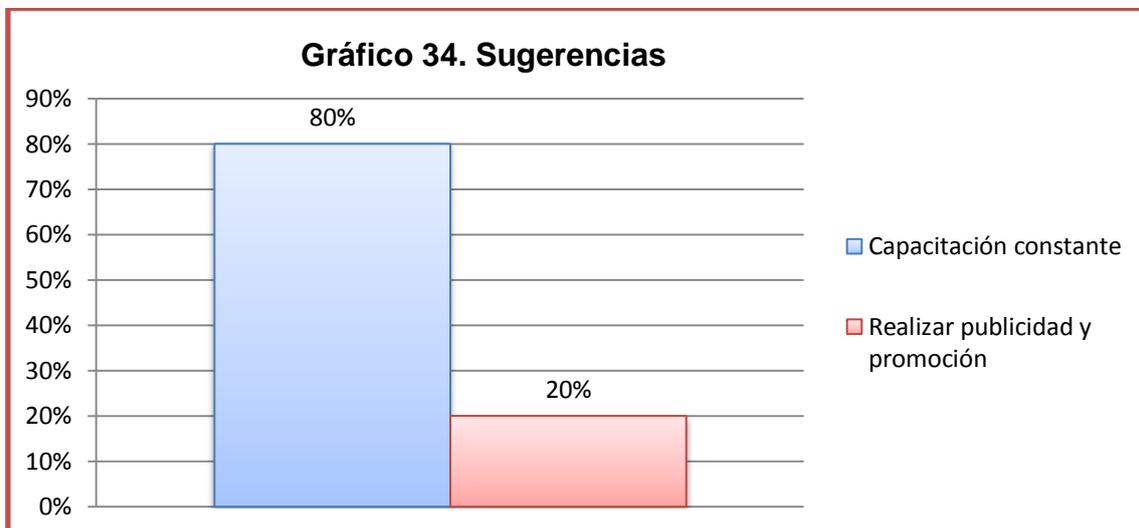
12. ¿Qué sugerencias le daría usted al Gerente del comercial?

Cuadro 32. Sugerencias

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación constante	8	80%
Realizar publicidad y promoción	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuestas aplicadas al personal del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaboración: La autora



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Como parte de las sugerencias que indica el personal están la capacitación que sea constante esto enmarcado en el 80% de empleados, mientras que el 20% restante indica que se realice publicidad y promoción de los productos que se expenden en el comercial así como los servicios que se brindan para incrementar la cartera de clientes y expandirse a nuevos mercados.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA. DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA



Reseña Histórica

Inició sus actividades desde el año 2005 como una tienda de abarrotes en la localidad con el gerente y un vendedor, conforme pasaron los años está fue creciendo y aumentando el nivel de ventas se incrementó una persona ocupando el cargo de auxiliar de contabilidad; por lo cual consideraron ampliar el local para poder abastecer el número de clientes.

Para el año 2008 la tienda se convirtió en una pequeña empresa familiar que expendía productos de consumo masivo a gran parte del cantón Saraguro es aquí donde se adquiere un vehículo y se contrata a un chofer que logre hacer las entregas en los distintos sectores, siendo la única con ese volumen de venta dos años después tomaron la decisión de ampliarla y constituirla como Compañía que se dedica a la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, la más grande de la zona, constituida por tres accionistas

que son los miembros de su familia, y llegando a laborar en la actualidad once colaboradores quienes ocupan los cargos de Gerente, Secretaria, Auxiliar de Contabilidad, Bodeguero, Estibadores y Chofer.

Localización

El Comercial se encuentra localizado en un lugar estratégico del cantón, cerca del Mercado Saraguro que es uno de los principales abastecedores de víveres a los habitantes, por lo cual es bien reconocido en el sector.

Macrolocalización

El Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. se encuentra ubicado en la República del Ecuador, provincia de Loja, cantón Saraguro.

Gráfico 35. Macrolocalización del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.



Fuente: www.viajandox.com

Microlocalización

El comercial Jessica Quezada Cía. Ltda., se encuentra ubicado en el cantón Saraguro en las calles Juan Antonio Montesinos s/n entre Sucre y Honorato Lazo a media cuadra del Mercado Municipal.

Gráfico 36. Microlocalización del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.



Fuente: www.lojanos.com

Distribución del Comercial

El Comercial Jessica Quezada dispone entre sus instalaciones de un ingreso, 2 oficinas (Administrador y Auxiliar Contable), mostrador de productos de venta al por menor, y dos bodegas internas donde almacenan los productos de consumo masivo venta al por mayor.

Según la observación realizada a las instalaciones (ver anexo 3) se pudo constatar que estas se encuentran en buen estado, su distribución física y las condiciones visuales y de iluminación son irregulares, ya que no cuentan con el

espacio necesario para una correcta distribución y comercialización de los productos, además las bodegas son oscuras y por la noche se hace difícil observar las fechas y denominaciones de los productos.

En lo que se refiere a rótulos, letreros y banners de vehículos, en la actualidad se encuentran deteriorados, por lo cual la visibilidad de los mismos es limitada y no permite una adecuada promoción y publicidad de la empresa.

Adicional a esto es importante mencionar que la empresa dispone de un vehículo para la entrega de productos al por mayor el cual se encuentra en buen estado y el chofer mantiene los documentos en regla para su correcto uso.

Segmento de mercado

El Comercial Jessica Quezada, está dirigida a la población económicamente activa del cantón Saraguro y sus alrededores tanto el sector urbano como las comunidades rurales, de género, etnia y raza indistinta, en edades comprendidas de los 12 a 65 años.

Organización estructural

La empresa no cuenta con una organización formal, por ende no cuenta con áreas o departamentos, tampoco disponen de un Manual de Funciones que les permita reconocer las funciones y actividades que desarrolla cada cargo.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Luego de aplicadas las respectivas encuestas a los clientes del comercial así como las entrevistas al Gerente y el personal tanto administrativo como operativo, se han podido establecer los puntos más fuertes y débiles en cada uno de los departamentos de la empresa como se especifican a continuación:

FORTALEZAS

- Empresa reconocida por su experiencia en el mercado
- Excelente ubicación
- Fácil acceso a sus instalaciones
- Agradable ambiente de trabajo
- Liquidez y solvencia para cubrir deudas
- Diversidad de productos a precios accesibles y buena calidad
- Servicio y entrega oportuna de los productos del comercial

DEBILIDADES

- No se aplican procesos administrativos en el comercial
- Mala distribución de sus instalaciones físicas
- No existe adecuada estructura organizacional
- No cuenta con talento humano calificado
- Falta de programas de capacitación
- Tecnología regular
- Falta de programas publicitarios

Cuadro 33. MATRIZ EFI DEL COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.

FACTORES DE ÉXITO	FUENTE	PÁG.	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas					
1. Empresa reconocida por su experiencia en el mercado	P 1 de la entrevista al Gerente	76	0,10	4	0,40
2. Excelente ubicación	P 1 de la entrevista al Gerente	76	0,10	4	0,40
3. Fácil acceso a sus instalaciones	P 1 de la entrevista al Gerente	76	0,10	4	0,40
4. Agradable ambiente de trabajo	P 10 de la entrevista al personal	91	0,08	3	0,24
5. Liquidez y solvencia para cubrir deudas	Anexo 6 Estados financieros	159	0,08	3	0,24
6. Diversidad de productos a precios accesibles y buena calidad	P 5 y 14 de la encuesta a clientes	65 y 74	0,08	3	0,24
7. Servicio y entrega oportuna de los productos	P 10 de la encuesta a clientes	70	0,07	3	0,24
SUBTOTAL			0,61		2,16
Debilidades					
1. No se aplican procesos administrativos	P 6 de la entrevista al Gerente	77	0,06	2	0,12
2. Mala distribución de sus instalaciones físicas	P 9 de la entrevista al Gerente	77	0,06	2	0,12
3. No existe adecuada estructura organizacional	P 4 de la entrevista al Gerente	76	0,06	2	0,12
4. No cuentan con talento humano calificado	P 3 de la entrevista al personal	84	0,06	2	0,12
5. Falta de programas de capacitación	P 11 de la entrevista al personal	92	0,05	1	0,06
6. Tecnología regular	P 14 de la entrevista al Gerente	79	0,05	1	0,06
7. Falta de programas publicitarios	P 15 de la encuesta al cliente	75	0,05	1	0,05
SUBTOTAL			0,39		0,65
TOTAL			1		2,81

Fuente: Análisis externo del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

Elaborado por: La autora

Análisis: La matriz EFI de la empresa cuenta con 14 factores determinantes del éxito, igual número de fortalezas y debilidades, un número adecuado de factores, los pesos asignados indican un valor total de 2,81 lo que indica que la empresa es ligeramente más fuerte que débil, pero demostrándose un valor casi promedio no posee una consistencia interna como para competir exitosamente.

En donde se determinan como principales fortalezas la prestigiosa experiencia que ha logrado obtener la empresa en sus más de 10 años en el mercado, equivalente a su excelente ubicación y fácil acceso a sus instalaciones ya que se encuentra en el centro del cantón; además de contar con un excelente clima laboral proporcionándole a la empresa mantenerse en el mercado y obtener una situación financiera estable con gran solvencia económica según los dos últimos estados financieros, es importante también considerar la diversidad de productos que ofrece a precios accesibles y de gran calidad, factores que han contribuido a la fidelidad de la mayoría de sus clientes.

Como principales debilidades se tienen la mala distribución de las instalaciones físicas además de no aplicar procesos administrativos y por ende la inexistencia de una estructura organizacional adecuada; esto ha conllevado a no contar con talento humano calificado, lo cual ha ocasionado un deficiente servicio y atención al cliente por parte del personal, ya que no cuentan con ningún tipo de capacitación, sumándole además la falta de programas publicitarios donde se den a conocer los diferentes productos del comercial.

Cuadro 34. ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa reconocida por su experiencia en el mercado • Excelente ubicación • Fácil acceso a sus instalaciones • Agradable ambiente de trabajo • Liquidez y solvencia para cubrir deudas • Diversidad de productos a precios accesibles y buena calidad • Servicio y entrega oportuna de los productos del comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • No se aplican procesos administrativos en el comercial • Mala distribución de sus instalaciones físicas • No existe adecuada estructura organizacional • No cuenta con talento humano calificado • Falta de programas de capacitación • Tecnología regular • Falta de programas publicitarios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de información que le permiten al comercial abarcar gran parte del mercado. • Recursos tecnológicos al alcance de la empresa. • Tienen una gran variedad de proveedores. • Manejan convenios con distribuidoras a nivel provincial. • Los competidores potenciales son empresas que no participan en el sector aunque tienen capacidad de hacerlo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad política perjudica la comercialización de productos de consumo masivo. • La fluctuación en el nivel de inflación ha generado incremento en los precios de los alimentos de consumo masivo. • Tasas de interés elevadas no facilitan el financiamiento de empresas comerciales. • Elevado poder de negociación de los clientes del Comercial. • Incremento de vendedores ambulantes e informales que distribuyen en el sector.

Fuente: Cuadro 5 y 33

Elaborado por: La autora

Cuadro 35. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.</p>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Empresa reconocida por su experiencia en el mercado F2 Excelente ubicación F3 Fácil acceso a sus instalaciones F4 Agradable ambiente de trabajo F5 Liquidez y solvencia para cubrir deudas F6 Diversidad de productos a precios accesibles y buena calidad F7 Servicio y entrega oportuna de los productos del comercial
OPORTUNIDADES	Estrategia (F – O)	Estrategias (D – O)
O1 Sistemas de información que le permiten al comercial abarcar gran parte del mercado. O2 Recursos tecnológicos al alcance de la empresa. O3 Tienen una gran variedad de proveedores. O4 Manejan convenios con distribuidoras a nivel provincial. O5 Los competidores potenciales son empresas que no participan en el sector aunque tienen capacidad de hacerlo.	F5 y O1, O2 Implementar programas contables que permitan la realización de inventarios F1, F2 y O5 Incrementar el nivel de ventas ampliándose a nuevos nichos de mercado	D1, D3 y O2 Determinar la estructura organizacional de la empresa mediante la elaboración de organigramas y manual de funciones. D2 y O2 Designar un espacio físico adecuado para la distribución de las instalaciones
AMENAZAS	Estrategia (F – A)	Estrategia (D – A)
A1 La inestabilidad política perjudica la comercialización de productos de consumo masivo. A2 La fluctuación en el nivel de inflación ha generado incremento en los precios de los alimentos A3 Tasas de interés elevadas, no facilitan el financiamiento de empresas comerciales. A4 Elevado poder de negociación de los clientes del Comercial. A5 Incremento de vendedores ambulantes e informales que distribuyen en el sector.	F6, F7 y A4 Aliarse estratégicamente con entidades públicas y privadas F3 y A2 Crear promociones en los productos para tener niveles de venta continuos.	D7 y A4 Crear una campaña publicitaria que les permita llegar a cubrir gran parte del mercado. D4, D5 y A5 Realizar programas de capacitación y motivación para mejorar el servicio y atención por parte del personal administrativo y operativo de la empresa

Fuente: Cuadro 34

Elaborado por: La autora

g. DISCUSIÓN

COMERCIAL
JESSICA QUEZADA CIA. LTDA.



PLAN
ESTRATÉGICO

SARAGURO
2015

PLAN PRESUPUESTADO PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

El Plan Estratégico en una empresa es indispensable para la marcha y administración eficaz, ya que esta orienta y guía a todas las fortalezas, transformando las debilidades y tomando en cuenta los problemas externos como amenazas y oportunidades que permiten un diagnóstico de todos los problemas que se presentan en la empresa, así por ejemplo en el Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. del cantón Saraguro se proyecta con una misión y visión al desarrollo y progreso de la empresa.

La misión debe responder las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestro negocio? La legitimidad de nuestros productos

¿Qué queremos ser? El propósito en sí del comercial

¿Por qué lo hacemos? Las motivaciones que tenemos y bajo qué principios y valores lo haremos.

¿A quién queremos servir? Nuestros clientes y público

Cuadro 36. Misión propuesta desde el punto de vista empresarial

¿Cuál es el negocio?	¿Qué se quiere hacer?	¿Por qué se lo hace?	¿A quién se quiere servir?
Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.	Empresa comercial	Para ofrecer productos de alta calidad y excelencia en la entrega con precios accesibles que logren satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	A la población del cantón Saraguro

Elaborado por: La autora

MISIÓN PROPUESTA PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

Promover el desarrollo del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. y su participación activa en el mercado del cantón Saraguro, ofreciendo a nuestros clientes productos de alta calidad y excelencia en la entrega, con precios accesibles que logren satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes logrando un crecimiento sostenido de la empresa.

Para el diseño de la visión se debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué queremos llegar a ser? Metas alcanzables

¿Cuándo lo queremos hacer? Año, mes, día

¿Cómo lo queremos hacer? Las actividades que se piensa desarrollar

¿Por qué lo queremos hacer? Motivación y finalidad

Cuadro 37. Visión propuesta para el Comercial

¿Qué queremos llegar a ser?	¿Cuándo?	¿Cómo?	¿Por qué?
Una empresa comercial y distribuidora de productos de consumo masivo a nivel regional	Para el año 2020	Mediante el uso de tecnología adecuada y talento humano calificado	Contribuyendo al desarrollo económico y social del cantón Saraguro

Elaborado por: La autora

VISIÓN PROPUESTA PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

El Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda. en el año 2020 será el primer Comercial, que logrará cubrir el mercado a nivel regional, convirtiéndose en una de las primeras distribuidoras de productos de consumo masivo al por mayor y menor en el cantón Saraguro, entregando productos variados siempre a la vanguardia en los precios y comprometidos a cumplir los intereses ofreciendo calidad y confianza.

VALORES INSTITUCIONALES PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

- **Eficiencia:** El personal de la empresa deberá cumplir con sus funciones utilizando los recursos a ellos encomendados de la forma más efectiva para alcanzar de forma oportuna el tiempo establecido en los objetivos constitucionales.
- **Honestidad:** La transparencia en las relaciones se manifiesta en los actos de las personas, por cuanto la concientización del Gerente les permitirá su perfeccionamiento ético y moral.
- **Seriedad:** El mantener la imagen de la empresa tiene mucho que ver con el manejo formal de los planes y programas establecidos, que le dará prestigio y buen nombre dentro del campo comercial.
- **Puntualidad:** Se determinará horarios para la realización de las actividades y que se respeten, mantendrá la comunicación sobre el conocimiento del

comercial, como un cultivo de un valor que se transforma en una verdadera cultura de la puntualidad.

CÓDIGO DE ÉTICA PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

- Los empleados y trabajadores del Comercial deberán tener como guía los más altos valores de ética y deberán demostrar honestidad, respeto, sinceridad, integridad y confianza en su desempeño laboral.
- Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con el Gerente y demás trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades y sociedad en general.
- Ofrecer productos y un servicio de óptima calidad mediante la innovación continua según las tendencias del mercado, para ser más competitivos y eficientes.
- Contar con un excelente equipo humano a quienes apoyamos e incentivamos constantemente en pro de la excelencia de nuestro servicio y de su superación profesional.
- Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad y la ciudadanía en las cuales realiza su actividad comercial.
- Ningún empleado o trabajador deberá divulgar información confidencial que se le haya suministrado, salvo bajo requerimiento legal.
- Ningún empleado o trabajador obtendrá ganancias derivadas de los servicios prestados ni ningún otro beneficio que pueda surgir de los mismos.

- Los empleados o trabajadores rechazarán toda forma de conducta hostil por diferencias raciales o étnicas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA

Los objetivos estratégicos se establecen anualmente para el presente Plan, con actividades descentralizadas que involucran en forma directa al Gerente, personal administrativo y operativo del comercial.

Cuadro 38. Objetivos Estratégicos

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Mejorar el servicio y atención al cliente	Implementación de una estructura administrativa acorde a las actividades del Comercial
Ampliar el mercado incrementando su posicionamiento	Elaboración de planes publicitarios donde se den a conocer los productos que ofrece el comercial.
Generar un desempeño más eficiente y eficaz por parte del personal administrativo y operativo	Implementación de planes y programas de capacitación.
Evitar pérdidas en productos	Actualizar la tecnología contable mejorando así el manejo de inventario acorde a las necesidades del mercado.

Fuente: Cuadro 45

Elaborado por: La autora

Para desarrollar cada uno de los objetivos estratégicos se los empleará mediante la utilización de una matriz en donde se haga contar los puntos que servirán de guía para la evaluación y el cumplimiento de cada uno de ellos.

Objetivo N° 1. Mejorar el servicio y atención al cliente a través de la implementación de una estructura administrativa acorde a las actividades del Comercial

PROBLEMA: La falta de procesos administrativos ha generado que no se cuente con una estructura organizacional adecuada para el comercial y por ende que los empleados no conozcan las actividades y funciones que tienen que desempeñar en su cargo.

META: Mejorar en un 100% el servicio y atención al cliente

ESTRATEGIAS:

- Determinar la estructura organizacional de la empresa mediante la elaboración de organigramas y manual de funciones.
- Realizar una charla en la que se dé a conocer en el comercial la nueva estructura organizativa.
- Se socializará el Manual de Funciones entregado a cada miembro del personal para que conozcan las actividades que tienen que realizar de acuerdo a su cargo.

TÁCTICAS:

- Determinar los niveles jerárquicos que existen en el comercial.
- Diseñar el organigrama funcional y estructural de las áreas que constituyen el comercial
- Elaborar un Manual de Funciones para el personal administrativo y operativo del comercial.

POLÍTICAS:

- Entregar a cada empleado el Manual de Funciones en físico a fin de que conozcan el papel que desempeña cada uno en el comercial.
- Lograr el reconocimiento de la estructura administrativa y las funciones de cada cargo haciendo el trabajo más eficiente y eficaz.

ACTIVIDADES**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL****1. Niveles Jerárquicos**

La estructura orgánica está integrada por los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Legislativo: Está integrado por la junta de accionistas, conformada por los 3 accionistas.

Nivel Ejecutivo: Está integrado por el Gerente del comercial.

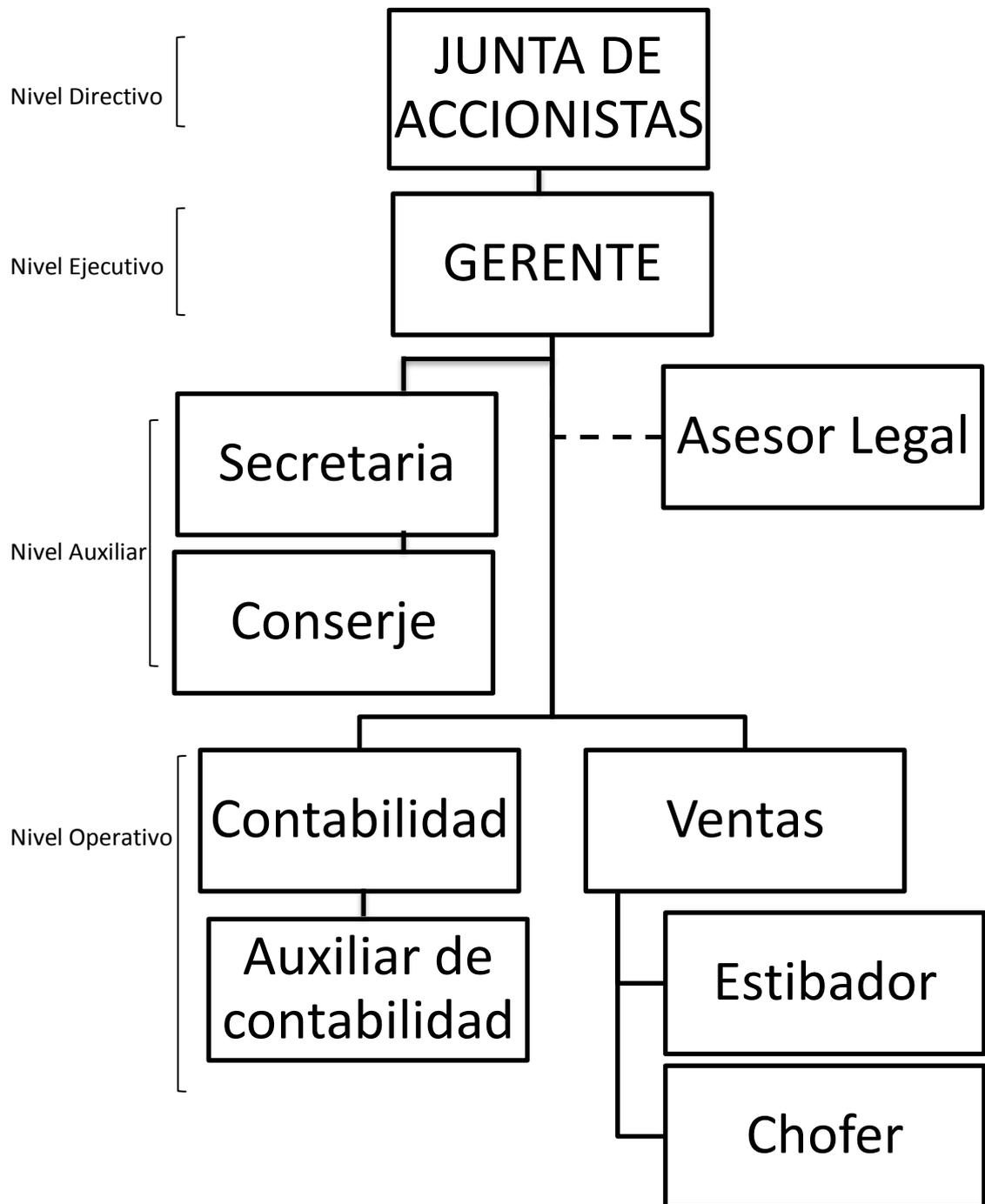
Nivel Asesor: Este nivel lo constituye el nivel jurídico, que presta sus servicios a la empresa asesorando legalmente, lo realizan de forma eventual.

Nivel auxiliar o de apoyo: Está integrado por la secretaria, que presta sus servicios como apoyo a la empresa.

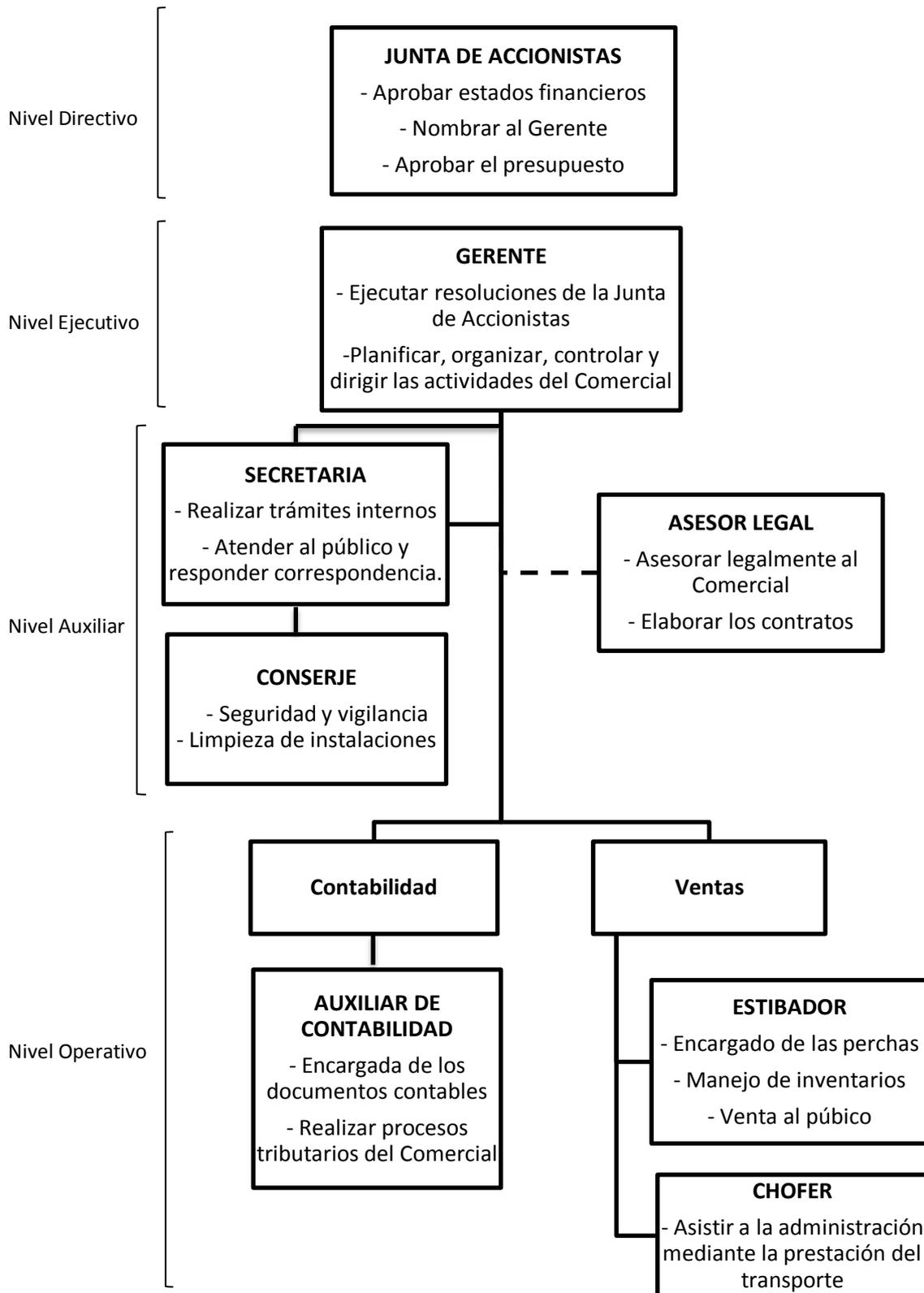
Nivel operativo: Este nivel está integrado por la Auxiliar de Contabilidad, Mantenimiento, Chofer y Estibadores.

2. Organigramas

Estos se representan en forma gráfica, constan de la organización y estructura del Comercial, mostrando los niveles jerárquicos, las interrelaciones y las funciones de cada cargo. En esta empresa se postulan el diseño del organigrama funcional y estructural.

Gráfico 37. Organigrama Estructural del Comercial Jessica Quezada

Fuente: Gerencia Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.
Elaborado por: La autora

Gráfico 38. Organigrama Estructural del Comercial Jessica Quezada

Fuente: Cuadro 38

Elaborado por: La autora

3. Manual de Funciones de la Compañía

MANUAL DE FUNCIONES

COMERCIAL
JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.



SARAGURO, 2015

Cuadro 39. Ficha para el cargo de Gerente

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Gerente	CJQ-01	22/05/2015
Departamento:	Reporta a:	
Administrativo	Junta de Accionistas	
Objetivo de Puesto		
Planea, coordina, supervisa y dirige todas las actividades inmersas en comercial, como también vigila el cumplimiento de normas legales y reglamentarias, políticas, procedimientos y demás normativas establecidas en el mismo.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Encargado de las finanzas y Marketing ▪ Supervisar todas las aéreas y materiales del Comercial ▪ Fijar pautas de coordinación para el área operativa ▪ Mantiene vínculos con organismos gubernamentales ▪ Mejora metodologías de prestación de servicio y atención al cliente ▪ Fijar las políticas para orientar acciones a seguir los procedimientos en la secuencia de la operación. ▪ Desarrollar y recomendar planes y programas de corto, mediano o largo plazo para mejoras del Comercial. ▪ Proveer los recursos necesarios para la realización de su trabajo 		
Perfil del Puesto		
Título	Ing. Administración de Empresas o afines	
Edad	25 a 40 años	
Experiencia	3 años de experiencia en cargos similares	
Características		
Horario	8 horas	
Residencia	Loja	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Sr. David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

Cuadro 40. Ficha para el cargo de Secretaria

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Secretaria	CJQ-02	22/05/2015
Departamento:	A quien reporta:	
Administrativo	Gerente	
Objetivo de Puesto		
Llevar con claridad y organización la documentación de la empresa y mantener una adecuada atención al público en general.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tomar y transcribir dictados de documentos ▪ Organizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo ▪ Atender visitas a reuniones programadas por la Gerencia ▪ Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla. ▪ Atender al público en general ▪ Realizar la facturación correspondiente 		
Perfil del Puesto		
Titulo	Ser Licenciada en Secretariado	
Edad	22 a 35 años	
Experiencia	Mínima de 3 año en cargos similares	
Características		
Horario	8 horas	
Residencia	Saraguro	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Sr, David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

Cuadro 41. Ficha para el cargo de Asistente Legal

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Asesor Jurídico	CJQ-03	22/05/2015
Departamento:	A quien reporta:	
Administrativo	Gerente	
Objetivo de Puesto		
Aconsejar, asesorar e informar sobre proyectos relacionados con el aspecto legal del Comercial.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar a los directivos y trabajadores del Comercial sobre asuntos de carácter jurídico. • Aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, para el Comercial. • Representar conjuntamente con el Gerente, judicial y extrajudicialmente al Comercial. • Participar en procesos contractuales. • Participar en sesiones de Junta de Socios del Comercial, si fuera necesario. 		
Perfil del Puesto		
Titulo	Título de Abogado de los Tribunales del Ecuador	
Edad	26 a 40 años	
Experiencia	Mínima de 2 años en cargos similares	
Características		
Horario	Eventual	
Residencia	Saraguro	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Sr, David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

Cuadro 42. Ficha para el cargo de Auxiliar de Contabilidad

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Auxiliar de Contabilidad	CJQ-04	22/05/2015
Departamento:	A quien reporta:	
Financiero	Gerente	
Objetivo de Puesto		
Encargado de los documentos contables y los registros mercantiles del Comercial		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los presupuestos de inversión y gastos operacionales • Asegurar una adecuada administración de los sistemas informáticos generales del Comercial. • Mantener un sistema de evaluación de proveedores • Supervisar las compras de los diversos productos, suministros, insumos y demás necesarios para el funcionamiento del Comercial. 		
Perfil del Puesto		
Titulo	Contadora C.P.A.	
Edad	29 a 35 años	
Experiencia	Mínima de 2 año en cargos similares	
Características		
Horario	8 horas	
Residencia	Saraguro	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Sr. David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

Cuadro 43. Ficha para el cargo de Estibador

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Estibador	CJQ-05	22/05/2015
Departamento:	A quien reporta:	
Ventas	Auxiliar de contabilidad	
Objetivo de Puesto		
Control y manejo de los inventarios en bodega y las perchas		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo en el control de inventario ▪ Apoyo para perchar los productos ▪ Apoyo en los procesos para realizar la venta de los productos y ofrecer servicio al cliente ▪ Realizar todas las actividades relacionadas con la publicidad y promoción ▪ Apoyo para cumplir y hacer cumplir en el área de su competencia con las normas administrativas pertinentes ▪ Cooperar en las metas y objetivos propuestos por el comercial en relación a las ventas mensuales y políticas internas. ▪ Embarque y desembarque de la mercadería 		
Perfil del Puesto		
Titulo	No es necesario	
Edad	22 a 35 años	
Experiencia	Mínimo 1 años en cargos similares	
Características		
Horario	8 horas	
Residencia	Saraguro	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Sr. David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

Cuadro 44. Ficha para el cargo de Chofer

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Chofer	CJQ-06	22/05/2015
Departamento:	A quien reporta:	
Ventas	Secretaria	
Objetivo de Puesto		
Asistir a la administración mediante la prestación oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recoger la información correspondiente para la distribución oportuna de los productos. ▪ Atender a las solicitudes de transporte que le sean expresadas ▪ Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación ▪ Llevar un registro mensual de la historia del vehículo ▪ Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios 		
Perfil del Puesto		
Título	Tener licencia tipo B	
Edad	25 a 35 años	
Experiencia	Recomendable 3 año en cargos similares	
Características		
Horario	8 horas	
Residencia	Saraguro	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Sr. David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

Cuadro 45. Ficha para el cargo de Conserje

Nombre del Puesto:	Código	Fecha
Conserje	CJQ-07	22/05/2015
Departamento:	A quien reporta:	
Operativo	Secretaria	
Objetivo de Puesto		
Limpieza y mantenimiento de las instalaciones del Comercial		
Funciones		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantiene limpias las instalaciones ▪ El aseo y limpieza de las oficinas y estancias. ▪ Limpieza y aseo de los sanitarios 		
Perfil del Puesto		
Titulo	No es necesario	
Edad	22 a 35 años	
Experiencia	Recomendable 1 año en cargos similares	
Características		
Horario	8 horas	
Residencia	Saraguro	
<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Nombre del titular	<hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> Sr. David Quezada Gerente	

Elaborado por: La autora

FINANCIAMIENTO: El financiamiento está a cargo de la Junta Directiva del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

PRESUPUESTO**Cuadro 46.** Presupuesto Objetivo N° 1

ALTERNATIVA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Diseño del Manual	30,00	30,00
Impresión de ejemplares (10 empleados)	5,00	55,00
Encuadernados (10 empleados)	5,00	55,00
TOTAL	40,00	140,00

Fuente: Copiadora Chabaquito**Elaborado por:** La autora

Cuadro 47

MATRIZ OPERATIVA DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1

Objetivo N° 1. Mejorar el servicio y atención al cliente a través de la implementación de una estructura administrativa acorde a las actividades del Comercial						
Problema	Meta	Objetivos	Estrategias	Tácticas	Financiamiento	Responsables
La falta de procesos administrativos ha generado que no se cuente con una estructura organizacional adecuada para el comercial y por ende que los empleados no conozcan las actividades y funciones que desempeñan en su cargo.	Mejorar en un 100% el servicio y atención al cliente	1. Determinar los niveles jerárquicos que existen en el comercial. 2. Diseñar el organigrama funcional y estructural de las áreas que constituyen el comercial 3. Elaborar un Manual de Funciones para el personal administrativo y operativo del comercial.	1. Realizar una charla en la que se dé a conocer en el comercial la nueva estructura organizativa, con la finalidad de lograr que los empleados estén enterados y se adecuen a la misma. 2. Se socializará el Manual de Funciones entregado a cada miembro del personal	1. Entregar a cada empleado el Manual de Funciones en físico a fin de que conozcan el papel que desempeña cada uno en el comercial. 2. Lograr el reconocimiento de la estructura administrativa y las funciones de cada cargo haciendo el trabajo más eficiente y eficaz.	El financiamiento del objetivo correrá a cargo del comercial.	Los responsables del presente objetivo serán el gerente de la empresa y los accionistas.
					Costo	
					Dentro de este rubro se toma en cuenta la elaboración de los manuales de funciones propuestos; siendo su elaboración una contribución de la autora de este estudio. Con un costo de impresión \$140,00	
					Tiempo	
						3 años

Elaborado por: La autora

Objetivo No. 2 Ampliar el mercado incrementando su posicionamiento mediante la elaboración de planes publicitarios donde se den a conocer los productos que ofrece el comercial.

PROBLEMA: La falta de publicidad en el comercial ha conllevado que no pueda expandirse a nuevos segmentos en el mercado ya que solamente cuenta con la promoción que se realiza en el sector.

META

- Contar con el 45% de medios publicitarios

ESTRATEGIAS:

- Realizar un convenio con el principal medio de comunicación Diario La Hora con que cuenta la provincia por su cobertura y veracidad.
- Incrementar la publicidad a través de tarjetas de presentación para ser entregadas en las distintas empresas y proveedores a nivel local y regional.
- Elaborar una valla publicitaria para que en el cantón reconozcan los servicios y productos que ofrece el Comercial.

TÁCTICAS:

- Reconocimiento comercial de la empresa en el cantón Saraguro
- Incremento de la cartera de clientes tanto locales como a nivel regional.
- Dar a conocer los servicios y diversos productos que ofrece el Comercial.

POLÍTICAS:

- Colocación de la valla publicitaria en un punto estratégico en el cantón Loja.
- Difusión escrita por 1 año en el diario que llega al cantón.
- Entrega de tarjetas de presentación a las diversas empresas para lograr convenios empresariales

ACTIVIDADES

TARJETA DE PRESENTACIÓN

Las tarjetas serán impresas en papel fotográfico y serán utilizadas por todos los accionistas, se realizaran por 5000 unidades cada tres meses con un costo de 25,00.

Gráfico 39. Diseño Tarjeta de Presentación



Elaborado por: La autora

ANUNCIO PUBLICITARIO

El anuncio publicitario se lo desarrolla en uno de los diarios con mayor circulación en el cantón Saraguro y difundido a toda la provincia, la publicidad se la realiza entre semana; en un espacio de 5 x 10cm. a un costo de 160,00 por publicación al mes.

Gráfico 40. Diseño Anuncio Publicitario

	<p>TODO PARA TU HOGAR Y OFICINA...</p> <p>Disponemos de una gran gama de productos de consumo masivo en las mejores marcas a precios realmente bajos!!! Ven y visítanos...</p>
<p>COMERCIAL JESSICA QUEZADA CÍA. LTDA.</p>	
<p>Atención de lunes a sábado 8h00 a 13h00 y 15h00 a 20h00</p>	
<p><i>Estamos ubicados en Saraguro en Juan Antonio Montecinos s/n entre Sucre y Honorato Lazo</i></p>	
<p>TELF. 098555555</p>	
<p><u>Sr. David Quezada</u> <u>GERENTE</u></p>	
<p><i>Te esperamos!!!</i> ...Al por mayor y menor</p>	

Elaborado por: La autora

VALLA PUBLICITARIA

La valla publicitaria se la implementará en un lugar estratégico en el cantón Saraguro para que sea visible no solo para los pobladores sino también para los visitantes, turistas y los que pasan por el lugar y se la elaborará con medidas de 240cm x 340cm la cual será impresa en lona de alta resolución a full color de 13 onzas y con postes de correa de 10mm x 6m x 1m enterrado y fundido con concreto y 2m de aire.

Gráfico 41. Diseño Valla Publicitaria



Elaborado por: La autora

FINANCIAMIENTO: El financiamiento está a cargo de la Junta Directiva del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

PRESUPUESTO**Cuadro 48.** Presupuesto Objetivo N° 2

ALTERNATIVA	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Anuncio publicitario en Diario La Hora de la ciudad de Loja	160,00	1920,00
Diseño tarjetas de presentación	25,00	100,00
Diseño Valla Publicitaria	1250,00	1250,00
TOTAL	1435,00	3270,00

Fuente: Imprenta Santiago**Elaborado por:** La autora

Cuadro 49

MATRIZ OPERATIVA DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 2

Objetivo No. 2 Ampliar el mercado incrementando su posicionamiento mediante la elaboración de planes publicitarios donde se den a conocer los productos que ofrece el comercial.						
Problema	Meta	Objetivos	Estrategias	Tácticas	Financiamiento	Responsables
La falta de publicidad en el comercial ha conllevado que no pueda expandirse a nuevos segmentos en el mercado ya que solamente cuenta con la promoción que se realiza en el sector.	Contar con el 45% de medios publicitarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocimiento comercial de la empresa en el cantón Saraguro 2. Incremento de la cartera de clientes tanto locales como a nivel regional. 3. Dar a conocer los servicios y diversos productos que ofrece el Comercial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un convenio con el principal medio de comunicación Diario La Hora con que cuenta la provincia por su cobertura y veracidad. 2. Incrementar la publicidad a través de tarjetas de presentación para ser entregadas en las distintas empresas y proveedores a nivel local y regional. 3. Elaborar una valla publicitaria para que en el cantón reconozcan los servicios y productos que ofrece el Comercial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colocación de la valla publicitaria en un punto estratégico en el cantón Loja. 2. Difusión escrita por 1 año en el diario que llega al cantón. 3. Entrega de tarjetas de presentación a las diversas empresas para lograr convenios empresariales 	El financiamiento del objetivo correrá a cargo de la empresa	Los responsables del presente objetivo será la Junta de Accionistas.
					Costo	
					Dentro de este rubro se toma en cuenta la elaboración de toda la publicidad descrita en el cuadro 57 con un total de \$14520,00.	
					Tiempo	
						1 año

Elaborado por: La autora

Objetivo No. 3 Generar un desempeño más eficiente y eficaz por parte del personal administrativo y operativo a través de la implementación de planes y programas de capacitación.

PROBLEMA: La falta de planes de capacitación en las áreas del Comercial no ha permitido que el personal desarrolle de una mejor manera las actividades encomendadas a cada uno de ellos en sus puestos de trabajo.

META: Lograr el 100% de personal capacitado

ESTRATEGIAS:

- Los planes de capacitación se realizarán de acuerdo a las temáticas que tengan un impacto trascendente en el desarrollo de sus funciones.
- Los talleres tendrán un horario en el cual no interfieran en sus actividades diarias.

TÁCTICAS:

- Mejorar el servicio y atención al cliente que ofrecen los empleados y trabajadores.
- Realizar planes de capacitación a largo plazo.
- Los planes de capacitación deben ser periódicos.

POLÍTICAS:

- Se realizara talleres de capacitación para el personal administrativo.

- Se realizarán conferencias de atención y servicio al cliente para el personal operativo del Comercial.

ACTIVIDADES

CUADRO 50. Plan de Capacitación

TEMA	OBJETIVOS	POSIBLES CONTENIDOS	HORARIO	METODOLOGÍA	RECURSOS Y MATERIALES	ASISTENTES
GESTIÓN EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer buenas prácticas en materia de dirección y gestión • Comprender las dinámicas de las empresas • Comprender y desarrollar la gestión departamental desde un punto de vista de un cargo directivo. • Saber estructurar, analizar y elaborar diagnósticos objetivos sobre la situación Económico-Financiera de una empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • La naturaleza del trabajo empresarial. • Las características y los motivos del empresario eficaz. • Los problemas y las crisis del desarrollo de las empresas • El esquema y el plan de negocio de la empresa 	<p>15:00 a 18:00</p> <p>2 días</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del expositor y participantes • Introducción al tema • Desarrollo de actividades 	<p>Equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus <p>Muebles</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mesas y sillas • Pizarra acrílica <p>Suministros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Carpetas • Hojas de papel bond • Esferográficos • Marcadores de tiza líquida 	GERENTE
LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar elementos básicos del liderazgo • Reconocer los tipos y estilos de liderazgo • Identificar cualidades de un líder creativo • Analizar las competencias básicas para un buen liderazgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Nociones básicas del liderazgo • Tipos de liderazgo • El líder efectivo y creativo • Competencias y características de un buen líder • Fomentar y fortalecer las cualidades de liderazgo 	<p>15:00 a 18:00</p> <p>2 días</p>			

SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la importancia de contar con una cultura orientada a la calidad del servicio • Identificar los momentos donde generar valor a nuestros clientes, desarrollarlos y potenciarlos • Identificar las oportunidades de mejoras en las relaciones interpersonales que conduzcan hacia la cultura del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y calidad de servicio • El colaborador y la empresa • Evaluación del servicio al cliente • Experiencias satisfactorias y los momentos de verdad • Identificar las necesidades del cliente • El rol y responsabilidades del departamento de ventas • Claves para lograr un servicio de excelencia 	8:00 a 10:00 10 días	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos directos y prácticos • Contenidos de reflexión constante y con orientación a las tareas • Aplicación de diferentes herramientas 	Equipos <ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Infocus 	SECRETARIA ESTIBADOR CHOFER
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener herramientas específicas para analizar los principales parámetros financieros • Adquirir conocimientos que ayuden a controlar los costes y obtener mayor rentabilidad en la comercialización • Conocer sobre el manejo de capital 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto general del sector comercial en Ecuador • Los problemas característicos del sector comercial • Las herramientas necesarias para un diagnóstico financiero • Rentabilidad sostenible y capacidad competitiva • Caso práctico de aplicación 	17:00 a 18:00 7 días	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación del expositor y participantes • Introducción al tema • Desarrollo de actividades 	Muebles <ul style="list-style-type: none"> • Mesas y sillas • Pizarra acrílica Suministros <ul style="list-style-type: none"> • Carpetas • Hojas de papel bond • Esferográficos • Marcadores de tiza líquida 	GERENTE AUXILIAR DE CONTABILIDAD
MANEJO DE INVENTARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar en cantidad, tiempo y tipo, la necesidad de materiales, insumos, y productos para satisfacer la demanda de los clientes. • Adquirir las competencias necesarias para gestionar los tiempos de entrega de los pedidos. • Adquirir conocimientos para la toma de decisiones estratégicas y operativas de acuerdo a las políticas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque sistémico de la gestión de inventarios • Planificación y control de inventarios • Evaluación económica de inventarios • Reposición y control de evolución de inventarios • Tecnología soporte, manejo de materiales y almacenamiento 	17:00 a 18:00 7 días	<ul style="list-style-type: none"> • Ejercicios sobre casos reales • Presentación en power point y multimedia • Interacción expositora – participantes en sala • Se utilizará material didáctico. 		ESTIBADOR

Fuente: SECAP

Elaborado por: La autora

FINANCIAMIENTO: El financiamiento está a cargo de la Junta Directiva del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

PRESUPUESTO

CUADRO 51. Presupuesto para Plan de Capacitación

Fecha	Tema	Responsable	Recursos	Presupuesto		Duración
				Indiv.	Total	
Marzo 2016	Gestión empresarial	SECAP, Gerente	Capacitador Material Trasporte	75,00	75,00	2 días
Marzo 2016	Liderazgo	SECAP Gerente	Capacitador Material Trasporte	75,00	75,00	2 días
Abril 2016	Servicio y atención al cliente	SECAP Secretaria, Estibador y Chofer	Capacitador Material Trasporte	75,00	225,00	10 días
Abril 2016	Manejo de inventario	SECAP Estibador	Capacitador Material Trasporte	75,00	75,00	7 días
Mayo 2016	Rentabilidad	UTPL Gerente Auxiliar de Contabilidad	Capacitador Material Trasporte	75,00	250,00	7 días
TOTAL				375,00	700,00	

Fuente: Cuadro 50

Elaborado por: La autora

Cuadro 52

MATRIZ OPERATIVA DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 3

Objetivo No. 3 Generar un desempeño más eficiente y eficaz por parte del personal administrativo y operativo a través de la implementación de planes y programas de capacitación.						
Problema	Meta	Objetivos	Estrategias	Tácticas	Financiamiento	Responsables
La falta de planes de capacitación en las áreas del Comercial no ha permitido que el personal desarrolle de una mejor manera las actividades encomendadas a cada uno de ellos en sus puestos de trabajo	Lograr el 100% de personal capacitado.	1. Se realizara talleres de capacitación para el personal administrativo. 2. Se realizarán conferencias de atención y servicio al cliente para el personal operativo del Comercial.	1. Los planes de capacitación se realizarán de acuerdo a las temáticas que tengan un impacto trascendente en el desarrollo de sus funciones. 2. Los talleres tendrán un horario en el cual no interfieran en sus actividades diarias.	1. Mejorar el servicio y atención al cliente que ofrecen los empleados y trabajadores. 2. Realizar planes de capacitación a largo plazo. 3. Los planes de capacitación deben ser periódicos.	El financiamiento del presente objetivo correrá a cargo de la empresa	Los responsables del presente objetivo será la Junta de Accionistas.
					Costo	
					El costo del presente objetivo es acorde al cuadro 59 con un total de \$830,00	
					Tiempo	
						1 año

Elaborado por: La autora

Objetivo 4to. Evitar pérdidas en productos al actualizar la tecnología contable mejorando así el manejo de inventario acorde a las necesidades del mercado.

PROBLEMA: La falta de sistemas informáticos dificulta utilizar eficientemente los recursos del comercial. ya que no mantienen una comunicación adecuada entre departamentos y por ende existen pérdidas en los productos caducados o en mal estado.

META

- Tener el 100% de producto inventariado en bodega

ESTRATEGIAS:

- Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos como lo es TOVACOMPU de la ciudad de Loja.
- Obtener una garantía mínima de 3 años en el programa.

TÁCTICAS:

- Realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la localidad para acceder a la más efectiva.

POLÍTICAS:

- Realizar visitas a todos los proveedores de servicios informáticos de la localidad.
- Celebrar un contrato de trabajo entre los accionistas del comercial y la empresa proveedora de servicios informáticos previamente seleccionada.

FINANCIAMIENTO: El financiamiento está a cargo de la Junta Directiva del Comercial Jessica Quezada Cía. Ltda.

PRESUPUESTO**CUADRO 53.** Presupuesto del Sistema Informático

Nro.	CONCEPTO	VALOR
1	Sistema de inventarios	500,00
2	Sistema computarizado de ingresos y salidas	1000,00
TOTAL		1500,00

Fuente: Tovacompu

Elaborado por: La autora

Cuadro 55

MATRIZ OPERATIVA DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 4

Objetivo 4to. Evitar pérdidas en productos al actualizar la tecnología contable mejorando así el manejo de inventario acorde a las necesidades del mercado.						
Problema	Meta	Objetivos	Estrategia	Tácticas	Financiamiento	Responsables
La falta de sistemas informáticos dificulta utilizar eficientemente los recursos del comercial. ya que no mantienen una comunicación adecuada entre departamentos y por ende existen pérdidas en los productos caducados o en mal estado.	Tener el 100% de producto inventariado en bodega	<ol style="list-style-type: none"> Realizar visitas a todos los proveedores de servicios informáticos de la localidad. Celebrar un contrato de trabajo entre los accionistas del comercial y la empresa proveedora de servicios informáticos previamente seleccionada. 	<ol style="list-style-type: none"> Proceder a contratar los servicios de una empresa técnica especializada en la implementación de programas informáticos como lo es TOVACOMPU de la ciudad de Loja. Obtener una garantía mínima de 3 años en el programa. 	La política útil para lograr alcanzar con éxito el objetivo propuesto se basa en realizar la identificación y cotización de precios entre las diferentes empresas proveedoras de servicios informáticos de la localidad para acceder a la más efectiva.	El financiamiento del presente objetivo correrá a cargo del comercial	Los responsables del presente objetivo será la Junta de Accionistas.
					Costo	
					El costo del presente objetivo es acorde al cuadro 61 con un total de \$1500,00	
					Tiempo	
						3 años

Elaborado por: La autora

El costo total de los objetivos estratégicos descritos, son de \$5.610,00 el cual se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 56
PRESUPUESTO TOTAL

ACTIVIDAD	COSTO
Estructura administrativa	140,00
Plan publicitario	3.275,00
Plan de capacitación	830,00
Sistema Informático	1.500,00
TOTAL	5.610,00

Elaborado por: La autora

h. CONCLUSIONES

- El análisis externo realizado en la presente investigación permitió saber cómo enfrenta el comercial al medio externo, en donde se pudo identificar que los principales factores que interfieren como una oportunidad para la empresa son: los sistemas de información el acceso a los recursos tecnológicos, además de contar con una amplia gama de proveedores y manejar convenios con distribuidoras a nivel provincial.
- El análisis interno realizado se realizó a través de las encuestas realizadas a los clientes y entrevistas aplicadas al Gerente y empleados del comercial para saber cuáles son sus fortalezas en donde se puede reconocer la imagen y prestigio que ha adquirido el comercial en sus más de 10 años, la capacidad financiera, contar con capital para la compra de mercadería, además de tener un clima laboral adecuado, la excelente ubicación y fácil acceso a sus instalaciones.
- Luego del desarrollo de las matrices EFE y EFI se procede a establecer la matriz de alto impacto FODA en donde se contrastaron las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, para llegar a 8 estrategias que son: Implementar programas contables, incrementar el nivel de ventas, determinar la estructura organizacional, designar un espacio físico adecuado, aliarse estratégicamente con entidades públicas y privadas,

crear promociones en los productos, crear una campaña publicitaria y realizar programas de capacitación.

- Con estas estrategias finalmente se establecen los objetivos que serán desarrollados en el plan presupuestado establecido a través de matrices donde se identifican los problemas, metas, objetivos, tácticas, alcances, financiamiento, costos, responsables y el tiempo que durará su aplicación.
- La propuesta aplicada a la empresa se desarrolló acorde a las estrategias obtenidas de la formulación estratégica con las cuales se obtuvieron los objetivos que permitieron la implementación de un Manual de Funciones con un costo de \$140,00, un Plan publicitario con el costo de \$3.270,00, un Plan de capacitación con un costo de \$830,00 y un Sistema informático \$1.500,00 dando un presupuesto total del Plan Estratégico por \$5.610,00.

i. RECOMENDACIONES

- El Comercial Jessica Quezada debe aplicar el plan estratégico planteado, con el fin de que pueda superar las debilidades e incrementar sus fortalezas, beneficiándose de las oportunidades que le brinda el entorno y contrarrestando las amenazas de la competencia y del mercado.
- El Comercial deberá direccionar continuamente la publicidad para el entorno inmediato, dando a conocer los productos y servicios que ofrece, además de dar a conocer los beneficios que los clientes poseen con dicha implementación.
- El Comercial debe ejecutar un Plan de capacitación al personal, para desarrollar el Talento Humano y mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.
- El gerente debe procurar implementar el plan operativo diseñado en el presente proyecto, con el fin de conseguir ampliar el mercado y mantenerse en la vanguardia en el ámbito comercial.
- El gerente debe poner en marcha el presente plan estratégico ya que la inversión que se realizará demuestra viabilidad y rentabilidad para el comercial.

- Los empleados y trabajadores del comercial deben considerar la capacitación a ser recibida como parte del presente proyecto, para que desarrollen con eficiencia y eficacia sus funciones utilizando de forma óptima todos y cada uno de los recursos que poseen.

j. BIBLIOGRAFÍA

- Ayestarán, R.; Rangel, C. & Sebastian, A. (2012) Planificación estratégica y gestión de la publicidad. Conectando con el consumidor. Madrid: ESIC
- Fernández, A. (2010) Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones.. Un manual práctico para elaboración de un Plan Estratégico. Madrid; Ediciones Días de Santos S. A.
- Golfeder, G- & Aguilar, E. (2010) Planificación y administración. Un enfoque integrador. Trillas.
- Hernández, A. (2009) *Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión*. 6ta. Edición. México: McGraw Hill.
- Ipinza, A. (2008) El proceso estratégico con enfoque de gerencia. México: Pearson.
- Martínez, L.; Mosquera, K.; Velandia, P. & Rodríguez, J. (2013) Beneficios de la administración estratégica. Bogotá: Escuela Colombiana de Carreras Industriales
- Medina, L. & Rojas, M. (2012) Planeación Estratégica. Fundamentos y casos. Bogotá: Ediciones de la U.
- Porter, M. E. (2009). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide, S.A.
- Sainz, J. (2012) El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC
- Thompson, A. & Strikland, A.. (2010) Administración estratégica. Textos y casos. México: Mc Graw Hill Internacional

- Varela, R. (2008) *Innovación Empresarial*, 2da. Edición. Colombia: McGraw Hill.

Páginas Web

- <http://www.gestiopolis.com/canales8/mkt/estrategias-para-un-desarrollo-competitivo.htm>
- <http://gestion-admtiva.blogspot.com/2011/03/la-planeacion-estrategica.html>
- <http://www.gestiopolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>
- <http://marketingandbusinessoninternet.blogspot.com/2010/08/posicionamiento-5-fuerzas-de-porter.html>
- <http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- <http://www.vgsglobal.com/es/blog/2010/11/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico/>
- <https://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- <http://miguelbarrachinacubillo.jimdo.com/caracter%C3%ADsticas-de-una-empresa-con-%C3%A9xito/>
- <https://sites.google.com/site/436laempresa/recursos-o-elementos-de-la-empresa>
- <http://turevisorfiscal.com/2014/05/29/que-es-una-empresa-comercial/>
- <http://www.gestiopolis.com/diferencia-entre-empresas-de-servicios-y-comercializadoras-en-sus-estados-financieros/>

k. ANEXOS

ANEXO 1 FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA

“Elaboración de un Plan Estratégico para el Comercial Jessica Quezada del cantón Saraguro, provincia de Loja”

b. PROBLEMATIZACIÓN

El Comercial Jessica Quezada compañía limitada, se encuentra ubicada en el cantón Saraguro y presta sus servicios para la venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo, tiene trayectoria de diez años en el mercado local, tiempo en el cual ha desarrollado sus actividades a lo largo de todo el cantón Saraguro.

Es el comercial más importante de su género por su cobertura a nivel local; aunque dispone de una cartera de clientes, el comercial no maneja planificación sino que sus ventas son eventuales según los clientes que realizan pedidos o llegan al local, eso significa que el comercial no tiene definidos objetivos a mediano y largo plazo.

Actualmente la empresa cuenta con diez colaboradores, estos trabajadores no tienen bien definidos sus secciones departamentales siendo esta una de sus principales deficiencias, puesto que cumplen funciones específicas pero sin

ninguna orientación estratégica que les permita agrupar los esfuerzos conjuntos y contribuyan al desarrollo del comercial.

Tomando como referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se han detectado algunos problemas como son:

La gerencia no tiene clara la función administrativa, en la actualidad el comercial carece de un Plan Estratégico en el cual exista una clara proyección al futuro con una misión, visión, objetivos y estrategias viables.

El personal operativo igualmente no tiene claro las funciones específicas por cuanto actualmente hacen diversas actividades que no les competen según su cargo, aunque las realizan con la finalidad de cumplir su horario laboral.

También se debe constatar la falta de un manual de funciones para que se determinen la estructura organizativa, al igual que un código de ética que rija en la empresa, entre otras actividades necesarias como es la capacitación a empleados, un manual de procesos para los colaboradores, en sí el comercial necesita realizar un análisis organizacional sobre las condiciones internas para determinar y evaluar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas por áreas.

Con lo expuesto anteriormente se determina la problemática de la presente investigación: **LA FALTA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL COMERCIAL JESSICA QUEZADA, DEL CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA.**

d. OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para el Comercial Jessica Quezada del cantón Saraguro, provincia de Loja

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional del Comercial Jessica Quezada que permita determinar la situación actual.
- Realizar el análisis externo de la empresa que permita determinar las principales oportunidades y amenazas en el medio.
- Efectuar el análisis interno en la empresa con el fin de determinar las fortalezas y debilidades.
- Realizar la matriz de alto impacto FODA para establecer los objetivos estratégicos a largo y mediano plazo.
- Proponer la operatividad de dichos objetivos en un plan de acción detallado.

f. METODOLOGÍA

MÉTODOS

Método Inductivo: Este método servirá para analizar los factores externos y de allí determinar las oportunidades y amenazas, se partirá del propósito general de la empresa hasta rescatar la misión de cada una de las áreas del comercial.

Método Deductivo.- Este método servirá para definir las estrategias producto del análisis de los factores externos e internos, además establecer las conclusiones de la investigación y las recomendaciones necesarias.

Método Descriptivo: Este método se utilizará en el planteamiento de los objetivos a mediano y largo plazo que serán desarrollados en el plan de acción, con la finalidad de que se mejore la planeación estratégica en el comercial.

Método Analítico.- Este método servirá para efectuar la descripción de los aspectos internos en cada una de las áreas del comercial y establecer sus diferentes problemáticas.

TÉCNICAS

Observación directa.- Se realizarán varias visitas al comercial para obtener la información necesaria, además se tendrá contacto directo con los colaboradores desde su inicio ya que están familiarizados con la situación de la empresa.

La Entrevista: La entrevista se la realizará al Gerente del comercial, para obtener la información precisa y verídica de la empresa y se muestre los pasos a seguir dentro de la investigación.

La Encuesta: Se elaborarán dos tipos de encuestas que se aplicarán a los 11 colaboradores del comercial y la segunda se la realizará a una muestra de los clientes de la empresa, tomando en consideración la población de Saraguro como mercado.

POBLACIÓN

La población la conforma la totalidad de los 11 empleados del comercial, y los actuales clientes del comercial que de acuerdo a los datos registrados en los libros contables del último año se establece un total de 11.410 usuarios en el año 2014.

MUESTRA

Para el desarrollo de las encuestas se toma como universo el número de clientes que tiene el comercial, que según los datos financieros del año anterior son 11.410 usuarios.

Para definir una muestra se procede a utilizar la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{11410}{1 + 11410(0.05)^2}$$

$$n = \frac{11410}{29,525}$$

$$n = 386,45$$

$$n = 386 \text{ encuestas}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra	?
N = Población de total	11.410
e = 5% Margen de error	0.50

Luego de aplicar la formula se obtiene una muestra de 386 encuestas que se aplicarán a los habitantes del cantón Saraguro.

ANEXO 2 MODELO DE ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿El Comercial cuándo fue creado, en qué año y en qué lugar?
2. ¿Qué actividades realiza el comercial?
3. ¿Qué tipos de productos ofrece el comercial?
4. ¿El Comercial tiene constituido una misión, visión, objetivos, estrategias y/o políticas?
5. ¿Cómo se encuentra estructurado el comercial en el mercado?
6. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones en el comercial?
7. ¿El comercial cuenta con un organigrama estructural, reglamento interno y manual de funciones o procesos?
8. ¿Cuál es el procedimiento que se realiza para contratar personal?
9. ¿Cuenta el comercial con las Instalaciones adecuadas para su funcionamiento?
10. ¿Cómo y en base a que se establecen los precios en los productos que ofrece?
11. ¿Cuál es la forma de pago que acepta el comercial?
12. ¿Quiénes son sus principales proveedores y donde se encuentran ubicados?
13. ¿Considera usted que el stock de productos que expende el comercial son suficientes para satisfacer al mercado del Cantón Saraguro?
14. ¿La Distribuidora mantiene convenios con Instituciones Públicas o Privada?
15. ¿En el comercial se realiza planeación estratégica?
16. ¿Su comercial con que tipo de publicidad cuenta?
17. ¿Se realizan promociones en su comercial?

18. ¿Existe un plan de capacitación para el personal?
19. ¿Cómo realiza la comercialización de sus productos?
20. ¿De qué forma realiza la distribución de sus productos?
21. ¿Cómo considera a la competencia frente al Comercial?
22. Cuáles cree usted que son las amenazas más comunes que conlleva la empresa en el mercado actual?
23. Para usted, ¿Cuáles cree que son las fortalezas que le ha permitido al comercial mantenerse en el mercado?
24. Cuáles cree usted que son las debilidades que se presentan en el comercial en relación al mercado?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3 FICHA DE OBSERVACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FICHA DE OBSERVACIÓN

1. DATOS INFORMATIVOS

Nombre observador: Manica José Castro M.
Nombre Empresa: Comercial Jessica Quezada CIA CIA
Lugar: Cataguro Fecha: 22 Abril 2015

2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y LA COMPETENCIA

No	CRITERIOS	CALIFICACIÓN						
		SI	E	MB	B	R	I	NO
1	Instalaciones de la empresa				X			
2	Distribución física de las instalaciones					X		
3	Condiciones visuales e iluminación					X		
4	Rótulos, letreros y banners de vehículos					X		
5	Logotipo o identificativo de la empresa				X			
6	Vehículo				X			
7	Capacidad de la empresa				X			
8	Participación de mercado			X				
9	Efectividad de los canales de distribución				X			
10	Eficacia de sus comunicaciones				X			
11	Competitividad de sus precios			X				
12	Diversidad de productos			X				
13	Facilidades de ubicación			X				
15	Calidad de sus productos			X				
16	Calidad de su personal				X			
17	Imagen y prestigio				X			
18	Experiencia en el mercado			X				
19	Cuenta con publicidad				X			

E: Excelente, **MB:** Muy bueno, **B:** Bueno, **R:** Regular y **I:** Inexistente

3. OBSERVACIONES

El lugar donde se encuentran ubicados es muy bueno ya que es céntrico pero es pequeño, debido a que el comercial es bien grande no es cómodo para los clientes ni trabajadores y el orden que tienen no es el adecuado no están bien organizados.

ANEXO 4 MODELO DE ENCUESTA A LOS CLIENTES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Reciba un cordial saludo:

Con la finalidad de recabar información sobre el servicio que ofrece el Comercial Jessica Quezada del cantón Saraguro, me permito solicitar a usted muy encarecidamente se digne dar contestación a las siguientes interrogantes, información que será de absoluta reserva y me permitirá realizar el trabajo de investigación para optar por el grado de Ingeniera Comercial.

1. ¿Qué tiempo lleva como cliente del comercial Jessica Quezada?

- 3 meses-6meses ()
- 1 año – 2 años ()
- 3 años – a más ()

2. ¿Conque frecuencia acude al comercial Jessica Quezada?

- Diario ()
- Semanal ()
- Quincenal ()
- Mensual ()

3. ¿Indique cinco productos que usted consume con mayor frecuencia?

- Huevos ()
- Azúcar ()
- Enlatados ()
- Arroz ()
- Condimentos ()

4. ¿Por qué prefiere adquirir productos de la competencia?

- Precio
- Servicio
- Calidad
- Promociones
- Por su ubicación

5. A su criterio considera que la calidad de los productos que ofrece el comercial son:

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Malo

6. ¿Para Ud. el servicio y la atención que presta el personal del comercial es?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Para Ud. los horarios de atención del comercial son adecuados?

- Si
- No

8. ¿Qué formas de pago le ofrece el comercial?

- Efectivo
- Cheque
- Tarjeta de crédito
- A crédito

9. Para Ud. los precios de los productos que ofrece el comercial son?

- Altos ()
Moderados ()
Económicos ()

10. Cuando compra a domicilio las entregas son:

- En el mismo día ()
Al siguiente día ()
Más de un día ()

11. ¿Con qué frecuencia usted adquiere productos del comercial?

- Diario ()
Semanalmente ()
Quincenalmente ()
Mensualmente ()
Otros ()

12. ¿A través de qué medios conoció Ud. el comercial Jessica Quezada?

- Folletos ()
Radio ()
Carteles ()
Rótulos ()
Banners ()

13. ¿Ha recibido ofertas y/o promociones en sus comprar en el Comercial?

- Si ()
No ()

14. ¿Por qué compra usted el Producto dl comercial?

- Precio ()
Calidad ()

- Garantía
- Promociones
- Presentación
- Ser el único

17. ¿Qué sugerencias le das al comercial?

- Más promociones y publicidad
- Cumplimiento en entregas
- Bajar los precios

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5 MODELO DE ENTREVISTA AL PERSONAL

1. ¿Qué cargo desempeña dentro del comercial?
2. ¿Qué tiempo lleva laborando en el comercial?
3. ¿Qué nivel de instrucción tiene?
4. ¿Conoce usted si el comercial tiene misión, visión, objetivos, estrategias y/o políticas?
5. ¿Cómo califica el servicio que brinda el comercial?
6. ¿Cómo califica la calidad de los productos que ofrece el comercial?
7. Los precios de los productos que ofrece el comercial son:
8. ¿Cree usted que el comercial cuenta con una infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades?
9. ¿Las actividades que realiza son acordes al cargo que usted desempeña?
10. ¿Existe un buen clima laboral dentro del comercial?
11. ¿Recibe capacitación continua?
12. ¿Qué sugerencias le daría usted al Gerente del comercial?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6 ESTADOS FINANCIEROS

COMERCIAL JESSICA QUEZADA

Pag.1 de 2

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2013

1. ACTIVO		661,192.01
1.1. ACTIVOS CORRIENTES		
1.1.1. ACTIVOS DISPONIBLES	656,505.56	
1.1.1.01. CAJA Y BANCOS	238,538.97	
1.1.1.01.01 Caja general	238,538.97	
1.1.1.01.02 Coop Mego	5,391.43	
1.1.1.01.03 Banco Fomento	232,766.75	
1.1.1.01.04 Banco del Austro	17.13	
1.1.1.01.04 Banco del Austro	363.66	
1.1.2. ACTIVO EXIGIBLE	369,095.40	
1.1.2.01. CTAS Y DCTOS POR COBRAR CLIENTES	272,609.91	
1.1.2.01.01 Cuentas por cobrar clientes	266,372.74	
1.1.2.01.03 Cheques posfechados	8,310.25	
1.1.2.01.99 (provision cuentas incobrables)	-2,073.08	
1.1.2.02. CTAS Y DCTOS X COBRAR EMPLEADOS	60,414.56	
1.1.2.02.02 Prestamos a empleados	25,326.53	
1.1.2.02.03 Anticipo proveedores	34,788.03	
1.1.2.02.05 Prestamo a Rogelio Armijos	300.00	
1.1.2.03. CUENTAS POR COBRAR AL FISCO	7,362.26	
1.1.2.03.01 Credito tributario IVA	5,707.18	
1.1.2.03.05 Credito Tributario Fuente Años An	1,655.08	
1.1.2.04. CTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	28,708.67	
1.1.2.04.01 Quezada Pachar Jessy	0.20	
1.1.2.04.02 Pachar Consuelo	28,708.47	
1.1.3. ACTIVO REALIZABLE	48,871.19	
1.1.3.01. MERCADERIAS	48,871.19	
1.1.3.01.01 Inventario de Mercaderias IVA 12%	11,184.61	
1.1.3.01.02 Inventario de mercaderias IVA 0%	37,686.58	
1.2. ACTIVOS FIJOS	4,525.29	
1.2.1. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	4,525.29	
1.2.1.01. ACTIVOS DEPRECIABLES	4,525.29	
1.2.1.01.03 Muebles y Enseres	1,672.13	
1.2.1.01.04 (depreciacion acumulada muebles y	-223.31	
1.2.1.01.05 Equipos de Oficina	572.70	
1.2.1.01.07 Equipos de computacion	4,050.20	
1.2.1.01.08 (depreciacion acumulada de Comput	-1,684.54	
1.2.1.01.11 Máquinaria y Equipo	948.96	
1.2.1.01.12 (depreciación acumulada de Maquin	-810.85	
1.3. OTROS ACTIVOS	161.16	
1.3.1. ACTIVOS DIFERIDOS	161.16	
1.3.1.02. OTROS ACTIVOS	161.16	
1.3.1.02.01 Diferencias por regularizar	85.85	
1.3.1.02.02 Faltantes de caja	75.31	
2. PASIVOS		602,599.34
2.1. PASIVOS CORRIENTES	541,889.34	
2.1.1. PASIVOS EXIGIBLES	541,889.34	
2.1.1.01. CTAS Y DCTOS X PAGAR PROVEEDORES	474,978.94	
2.1.1.01.01 Proveedores	474,978.94	
2.1.1.03. OTRAS CUENTAS POR PAGAR	42,624.84	
2.1.1.03.01 Quezada Pachar Jessy	41,424.84	
2.1.1.03.03 CTAS X COBRAR VARIAS (P)	1,200.00	

COMERCIAL JESSICA QUEZADA

Pag.2 de 2

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2013

2.1.1.04. OBLIGACIONES CON EL FISCO	14,358.82	
2.1.1.04.01 Retencion fuente 1%	2,156.97	
2.1.1.04.02 Retencion fuente 2%	6.00	
2.1.1.04.03 Retencion fuente 8%	293.93	
2.1.1.04.08 SRI x pagar	5,326.37	
2.1.1.04.11 Iva ventas a Credito	3,000.00	
2.1.1.04.12 Anticipo Impuesto a la REnta por	3,575.55	
2.1.1.05. OBLIGACIONES CON EL IESS	862.42	
2.1.1.05.01 Aporte patronal	487.38	
2.1.1.05.02 Aporte personal	375.04	
2.1.1.06. OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	9,064.32	
2.1.1.06.01 Remuneraciones por pagar	582.03	
2.1.1.06.02 Decimo tercer sueldo	141.05	
2.1.1.06.03 Decimo cuarto sueldo	272.76	
2.1.1.06.04 Fondos de reserva	88.63	
2.1.1.06.05 Vacaciones	2,288.16	
2.1.1.06.06 15% trabajadores	5,691.69	
2.9. OTROS PASIVOS	60,710.00	
2.9.1. OTROS PASIVOS	60,710.00	
2.9.1.01. OTROS PASIVOS	60,710.00	
2.9.1.01.01 Anticipos de clientes	35,500.00	
2.9.1.01.02 Depositos por identificar	24,924.93	
2.9.1.01.03 Sobrantes de caja	285.07	
3. PATRIMONIO		58,592.67
3.1. CAPITAL INICIAL	816.00	
3.1.01 Capital suscrito y pagado	816.00	
3.2. RESERVAS	1,249.29	
3.2.01 Reserva Legal	1,249.29	
3.8. RESULTADOS	56,527.38	
3.8.01 Utilidad o perdida del ejercicio	17,215.00	
3.8.02 Utilidad o perdida acumuladas	39,312.38	
PASIVO + PATRIMONIO		661,192.01

GERENTE


 CONTADOR

Ing. Bladimir Alvarado J.
 CONTADOR/AUDITOR
 Matricula # 25918
 RUC. 1102988013001

COMERCIAL JESSICA QUEZADA

Pag.1 de 2

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2013 al 31/12/2013

4. INGRESOS		3,105,752.37
4.1. INGRESOS OPERACIONALES		3,100,446.66
4.1.1. VENTAS		3,100,446.66
4.1.1.01 Ventas 12%	986,711.07	
4.1.1.02 Ventas IVA 0%	2,107,618.11	
4.1.1.04 Descuento en compras 12%	3,141.65	
4.1.1.05 Descuento en compras 0%	2,975.83	
4.2. INGRESOS NO OPERACIONALES		5,305.71
4.2.1. INTERESES Y COMISIONES		5,305.71
4.2.1.01 Intereses ganados	4,887.50	
4.2.1.03 Multas a Empleados	418.21	
5. COSTOS Y GASTOS		3,067,807.74
5.1. COSTO DE VENTAS		2,908,298.11
5.1.1. COSTO DE VENTAS		2,908,298.11
5.1.1.01 Costo de ventas IVA 12%	927,390.00	
5.1.1.02 Costo de ventas IVA 0%	1,980,908.11	
5.2. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS		159,509.63
5.2.1. SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES		75,218.31
5.2.1.01 Sueldos	43,190.30	
5.2.1.02 Decimo tercer sueldo	3,188.84	
5.2.1.03 Decimo cuarto sueldo	2,863.77	
5.2.1.04 Fondos de reserva	3,568.36	
5.2.1.05 Vacaciones	1,431.88	
5.2.1.06 Aporte patronal	5,862.32	
5.2.1.08 Horas extras	4,851.08	
5.2.1.09 Honorarios profesionales	4,846.43	
5.2.1.10 Alimentacion	4,537.80	
5.2.1.12 Atencion al Personal	877.53	
5.2.2. GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION		74,299.95
5.2.2.01 Publicidad y propaganda	992.20	
5.2.2.02 Utiles de oficina	2,070.85	
5.2.2.04 Suministros diversos	3,314.66	
5.2.2.05 Mantenimiento y reparaciones	2,949.63	
5.2.2.06 Telefono	513.28	
5.2.2.07 Energia electrica	695.56	
5.2.2.08 Agua potable	284.13	
5.2.2.10 Internet	354.92	
5.2.2.11 Combustible	2,473.89	
5.2.2.12 Repuestos y Lubricantes	754.04	
5.2.2.13 Servicios Prestados	3,126.79	
5.2.2.14 Arriendos	23,000.00	
5.2.2.15 Transporte	33,770.00	
5.2.3. OTROS GASTOS Y COMISIONES		8,413.46
5.2.3.01 Gasto IVA	5,773.83	
5.2.3.02 Comisiones bancarias	243.84	
5.2.3.04 Ajuste por Redondeo de Decimales	0.08	
5.2.3.05 Impuestos contribuciones y otros	1,909.11	
5.2.3.08 Gastos Varios	186.95	
5.2.3.09 Intereses Bancarios	299.65	
5.2.4. PROVISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		798.20

COMERCIAL JESSICA QUEZADA

Pag.2 de 2

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2013 al 31/12/2013

5.2.4.02 Depreciacion de activos fijos	798.20	
5.2.5. GASTOS NO DEDUCIBLES	779.71	
5.2.5.04 Sueldos N.D	200.00	
5.2.5.05 Gastos N.D	277.08	
5.2.5.06 Intereses y Multas N.D.	302.63	
Utilidad o perdida del ejercicio		17,215.00

GERENTE

Ing. Raaberto Allaga M.
CONTADOR AUDITOR
Matricula # 25818
RUC: 1102966013001

CONTADOR


COMERCIO AL JESSI CA QUEZADA

Pag. 1 de 2

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

4. INGRESOS		3,099,532.27
4.1. INGRESOS OPERACIONALES	3,095,333.89	
4.1.1. VENTAS	3,095,333.89	
4.1.1.01 Ventas 12%	1,116,273.27	
4.1.1.02 Ventas IVA 0%	1,979,060.62	
4.2. INGRESOS NO OPERACIONALES	4,198.38	
4.2.1. INTERESES Y COMISIONES	4,198.38	
4.2.1.01 Intereses ganados	3,688.74	
4.2.1.03 Multas a Empleados	509.64	
5. COSTOS Y GASTOS		3,083,142.22
5.1. COSTO DE VENTAS	2,902,638.06	
5.1.1. COSTO DE VENTAS	2,902,638.06	
5.1.1.01 Costo de ventas IVA 12%	1,038,690.37	
5.1.1.02 Costo de ventas IVA 0%	1,863,947.69	
5.2. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	180,504.16	
5.2.1. SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	72,824.05	
5.2.1.01 Sueldos	43,299.54	
5.2.1.02 Decimo tercer sueldo	3,318.39	
5.2.1.03 Decimo cuarto sueldo	2,867.33	
5.2.1.04 Fondos de reserva	2,871.57	
5.2.1.05 Vacaciones	2,074.82	
5.2.1.06 Aporte patronal	5,968.57	
5.2.1.08 Horas extras	6,497.49	
5.2.1.09 Honorarios profesionales	2,400.00	
5.2.1.10 Alimentacion	2,864.90	
5.2.1.13 Costo de Liquidación al Personal	661.44	
5.2.2. GASTOS GENERALES DE ADMINISTRACION	92,600.85	
5.2.2.01 Publicidad y propaganda	982.50	
5.2.2.02 Utiles de oficina	1,188.00	
5.2.2.04 Suministros diversos	6,941.28	
5.2.2.05 Mantenimiento y reparaciones	2,931.48	
5.2.2.06 Telefono	934.68	
5.2.2.07 Energia electrica	646.35	
5.2.2.08 Agua potable	211.99	
5.2.2.10 Internet	662.85	
5.2.2.11 Combustible	3,315.46	
5.2.2.12 Repuestos y Lubricantes	2,565.36	
5.2.2.13 Servicios Prestados	970.00	
5.2.2.14 Arriendos	24,000.00	
5.2.2.15 Transporte	45,300.00	
5.2.2.16 Seguros y Reaseguros	1,950.90	
5.2.3. OTROS GASTOS Y COMISIONES	13,948.17	
5.2.3.01 Costo IVA	11,129.57	
5.2.3.02 Comisiones bancarias	94.73	
5.2.3.05 Impuestos contribuciones y otros	1,817.34	
5.2.3.06 Multas e intereses	350.93	
5.2.3.08 Gastos Varios	387.95	
5.2.3.09 Intereses Bancarios	167.54	

COMERCIAL JESSICA QUEZADA

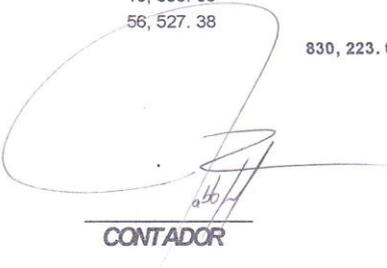
Pag. 2 de 2

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2014

2. PASIVOS		755,240.32
2.1. PASIVOS CORRIENTES	701,694.29	
2.1.1. PASIVOS EXIGIBLES	701,694.29	
2.1.1.01. CTAS Y DCTOS X PAGAR PROVEEDORES	648,429.39	
2.1.1.01.01 Proveedores	648,429.39	
2.1.1.03. OTRAS CUENTAS POR PAGAR	42,624.84	
2.1.1.03.01 Quezada Pachar Jessy	41,424.84	
2.1.1.03.03 CTAS X COBRAR VARIAS (P)	1,200.00	
2.1.1.04. OBLIGACIONES CON EL FISCO	3,408.63	
2.1.1.04.01 Retencion fuente 1%	2,156.89	
2.1.1.04.02 Retencion fuente 2%	6.00	
2.1.1.04.03 Retencion fuente 8%	293.93	
2.1.1.04.08 SRI x pagar	951.81	
2.1.1.05. OBLIGACIONES CON EL IESS	1,682.30	
2.1.1.05.01 Aporte patronal	910.37	
2.1.1.05.02 Aporte personal	771.93	
2.1.1.06. OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	5,549.13	
2.1.1.06.01 Remuneraciones por pagar	582.07	
2.1.1.06.02 Decimo tercer sueldo	456.88	
2.1.1.06.03 Decimo cuarto sueldo	617.48	
2.1.1.06.04 Fondos de reserva	96.63	
2.1.1.06.05 Vacaciones	3,796.07	
2.9. OTROS PASIVOS	53,546.03	
2.9.1. OTROS PASIVOS	53,546.03	
2.9.1.01. OTROS PASIVOS	53,546.03	
2.9.1.01.01 Anticipos de clientes	35,500.00	
2.9.1.01.02 Depositos por identificar	17,744.87	
2.9.1.01.03 Sobrantes de caja	301.16	
3. PATRIMONIO		74,982.72
3.1. CAPITAL INICIAL	816.00	
3.1.01 Capital suscrito y pagado	816.00	
3.2. RESERVAS	1,249.29	
3.2.01 Reserva Legal	1,249.29	
3.8. RESULTADOS	72,917.43	
3.8.01 Utilidad o perdida del ejercicio	16,390.05	
3.8.02 Utilidad o perdida acumuladas	56,527.38	
PASIVO + PATRIMONIO		830,223.04

 GERENTE



 CONTADOR

COMERCI AL JESSICA QUEZADA

Pag. 1 de 2

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2014

1. ACTIVO		830,223.04
1.1. ACTIVOS CORRIENTES		
1.1.1. ACTIVOS DISPONIBLES	824,515.75	
1.1.1.01. CAJA Y BANCOS	228,953.30	
1.1.1.01.01 Caja general	228,953.30	
1.1.1.01.02 Coop Mego	10,874.51	
1.1.1.01.03 Banco Formento	176,004.70	
1.1.1.01.04 Banco del Austro	17.13	
1.1.1.01.05 Coop Jardin Azuayo	4,097.07	
1.1.1.01.05 Coop Jardin Azuayo	37,959.89	
1.1.2. ACTIVO EXIGIBLE	539,467.80	
1.1.2.01. CTAS Y DCTOS POR COBRAR CLIENTES	425,823.61	
1.1.2.01.01 Cuentas por cobrar clientes	423,815.79	
1.1.2.01.03 Cheques postfechados	2,955.90	
1.1.2.01.04 Cheques protestados	1,125.00	
1.1.2.01.99 (provision cuentas incobrables)	-2,073.08	
1.1.2.02. CTAS Y DCTOS X COBRAR EMPLEADOS	60,603.32	
1.1.2.02.02 Prestamos a empleados	20,383.05	
1.1.2.02.03 Anticipo proveedores	39,890.27	
1.1.2.02.05 Prestamo a Rogelio Armiros	300.00	
1.1.2.02.06 Prestamos a socios	30.00	
1.1.2.03. CUENTAS POR COBRAR AL FISCO	24,332.20	
1.1.2.03.01 Credito tributario IVA	1,325.95	
1.1.2.03.02 Credito tributario fuente	3,574.59	
1.1.2.03.03 Anticipo impuesto a la renta	17,776.58	
1.1.2.03.05 Credito Tributario Fuente Años An	1,655.08	
1.1.2.04. CTAS POR COBRAR ACCIONES	28,708.67	
1.1.2.04.01 Quezada Pachar Jessy	0.20	
1.1.2.04.02 Pachar Consuelo	28,708.47	
1.1.3. ACTIVO REALIZABLE	56,094.65	
1.1.3.01. MERCADERIAS	56,094.65	
1.1.3.01.01 Inventario de Mercaderias IVA 12%	29,063.65	
1.1.3.01.02 Inventario de mercaderias IVA 0%	27,031.00	
1.2. ACTIVOS FIJOS	3,649.65	
1.2.1. ACTIVOS FIJOS TANGIBLES	3,649.65	
1.2.1.01. ACTIVOS DEPRECIABLES	3,649.65	
1.2.1.01.03 Muebles y Enseres	1,672.13	
1.2.1.01.04 (depreciacion acumulada muebles y	-390.47	
1.2.1.01.05 Equipos de Oficina	572.70	
1.2.1.01.06 (depreciacion acumulada Equipos d	-57.24	
1.2.1.01.07 Equipos de computacion	4,050.20	
1.2.1.01.08 (depreciacion acumulada de Comput	-2,240.86	
1.2.1.01.11 Maquinaria y Equipo	948.96	
1.2.1.01.12 (depreciación acumulada de Maquin	-905.77	
1.3. OTROS ACTIVOS	2,057.64	
1.3.1. ACTIVOS DIFERIDOS	2,057.64	
1.3.1.02. OTROS ACTIVOS	2,057.64	
1.3.1.02.01 Diferencias por regularizar	85.85	
1.3.1.02.02 Faltantes de caja	1,971.79	

COMERCI AL JESSI CA QUEZADA

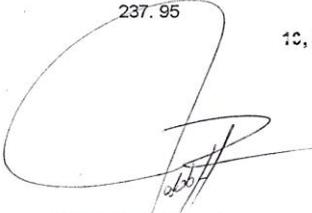
Pag. 2 de 2

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

5.2.3.10 Ajuste por Redondeo de Decimales	0.11	
5.2.4. PROMISIONES DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	875.64	
5.2.4.02 Depreciacion de activos fijos	875.64	
5.2.5. GASTOS NO DEDUCIBLES	255.45	
5.2.5.05 Gastos N.D	17.50	
5.2.5.06 Intereses y Multas N.D.	237.95	
Utilidad o perdida del ejercicio		10,000.00

 GERENTE



 CONTADOR

ANEXO 7 INVENTARIO DE PRODUCTOS

ARTÍCULO	ARTÍCULO
@ ARROCILLO	GUANTES BICOLOR N 8 1/2
@ ARROZ CLM ESPECIAL	GUANTES BICOLOR N 9
@ ARROZ EL GALLITO ESPECIAL	GUANTES SCOTCH BRITE GR X 24 U.
@ ARROZ GALLITO ROJO	GUANTES SCOTCH BRITE MED X 24 U.
@ ARROZ PORTILLA	GUANTES SCOTCH BRITE PEQ X 24 U.
@ ARROZ SAN ISIDRO	GUILLETE AMARILLA X10 X 30
@ ARVEJA BLANCA	GUILLETE ROJA X 20U X 24DSP
@ ARVEJA VERDE	GUITIG 1.5 LT X 6
@ AZUCAR 25 LB.	GUITIG 1/2 LT X 12
@ BALANCEADO	GUITIG 3 LT X 6
@ CANGUIL	HARINA DE MAIZ 100 LB.
@ LENTEJA (25LB)	HARINA DE PLATANO 400GR X 15
ABONO 10-30-10	HARINA DE TRIGO MOLLETE
ACEITE ACHIOTE ALESOL 390 X 30 U	HARINA HARIMAX 50KG
ACEITE ACHIOTE FAVORITA 1/2 LT X 30	HARINA MANTA-PAN PLUS 50 KG.
ACEITE ALESOL BOTELLA 900 ML X 15	HARINA PAN DE ORO 50 KG.
ACEITE ALESOL FUND X12	HARINA PLATANO 200 GR X 48
ACEITE ARBOLITO 250 X 50	HARINA PLATANO 400 GR X 24
ACEITE ARBOLITO 500 CC X 24 UND.	HARINA SUPER 4 50KL.
ACEITE COCINERO 900CC X 15U	HARINA TOMBAMBAMBA 50 KG.
ACEITE FAVORITA 1 GALON X5U	HARINA TOMBAMBAMBA 9.1 KL (20LB)
ACEITE FAVORITA 2 LT. X 8U	HARINA VITASOYA 1/2 LB. X 48
ACEITE FAVORITA 200CC X 30UND	HARINA VITASOYA LIBRA X 24
ACEITE FAVORITA 370 CM X 30	HARINA YA KILO X 25
ACEITE FAVORITA 740 CM X 15U	HILO PARA COSER CONO X 160
ACEITE FAVORITA SACHET X 24	HOJA DE AFEITAR X 5 UND X 20 DISP
ACEITE GIRASOL 1 LT X 12	HOJALDRINA BLOQUE 5 KL
ACEITE GIRASOL 2 LT X 8	HORCHATA LA CASERITA X 100 UND
ACEITE GIRASOL DUQUE DE ALBA 900CC X 15	IMPUESTO BOTELLA PLASTICA
ACEITE JHONSON 50 X144	INSECT. DRAGON ATOMIZA 475CC X 48UND
ACEITE SABROSON 900CC X15	INSECT. DRAGON SPRAY 350CC X 48UND
ACEITE SABROSON BIDON 20 LITROS	JAAZZ EXTRA FUERTE 110 X 25
ACEITE SABROSON FUNDA 1 LT X12	JAB. AZURRA TRIPACK X 24 DISP
ACEITE SABROSON GALON X 6	JAB. TOC DOVE TRIPACK X 16
ACEITE SUPER FUNDA X 12UND	JAB. TOC FAMILY TRIPACK X 24 UND
ACEITE TRES EN UNO 0306	JAB. TOC JOHNSON'S X3 ADULTO X 16
ACHIOTE X LBS.	JAB. TOC LIQ. PROACTIVE 250CC X 12
ACONDIC BALLERINA 1 LT X 10U	JAB. TOC PALMOLIVE TRIPACK X 24
AFEITADORA BIC AMARILLA X 24	JAB. TOC PROACT. X 3U X 24PAQ
AFEITADORA BIC COMFORT X 12 U X 12 DISP	JAB. TOC PROTEX AVENA TRIPACK X 24 DISP
AJAX CLORO 1000CC X 12	JAB. TOC PROTEX FRESH TRIPACK X 24 DISP
AJAX CLORO 1GL 4000 X 3	JAB. TOC PROTEX HERBAL TRIPACK X 24 DISP
AJAX CLORO 500CC X 24 .1/2 LT.	JAB. TOC PROTEX LIMPIEZA PROF. TRIPACK X 24
AJI ILE 100ML X 48U	JAB. TOC SAFEGUARD X 96 U.
AJI ILE P'SECO PERUANO SOBRE 50 GR X 12U	JABON ALES BEBE X 48
AJI NO MOTO 12X 30 GRANDE	JABON ALES VERDE X 60
AJI SUPREMO X 80	JABON LAVA TODO JUNIOR X60UN
AJO ILE BOTELLA 1/2LT X 24	JABON LAVA TODO X48
AJO ILE VASO PEQ NO. 8 X24	JABON LIQUIDO BALLERINA 1000 ML
AJO VASO ILE GR NO. 12 240GR X 24U	JABON MACHO GIGANTE AZUL 480 GR X 24
ALIÑO ECI TAPA ROSADA 250 GR. X 48 UND.	JABON MACHO MEDIANO AZUL 350GR X 24
ALIÑO ECI TAPA ROSADA 450 GR. X 24	JABON MAQ. ALES SUPER X 48 U
ALIÑO ILE 1 KILO X 12U	JABON MAQ. ALES X 100U
ALIÑO ILE BOTELLA 1/2 LT X 24	JABON PERLA BEBE 200GR. X48
ALIÑO ILE VASO GRANDE NO. 12 X 24	JABON PERLA BLANCO 200GR X 48
ALIÑO ILE VASO Nº 15 X 24 UND	JABON PERLA VERDE 200GR X 48
ALIÑO ILE VASO PEQ NO. 8 X24	JABON PERLA X 48
ALIÑO SACHET X 40 SOBRES FUNDA 30GR.	JARRO JELLYS RANA 90 UND X 6 DISP
ALKA SELTZER X 10 UND X 150 DISP	JARRO JELLYS RATON 90 UND X 6 DISP
ALKANFOR X 128 U	JARRO JELLYS TIGRE 90 UND X 6 DISP
ANIS COMUN ILE SOBRE 20 GR X 60	JELLY FUNDA X 20 UNI.
ANIS COMUN PAN X LIBRAS	JELLY GRANEL X 550 U
ANIS ESTRELLADO X LIBRAS	JET GOOL 100 U X 12 DIS
APANADURA 1 LB X 50 FDAS	JUGO AVENA TONI X 24 UND
ARROCILLO QQ	JUGO PULP PEQ 150ML X 24

ARROZ CLM ESPECIAL	JUGO SUNNY BOT 237 X 12
ARROZ CLM 2 KL X23	JUGOS YA DURAZNO 10 UND X 24 DISP
ARROZ CONEJO QQ	JUGOS YA FRESA DISP X 10U / 24C
ARROZ EL GALLITO ESPECIAL	JUGOS YA GUANABANA DISP X 10U / 24C
ARROZ GALLITO ROJO QQ	JUGOS YA LIMONADA DISP X 10U / 24C
ARROZ LATINO 2 KG X 23 FDAS	JUGOS YA MANDARINA 10 UNN X 24 DISP
ARROZ PORTILLA QQ	JUGOS YA MANGO DISP X 10U / 24C
ARROZ SAN MATEO	JUGOS YA MORA DISP X 10U / 24C
ARVEJA BLANCA	JUGOS YA NARANJA DISP X 10U / 24C
ARVEJA VERDE	JUGOS YA NARANJILLA DISP X 10U / 24C
ATUN ILE CAMPOS X 48 UND. A/F	JUGOS YA PIÑA DISP X 10U / 24C
ATUN CARDINAL BLANCO 175G X48	JUGOS YA TAMARINDO 10 UND X 24 DISP
ATUN GONDI 170GR. X 48 A/F	JUGUETE CARRO GRANDE POWER MUSIC
ATUN ISABEL ACEITE 175GR X 48	JUGUETE CARRO RACING X 4 UND
ATUN ISABEL TUN TUN X 20	JUGUETE CARRO RECYCLING X 3 UND
ATUN REAL 142GR NUEVO NORMAL X48	JUGUETE CARRO TOYS X 4 UND
ATUN REAL A/F X 24 UND	JUGUETE DIARIO INFANTIL
ATUN REAL ABREFACIL X 48U	JUGUETE DIDACTICO
ATUN REAL AGUA 180GR X 48 A/F	JUGUETE JUEGO SELVA WILD
ATUN REAL EXTRAGRANDE X 6	JUGUETE MUÑECO TRANSFORMABLE
ATUN REAL GIRASOL 170GR. A/F X 48UND	JUGUETE PISTOLA LASER
ATUN REAL NORMAL X 48 UND	JUGUETE RESORTINA P/AGUA
ATUN REAL TUN TUN OLIVA X 20 DISP	KALIPTO 2000 CC X 20
ATUN REAL TUN TUN X 20	KALIPTO GALON X
ATUN REAL X 12	KOLYNOS 75 ML X 72
ATUN STARKIIST A/F 170 GR X 48 U	LA DURITA X 14
ATUN VAN CAMPS A/F X72	LAPIZ MENTOR X 10UNI. X 24PAQ
ATUN VAN CAMPS ABREFACIL X 48	LAVA VAJILLA 1000GR X 12 UND.
ATUN VAN CAMP'S TUN TUN X 16	LAVA VAJILLA 250 GR X 36 UND.
ATUN VAN CAMP'S X 48 UND	LAVA VAJILLA 5 KG X 1 UND
AVENA CON LECHE 250ML X 24 TONI	LAVA VAJILLA 500 GR X 18 UND.
AVENA MOLIDA QUAKER 500GR. X 25	LAVAPLATOS ESTRELLA X 30 UNDS
AVENA QUAKER 500 GRS. X 25 UN	LECHE DE SOYA NUTRIDA 200 GR X 24
AXION 125GR X 72U	LECHE EVAPORADA GLORIA 410GR
AXION 450 GR. X 24 UND.	LECHE LECHERA X 12
AZUCAR MONTERREY 1 KG. BLANCA X 50U	LECHE LENUTRIT ECONOMICA 900CC X 12 UND
AZUCAR MONTERREY 2 KG. BLANCA X 25U	LECHE LENUTRIT TTPK 900ML X 12
AZUCAR MONTERREY 5 KG. BLANCA X 10U	LECHE TONI 200 ML X 24 UND
AZUCAR MONTERREY 50 KG. GRANEL	LECHE VAQUITA 220 GR X 56
AZUCAR SAN CARLOS 1 KG. MORENA	LECHE VAQUITA 440 GR X 30
AZUCAR SAN CARLOS 2 KG. BLANCA	LECHERA TRES LECHES X 12 UND
AZUCAR SAN CARLOS 2 KG. MORENA	LENTEJA ESPECIAL SACO VERDE QQ
BALANCEADO NUTRIL @ FINAL GRAN. 80 LB	LEVADURA PLATINUM X 20
BALANCEADO NUTRIL @ INICIAL GRA. 80 LB.	LICUADORA OSTER 4112 10 VELOCIDADES
BALANCEADO NUTRIL CERDO/CREC. 40 KL	LIMPIATODO SAPOLIO 250 ML X 24 UND
BALANCEADO NUTRIL CERDO/ENGO. 40 KL	LUNCHI PACK TORTOLINES 45GR.
BALANCEADO NUTRIL FINAL 40KL	LUSTRE DE PISO KASS # 8 X 12U X 12DSP
BALANCEADO NUTRIL INICIAL 40 KL	LUSTRE DE PISO Nº 4 X 10U
BALANCEADO NUTRIL POSTURA	LUSTRE DE PISO Nº 8 X 10U
BALANCEADO PRONACA #1	LUSTRE ESTRELLA 3 EN 1 X 50 UND
BALANCEADO PRONACA #2	LUSTRE ESTRELLA 6 EN 1 X 25 DISP
BALANCEADO PRONACA #3	LUSTRE LIS 3X1 X50
BALANCEADO WAYNE CERDO CRECIMIENTO	LUSTRE TITAN 3 EN 1 X 10 UN
BALANCEADO WAYNE CERDO ENGORDE	MACARELA GONDI 425GR X 24
BALANCEADO WAYNE FINAL 40 KL	MAGGI CUBITO X 24
BALANCEADO WAYNE INICIAL 40 KL	MAGGI CUBITO X 12 UND X140 DISP
BALANCEADO WAYNE POSTURA	MAGGI DISPLAY X 8 UND X 210DISP
BALANCEADO WAYNE SUPER LECHE	MAICENA ANDINA X 80UND
BANKO SICILIA PIKA	MAICENA IRIS 50 GR. X 80
BARRILETE X18	MAICENA LEVAPAN 200 GRS X 24
BETUN LIQUIDO POLO NEGRO X 12	MAICENA LEVAPAN 400GR X24
BLENDAS NIÑOS BLENDY TUTIFRUTI 75CC X 72	MAIZABROSA 1 KILO X 20
BLENDY KIT ESCOLAR X 12	MANI EN PASTA DOIW PACK 200GR X 60 UND
BLENDY KYT ESCOLAR X 50	MANI PICANTE 1 KL
BOMBAS CARNAVAL X 300	MANT. DE COLOR ECI 150 X 36 PEQUEÑA
BUEN CAN RAZ. MED/GRAN 30K	MANT. DE COLOR ECI 250GR X 36 GRANDE
CAFE ALTO CAYETANO ILE 80 GR X 24U	MANTECA DE CACAO FDS. X 1LB. X 40
CAFE BUEN DIA 170 GRS X 12	MANTECA REINA BALDE 3 KILOS X8
CAFE BUEN DIA 50 GRS X 24	MANTECA REINA BLOQUE 15 KILOS

CAFE BUEN DIA 85 GRS X12	MANTECA REINA BLOQUE 3 KILOS X 8
CALDO DE COSTILLA MAGGI 504GR X 24	MANTECA REINA BLOQUE 50KG
CANELA EN CASCARA ILE 10GR X 60U	MANTECA REINA FUNDAS X24
CANELA X LIBRAS	MANTECA REINA TARRINA X24
CANGUIL SACO 50 LIBRAS	MANTECA REINA TAZONA X12
CARAMELO ANTOJITOS DE MANI 195 U X 30 FDAS	MANTECA SABROSA BALDE 3 KL X 8
CARAMELO ARC. BASTON VIENA X12	MANTECA SABROSA BLOQUE 3 KL X8
CARAMELO ARC. BUTTER CREAM X180U X6 FDAS	MANTECA SABROSA TAZONA 1KL X 18
CARAMELO ARC. BUTTER TOFFE 750GR	MANTECA SHORTENING BLOQUE 15KL
CARAMELO ARC. BUTTER TOFFE CHO X 6	MANTECA SUPER BALDE 3KL X 8 UND.
CARAMELO BIAGI 100 U X 16 FDAS	MANTECA SUPER BLOQUE 15 KL
CARAMELO CREMINO SURTIDO X 6 FDAS (159 UND)	MANTECA SUPER BLOQUE 3 KG X 8 U
CARAMELO FRUTYMORA X 105 UND X 30 FDAS	MARGARINA AL HORNO 15 K
CARAMELO GRANIZO X 225 UND X 36 FDAS	MARGARINA FABRIPAN 15KL
CARAMELO HALL'S BARRA X 30	MARGARINA GIRASOL 250GR X 48U
CARAMELO HALL'S FUNDA X 100U X 30DSP	MARGARINA GIRASOL 500GR X 24U
CARAMELO HOLLAND KRAMEL 100U X 24	MARGARINA MANTEQUINA BLOQUE 15KL
CARAMELO KAUMAL FRUTAL X 100 U X 30 FDAS	MAYONESA GUSTADINA SKUISI X 24 UND
CARAMELO LECHE MIEL UNIVERSAL X 24	MAYONESA LA EUROPEA X 24
CARAMELO LOKIÑO X 24	MAYONESA MAGGI 200GR X 24
CARAMELO LOORIGAIL ROYAL CANDY X 18	MAYORCA LOS NOVIOS PEQUEÑA X 24
CARAMELO MENTA AZUL X 100 U X 30 FDAS	MENTHO PLUS BARRA X 12U X 24 DSP
CARAMELO MENTA POLAR X 30	MENTOL CHINO X 24 DISP X12 UN
CARAMELO MENTA UNIVERSAL X 30	MERMELADA SNOB SACHET 240GR X 24
CARAMELO NOTITAS X 20U X30DSP.	MESA PLASTICA
CARAMELO RELLENO MANGO BONGO X 100 U	MINI SACHET SUAVITEL X 12 UND X 28
CARAMELO RELLENO TAMARINDO X 100 U X 24 FDAS	MOGUL DIENTES 4U X 1 KL (160U)
CARAMELO STRAWBERRY 200GR X 15 FUNDAS	MOGUL GUSANITOS 1KL X 4 DISP
CARAMELO SURTIDO LORIGAIL X 30	MOGUL RATONES X4U X1KL (200U)
CARAMELO SURTIDO MELO X30	MOGUL TUBOX12U X 12 DSP
CARAMELO SURTIDO SUPER FRUTI X 100U X 24 F	MOSTAZA MAGGI SACHET 100GR X 12 X 6 DISP
CARAMELO SURTIDO TROPICAL X100U X36F	MOSTAZA MARCELLOS SQUISS 420 GR X 12
CARAMELO SURTIDO UNIVERSAL X 16	MR. MUSCULO ANTIGRASA 500 CC X 24 UND
CARAMELO TOFFE ICAPEB SURTIDO X 50U	MULTI 7 300GR
CARAMELO TOFFE KREM MILK X 50UND X 36 FDAS	NAIPE BIN WAN X 12 UND.
CARAMELO TOFFEE UNIV 200 GR X 32	NATURA X60
CARAMELO ZUMO GRANEL 2 KG X 4	NUCITA CHOCOPUNCH X 24UNDS X 36DSP
CARIOCA SUPER MEGA 550CC X 42	NUCITA X12UNID X24DISPLEY
CARTON NAVIDEÑO	OLLA DE PRESION 6LTS + CALDERO
CEPILLO COLGATE ADULTO 12U X 6DISPL	OLLA PRESION 6 LT + CALDERO OSTER
CEPILLO COLGATE EXTRA CLEAN 2X1 X 12 UND	PALETA CHAVO 48 U X 12 DISP
CEPILLO COLGATE KIDS 8U X 6 DIS	PALILLOS DE DIENTES ORIENTAL 12X12
CEPILLO ORAL B X6U 6 DSP	PAN PASCUA 500GR. ESPECIAL
CEPILLO ZIG ZAG 2X1 X 12 DISP	PAÑAL HUGGIES GR X22 UN X8 PAQ
CERA DE PISO 1/4 X 24	PAÑAL HUGGIES GRANDE X 22U X8PAQ
CERA DE PISO CON AROMA (1GL)	PAÑAL HUGGIES GRANDE X 44U X4PAQ
CERA DE PISO GALON X 12 U	PAÑAL HUGGIES GRANDE X 72U X 2PAQ
CERA KASS AMARILLA 450 CC X 100 U	PAÑAL HUGGIES MED 26 X 8 PAQ
CERA POLWAX 1000 CC X	PAÑAL HUGGIES MED X 52 X 4 PAQ.
CEREAL A/C FUNDA CHOCOLATE 180GR X 32	PAÑAL HUGGIES MED X 72 X 2 DISP
CEREAL A/C FUNDA FRESA 180GR. X 32UND	PAÑAL HUGGIES PEQ X 30 X 8 PAQ.
CEREAL A/C FUNDA VAINILLA 180GR X 32	PAÑAL HUGGIES R/N X 20U X 10PAQ
CEREAL A/CROCANTE CHOCOLATE 320GR X 30	PAÑAL HUGGIES XG X 18UN X 8 PAQ
CEREAL A/CROCANTE FRESA 320GR X 30	PAÑAL HUGGIES XG X 72UNID X 2 PAQ
CEREAL A/CROCANTE VAINILLA 320GR X 30	PAÑAL HUGGIES XG X36U X4PAQ
CEREAL ALMOHADA CHOCOLATE 250 GR X 10	PAÑAL HUGGIES XXG X 34 UND X 4 PAQ
CEREAL ALMOHADA FRESA 250 GR. X 10	PAÑAL PAÑALIN CLAS GR X 24U X 12 PAQ.
CEREAL BOLITAS 180GR X 32UND	PAÑAL PAÑALIN CLAS GR. X 100U X3 PAQ.
CEREAL BOLITAS CHOCOLATE 250GR X 30	PAÑAL PAÑALIN CLAS MED X 100 X 3PAQ.
CEREAL C/F FUNDA AZUCAR 180GR X 32 UND	PAÑAL PAÑALIN CLAS MED X 24U X 12PAQ
CEREAL C/F FUNDA CHOCOLATE 180GR X 32	PAÑAL PAÑALIN CLAS PEQ X 24U X 12 PAQ
CEREAL C/F FUNDA PASAS 180GR X 32	PAÑAL PANOLINI GRANDE X 100U X 2PAQ
CEREAL CHOCAPIC 500GR X 12U	PAÑAL PANOLINI GRANDE X 24U X 10 DIS
CEREAL CHOCAPIC LAMINA X 6 FDAS X 28 DISP	PAÑAL PANOLINI GRANDE X 48U X 6PAQ
CEREAL CHOCAPIC TROCITOS 440GR X 16 UNDS	PAÑAL PANOLINI MEDIANO X 100U X 2PAQ
CEREAL CORN FLAKES 200 GR X 30 CROKITOS	PAÑAL PANOLINI MEDIANO X 24U X 10PAQ
CEREAL FITNESS 260GR X 20	PAÑAL PANOLINI MEDIANO X 48U X 6PAQ
CEREAL FROOT LOOPS 230GR X 24	PAÑAL PANOLINI PEQUEÑO X 24U X 10PAQ
CEREAL FROOT LOOPS 405GR X 24	PAÑAL PANOLINI PEQUEÑO X 48U X 6PAQ

CEREAL GOLD 600 GR X 12 UNDS	PAÑAL PANOLINI XG X 24U X 8PAQ
CEREAL MC. DUGAL JUMBO PACK X 24	PAÑAL PANOLINI XG X 40U X 6PAQ
CEREAL NESQUIK 230GR X 20	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 0 R/N X 30U X 8 DSP
CEREAL NESQUIK 460 GR X 12U	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 1 X 56U X 4 PAQ.
CEREAL TRIX 230 GR X 20U	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 2 X 24U X 8PAQ
CEREAL TRIX 480 GR X 12 UNDS	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 2 X48U X 4PAQ
CHAMP. BELLA LUNA 750ML X 12	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 3 X 20U X8PAQ
CHAMPAGN DON GUIDO X12	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 3 X40U X 4PAQ
CHAMPANG GRAN DUVAL X 12	PAÑAL PEQUEÑIN ETAPA 5 X 16U X 8PAQ
CHIC. ADAMS MENTA X 20 X50 GRANDE	PAÑAL POMPIS MEDIANO X 100U X 2PAQ
CHIC. BUBBALOO X 60UND X 32DISP	PAÑAL POMPIS MEDIANO X 50U X 6PAQ
CHIC. TRIDENT 18 X 6 UND X 30 DISP	PANELA MOLIDA ILE 1 KL X 40 U
CHICLE ADAMS MENTA X100 X54 PEQ	PAÑO ESPONJA SCOTCH BRITE X 60 UND.
CHICLE AGOGO BOLA 300CH X40	PAÑO LA MAQUINA SCOTCH BRITE X 100
CHICLE AVION BALA X 24U X 30 F	PAÑO LIMPIATODO X 48
CHICLE BEN-10 TATUAJE X 100UND X 12DISP	PAÑO VERDE SCOTCH BRITE X 12U X 60DSP
CHICLE BOLA AGOGO GIGANTE 50UD.X56	PAÑOS VERDES X 100
CHICLE BOLATROME X 50 UND X 60 DISP	PAÑOS HUMEDOS JHONSON ALOE X 50 X 12
CHICLE BOLI 5 PEQUEÑO X 30 U X 60 FUNDAS	PAÑOS HUMEDOS JHONSON ORIG. X 50 X 12
CHICLE BOLIMENTA X 30U X 60 FUNDAS	PAÑOS HUMEDOS PANOLINI X 50X 12 PAQ
CHICLE BOLIN BOLA X 18	PAÑOS HUMEDOS PANOLINI X100 X 12 PAQ
CHICLE BOLITA TROME X 300 UND X 60 DISP	PAÑOS HUMEDOS PARA MI BEBE X 100 UND
CHICLE BOLON TROME X 25 UND X 28 DISP	PAÑOS HUMEDOS PEQUEÑIN ALOE X 120U X12 PAQ
CHICLE CARELOKO 5.5KG 24 U 12 C	PAÑOS HUMEDOS PEQUEÑIN ORIGI X 100U X 12 PAQ
CHICLE CLORETS X 20 X50 GRANDE	PAÑOS HUMEDOS PEQUEÑIN ORIGI X 50U X 24 PAQ
CHICLE CLORETS X100U X54 PEQ	PAPEL DE DESPACHO X 20
CHICLE HELLO KITTY TATUAJE 100 UND X 12 DISP	PASAS X 10 KL
CHICLE HUEVITO JABA X 10U X 12DSP	PASTA ORAL-B 50ML + CEP 123 X 24UND
CHICLE KATABOOM GRANDE X100U X 10 DSP	PEINILLAS X 12 U X 144
CHICLE KATABOOM PEQ X50U X20DSP	PH. ELITE CELESTE 4U X 12DSP
CHICLE MENTA AGOGO X 30	PH. ELITE ROJO ECON X 12U X 4 TIRAS
CHICLE MITI MITI SURT X 20 UND X 12 DISP	PH. ELITE ROJO X 6 X 8 DISP
CHICLE PITO PITO X 100U X 24DSP	PH. ELITE TOMATE X 4U X 12 PAQ.
CHICLE POOSH X 40U X 18DISP	PH. ELITE TRES EN UNO X12UNIDX 4P
CHICLE POOSH X 80U X 12 DSP	PH. FAMI 2 EN 1 X 12U X 4P
CHICLE SIMPSON TATUAJE X 12 DSP	PH. FAMI 2 EN 1 X 6U X 8 PAQ
CHICLE TRIDENT INDIVIDUAL X40	PH. FAMI 3 EN 1 12U X 4PAQ CON/ENVOL
CHITO MUERDES EXTRUIDO X 18 UNDS	PH. FAMI 3 EN 1 12U X 4PAQ SIN/ENVOL
CHO. BOMBON SURTIDO X 50UND X 60	PH. FAMI 3 EN 1 4U X 12PAQ
CHO. MANICHO BOMBON X 12 U X 36DISP	PH. FAMI BLANCO X12U MALETA X 4DSP
CHO. MANICHO DUO 24 UND X 6 DISP	PH. FAMI BLANCO X12U X 4 TIRAS
CHOC. BON O BON CAJA AMARI X30U X 12DSP	PH. FAMI BLANCO X4U X12PAQ
CHOC. BON O BON CAJA BLANCA X30U X 12DSP	PH. FAMI BLANCO X6U X8 PAQ
CHOC. BON O BON POTE AMAR X18U X 24DSP	PH. FAMI ECONO X12U X 4PAQ CON/ENVOL.
CHOC. BON O BON POTE CAFE X 18 U X 18 DISP	PH. FAMI ECONO X4U X 12 PAQ
CHOC. BON O BON TABLETA X 15 UND	PH. FAMI ROJO 3 EN 1 X 12 X 4 DISP
CHOC. CRUNCH TABLETA 23GRX 15U X 24DSP.	PH. FLOR X12U X 4TIRAS
CHOC. GALAK TABLETA 100GR X 10U X 6 DSP	PH. FLOR 2 EN 1 X 12 UN X 4 PAQ.
CHOC. GALAK X 15UND X 24 DISP	PH. FLOR 2 EN 1 X 4 UN X 12 PAQ.
CHOC. GOLPE X 24U X 6DSP.	PH. MEGA INSTITUCIONAL X 12 DISP
CHOC. HUEVITOS 250GR. X 48	PH. MEGA JUMBO X 4UND X 12DISP
CHOC. MANICHO 24 X 6	PH. PRIMAVERA 6X 8
CHOC. MONEDA X 45U X 32F	PH. SCOTT 3 EN 1 X 12U X 4 PAQ. CARTERA
CHOC. PALITO 24U X 28 DSP	PH. SCOTT 3 EN 1 X 4U X 12PAQ
CHOC. PRIVILEGIO CORAZON X 24 DSP	PH. SCOTT AZUL X 12U X4 TIRAS
CHOC. ROCHER DISPL 100GR. 8X10	PH. SCOTT AZUL X 4U X 12 DSP
CHOCO. RAFAELLO 150GR. X 6 DISP	PH. SCOTT AZUL X 6U X 8DSP
CHOCOLATE SUPERIOR BARRA X 18U X 3 DSP	PH. SCOTT JUMBO 2 EN1 X4U X12 TIR
CHOCOLISTO 1000 GRS GRANDE X 12	PH. SCOTT JUMBO X12U X4 PAQ
CHOCOLISTO FUNDA 200G X 40	PH. SCOTT MAXI ROLLO X 16 X 4PAQ
CHOCOPALETON X 28UND X 12DISP	PH. SCOTT RINDEMAX 4U X 12 PAQ
CHUPETE AMERICAN X24UND. X 30 F	PH. SCOTT RINDEMAX 12U X 4 PAQ
CHUPETE BARRILETE X 26UND X 16FUND	PH. SCOTT RINDEMAX 6U X 8 PAQ.
CHUPETE CHIKLOSO X 24 UND 24 FDAS	PILA DURACELL AA X 12U X 10 DISP
CHUPETE K-BZON LIMON SAL X24U X 16FD	PILA ENERGIZER 2 AA X 4 DISP X 12 U
CHUPETE K-BZON PIN/LENG X 24UND X 16FD	PILA ENERGIZER GRD. X 4UND X 12
CHUPETE PIRULIN MUNDIAL X 24U X 30 F	PILA EVEREADY MED X 18
CHUPETE PIRULITO X 24U X 25FUNDAS	PIMIENTA ILE SOBRE 50GR X 12U X 12 DSP.
CHUPETE PIRULITOS X 48U X 24FUNDAS	PINCHOS PAPAS X500U

CHUPETE PLOP CEREZA Y FRESA ACIDA X 28	PLASTILINA
CHUPETE PLOP LECHE CHOC. X 25	PLATO COMPARTIDO 10 1/4 X 25U 40 DSP
CHUPETE YOGUETA X 24U X 16FDAS	PLATO LLANO NUM 7 X 25U X 20 PAQ
CIFRUT 1.70 LT X 6	PLATO LLANO NUM 8 X 25U X 20 PAQ.
CIFRUT 2.55 LT X 6	PLATO LLANO NUM 9 X 25U X 20 PAQ
CIFRUT PEQ 360 ML X 15U	PLATO NUM 9 COMPARTIDO REDONDO X 25 UND
CIGARRILLO FULL X 50	PLATO SOPERO X 25U X 10 PAQ
CIGARRILLO LARK 1/2 X 50	PLATO TORTA NO. 6 X 25U X 20 PAQ
CIGARRILLO LARK X 50 DISPLAY	POLVILLO DE ARROZ
CIGARRILLO LIDER 1/2	POLVO HORNEAR 5KL X 4 UND
CIGARRILLO LIDER ENTERAS	PONY BOTELLA PLAS X 24 NO RETORNABLE
CINTA EMBALAJE CAFE 200 MTS	PRESTOBARBA X 24 + 4 PREST GUILLETE
CINTA EMBALAJE SCOT 84 YD	PROTEC KOTEX X 120U X 12
CLORO COLORES VIVOS 450 CC X 12	PROTEC. KOTEX DAYS DUO X 15U X 24 PAQ
CLORO FULL 1/2 LITRO X 24	PROTEC. NOSOTRAS X 120 UND X 10 DISP
CLORO FULL LITRO X12	PROTEC. NOSOTRAS X 150U X 10PQ
CLORO MACHO 1 LT X 12	QUINUAVERNA 400 GR X 20 UND
CLORO MACHO 1/2 LT X 24	RAID MOSCOS/ZANCUDOS 360CC X 12
CLORO MACHO GALON X 3 UND.	REFRITO ILE FRASCO VIDRIO 230 GR. X 24 UND
CLORO MACHO SACHET X 20U X 4 FDS.	REFRITO ILE FRASCO VIDRIO 450 GR X 24 UDS
COCA COLA 3 LT X 6	REFRITO ILE VASO GRA NO. 12 X 24
COCOA UNIVERSAL 170GR X 70	REFRITO ILE VASO PEQ NO. 8 X 24
COCOA UNIVERSAL 440 GR X 27	REFRITO ILE VASO XG NO. 15 X 24
COLA GALLITO 3 LTS X 6	REPOSTERO PAPAS CHATO X 25 UN X 20 PAQ
COLA SURTIDA SABORES 1.6 LT X 6	RICACAO 3D 170 GRM X 70
COLGATE LUMNS WHITE 75ML X 48 UND	RICACAO 3D 440 GRM X 27
COLGATE MAX WHITE 75 GR X 72	ROCKLETS CHICO X12
COLGATE MENTA 100ML X 72	RON 2300 ALTURA DE LOS ANDES 760 ML X 6U
COLGATE MENTA 150 ML JUMBO X 48	RON SAN MIGUEL ORO 375CC X 24
COLGATE MENTA 22 ML X 144U PEQUEÑA	RON SAN MIGUEL ORO 750CC X 12
COLGATE MENTA 63 ML X 72 UND (NUEVA)	RON SAN MIGUEL PLATA X 24 PEQ.
COLGATE MENTA 75ML FAMILIAR X 72	ROUTER
COLGATE TRI/ACC 50 ML X 144 MEDIANA	SABORA FUNDA X 100
COLGATE TRI/ACC 75 ML X 72	SABORA ILE 1/2 LT X 24
COLONIA EL CABALLITO 120 ML	SABORA SOBRE GDE. DISPLAY X 12
COLONIA EL CABALLITO 240	SAL ANDREWS X 50 DSP
COMBO JABON + CEPILLO X 10 UND	SAL CRISAL 1 KILO X 50 UNI
COMINO EN GRANO X LIBRAS	SAL CRISAL 1/2 KILO X 50 U
COMINO FUNDA ILE 3GR. X 50 SOBRE PEQU.	SAL CRISAL 2 KG. X 25 UND
COMINO SOBRE GRANDE DISPLAY X 12 ILE	SAL CRISAL PARRILLERA 700GR X 20
CREMA CHANTILLY X 12UN X 4 DSP	SAL EN GRANO GRUESA QQ
CREMA DE CHAMPIÑONES X 12 UND X 6 DISP	SAL VALDEZ 2 KG X 25 U
CREMA DE POLLO MAGGI X 12UND X 12DISP	SALSA AJI ILE BOT 100 ML X 48U
CRISTAL DURAZNO GRANDE X12	SALSA CHINA MEDIANA 200 X 48
CRISTAL DURAZNO PEQUEÑO X24	SALSA CHINA PEQ. X 48 ORIENTAL
CRISTAL NORMAL GRANDE 750CC X 12U.	SALSA DE TOMATE MAGGI DOY PACK X 40 UND
CRISTAL NORMAL PEQUEÑO 375CC X 24 U.	SALSA DE TOMATE MARCELOS GALON X 6
CUAJO HANSEN X10	SALSA EUROPEA X 24
CUCHARA SOPERA X 50 UNI X 40 PAQ	SALSA TOMATE SACHET MAGGI 100GR X 12U X 6DSP
CUCHARA TORTA X 50 X 80	SANITAS HANSAPLAST X 100
CUCHILLO PLASTICO BLANCO X 25 U	SAPOLIO LIMPIATODO 1.8 LT. X 6
DESINF. CARICIA DOY PACK 500ML X	SAPOLIO LIMPIATODO 900 ML X 12
DESOD. GILLETTE GEL 82 GR X 12 UND	SAPOLIO MATA CUCARACHAS 360 ML
DESOD. SUTTON ROLLON ROSADO X 12	SAPOLIO MATA MOSCOS 360ML X 12U
DESODORANTE AVAL LADY 160 ML	SAPOLIO SPRAY ARESOL AROMA X12
DETERG. AS 200GR X 50	SAPOLIO WC TANQUE PASTILLA AZUL 45GRS
DETERG. DEJA 1.000 GR X 12U	SAQUILLO ARROBERO X CIENTOS
DETERG. DEJA 100 GR. X 100U	SARDINA GONDI ROJA X 24
DETERG. DEJA 2.000 GR X 6U	SARDINA ISABEL TOMATE X 24
DETERG. DEJA 200 GR X 50U	SARDINA ISABEL VERDE X 24
DETERG. DEJA 360 GR X 36UNID	SARDINA REAL ROJA GR X 48 UND
DETERG. DEJA 400 GR X 33U	SARDINA REAL VERDE GR X 48 UND
DETERG. DEJA 5.000 GR X 3U.	SAZONADOR ILE 1/2 LTR X 24UND
DETERG. FAB SABILA 1000 GR. X 12U	SAZONADOR ILE 50GRX 12 U X12 DISPLAY
DETERG. FAB SABILA 2000 X 6U	SELLO ROJO X 48
DETERG. FAB SABILA 360 GR. X 30U	SEMA AMANCAY 40 KG.
DETERG. FAB SABILA 4000 GR X 4UND.	SEMA ESPECIAL X 20 LB
DETERG. LIQUIDO PERLA SECRET 1/2 LT X 24 UDS	SEMA LIVIANA 40 KL R ROJA
DETERG. MACHO 180GR X 50UND	SEMA SEMITA RAYA ROJA 45 KL.

DETERG. MACHO FRES 100GR X 100	SERVILLE FAMI CUADRADA X 100 UND X45PAQ
DETERG. MACHO FRES 3600 GR X 4	SERVILLE FAMI DECOR 2 EN 1 X 200U X 18DISP
DETERG. MACHO FRES 450GR X 24	SERVILLE FAMI DECOR X 100 U X 36 DISP
DETERG. MACHO FRES 900GR X12	SERVILLE FAMI X 300UNI X 20 PAQ
DETERG. SAPOLIO 2200 GR X 6	SERVILLETA ELITE 300UNID X 16
DETERG. SURF 200GR X 50U	SERVILLETA FAMI EC X 80U
DETERG. SURF 5KL X3	SERVILLETA FAMILIA ECON X 75U X 60
DOÑA GALLINA CAJA X 48 CUBITOS X 12 DISP.	SERVILLETA FAMILIA X 100U X 48C
DOWNY LIBRE ENJUAGE SACHET X 144 UND	SERVILLETA GARDENIA X 80
DURAZNO ARCORX 12	SERVILLETA SCOTT X 100 UN
DURAZNO DOS CABALLOS 3.000 X6	SERVILLETA SCOTT X 300U X 15 DSP
DURAZNO DOS CABALLOS GRANDE X24	SERVILLETA SCOTT X 75U X 80
DURAZNO REAL A/F 800GR X 12 UND	SHAMPOO ANGELINO 500CC X 12
DURAZNO REAL A/F PEQ 400GR X 24 U	SHAMPOO ANUA 2 EN 1 SACHET X 48
DURAZNO SNOB X 12	SHAMPOO ANUA SACHET X 30
ENCEBOLLADO DE ATUN REAL 400 GR X 24U	SHAMPOO BALLERINA DOY PACK 1 LT X 10
ENCENDEDOR GRANDE X 6 UND.	SHAMPOO CARS NINOS 300ML X 12
ENCENDEDOR PEQUEÑO X 6 UND	SHAMPOO DOVE 400 ML X 12
ENERGIZANTE V 220 X 12	SHAMPOO EGO 400ML X 12 UND
ESCOBA DOLLY MULTIUSO	SHAMPOO FAMILY 1LT X12
ESENCIA DE VAINILLA 100CC X 48	SHAMPOO HAR SACHET X 10U X 30 TIRAS
ESFEROS BIC AZUL PUNTA FINA X 24U X 50	SHAMPOO HEAD&SHOULDER 90 ML X 24
ESFEROS BIC AZUL PUNTA GR X 24 UND X 50	SHAMPOO HEAD&SHOULDERS 400 M X 12U
ESFEROS BIC NEGRO PUNTA FINA X 24U X 50	SHAMPOO HERBAL 355 ML X 12
ESFEROS BIC NEGRO PUNTA GRU X 24 U X 50	SHAMPOO KLEINOD 500 ML X 12
ESFEROS BIC ROJO PUNTA GRU X 24 U X 50	SHAMPOO PARA MI BEBE 500 ML X
ESPIRAL METALICO SCOTCH BRITE X 48 UND	SHAMPOO PARA MI BEBE 800MLX 12
ESPONJA DE COCINA VILEDADA X 24U	SHAMPOO RENCCEL 1250ML X 12UND
ESPONJA DORADA BRILUC X 50UND.	SHAMPOO SACHET HEAD SHOULDERS 24U
ESPONJA DORADA MASTER X 50U	SHAMPOO SAVITAL 550 ML X 12 PLACENTA
ESPONJA MASTER COLORES X 5U X 12	SHAMPOO SAVITAL 550 MLX 12 AGUACATE
ESPONJA MASTER PLASTICO X 12	SHAMPOO SEDAL GRANDE X 12 UND.
ESPONJA MIXTA MASTER 12 UND X 15 PAQ	SI CAFE 200 GRS TARRO X 24
ESPONJA SALVAUÑAS MASTER X 12 U X 84	SI CAFE JARRO 100 GRS X 24
ESPONJA SCOTCH BRITE TIRAS 8U X 60	SI CAFE SOBRE DELTAPAK X20U X 24DSP
ESPONJILLA MIDAS X 240 UND.	SI CAFE SOBRE X80U X24 DISP
ESTROPAJO DE ALAMBRE X 6TIRAS X12UNID	SI CAFE VASO 50 GRS X 48
EXTINTOR ABC 10LBS PQS	SOPA DE POLLO CON ARROZ X12
FIBRA MASTER BLANCA ANTIRAYAS X 12	SOPA DE POLLO CON FIDEO X12
FIDEO 10KL BLANCO 900	SORBETE COLORES X 100U
FIDEO AMARILLO 900 20KL	SORBETE FLEXIBLE COLOR X 100
FIDEO AMARILLO CODITO 20 KL	SORBETE LOCO X30U X 20DSP
FIDEO AMARILLO CODO 20 KILOS	SOYAVENA 400GR X 12UND
FIDEO AMARILLO CONCHA 20 KL	SPARKIE CARAMELO X 20 UND X 24 DISP
FIDEO AMARILLO LAZO MEDIANO	SPARKIES X 70 UND X 32 FDAS
FIDEO AMARILLO MED. TOMBAMBAMBA 20 KL	SUAVITEL 1000 ML. X 12 UND.
FIDEO AMARILLO PLUMA 20 KL	SUAVITEL 180ML D/PACK X 48 U
FIDEO AMARILLO PLUMITA 20 KL	SUAVITEL 1900 ML. X 6
FIDEO AMARILLO PRECORTADO 20K	SUAVITEL 3 LT X 4 UND
FIDEO AMARILLO TORNILLO	SUAVITEL ADIOS PLANCH. 850ML X 12
FIDEO BLANCO 900	SUAVITEL DOYPACK 500ML X 24DISP
FIDEO BLANCO CANASTON	SUAVITEL SACHET X 12 DISP.
FIDEO BLANCO GLORIA (TALLARIN) 20 KL	SUAVIZANTE AMOR 900ML X 12
FIDEO BLANCO MARGARITA	SUAVIZANTE AROMATEL 1650ML X 6UND
FIDEO BLANCO MED. TOMBAMBAMBA	SUAVIZANTE AROMATEL 970ML X 12
FIDEO BLANCO MEDIANO	SUPER PEGAMENTO EN GEL X 12 UD
FIDEO CASERO X25	SUPER VIANDA AMARILLA X 25 UND X 4 PAQ
FIDEO CAYAMBE 400GR X 20U	TABLETAS APRONAX X 20U
FIDEO LETRAS LA MUÑECA 250G.X24UNID	TABLETAS ASPIRINA ADVANCED X 40U
FIDEO POPULAR 200GR X 25	TABLETAS ASPIRINA EFERVESCENTE X 20 SBRS
FIDEO POPULAR 400 GR X 25 FDAS	TABLETAS FINALIN
FIDEO RAPIDITO POLLO 500GR X24	TALCO MEXSANA 150GR X 72
FIDEO RAPIDITO RES 500 GR.X 24	TALCO MEXSANA 300GR X 72
FIDEO SUMESA 200 GR X 50	TALLARIN AMANCAY 1 KL X 20
FIDEO SUMESA 400 GR X 25	TALLARIN CAYAMBE 1KL X 16
FIDEO SURTIDO CAYAMBE AMARILLO X 25 UND	TALLARIN CAYAMBE 200GR X 40
FIDEO TOMBAMBAMBA 1.5KL X5U BLANCO	TALLARIN CAYAMBE 400GR X 20
FIDEO TOMBAMBAMBA BLANCO 200GR X 25UN	TALLARIN DON VITTORIO 200GR X 30
FOCO AHORRADOR OSRAM X 36 UND	TALLARIN DOÑA PETRONA 200 GR X 100U

FOCO AHORRADOR SILVANYA 20W X 20U	TALLARIN DOÑA PETRONA 400 GR X 50U
FOCOS 100 WW X100	TALLARIN GROVA 1KL X 20U
FORTIDENT MED 60ML X 72UND	TALLARIN ORIENTAL 200 GR X48
FOSFORO EL GALLO X 50	TALLARIN ORIENTAL 400 GR X 24 UN
FRESCO SOLO 10 UND.X 24 DIS	TALLARIN PACA 400 GR
FUNDA 6 X 10 POLIFAN X 100 U	TALLARIN POPULAR GRUESO 200GR X 25
FUNDA ALAR BICOLOR GRANDE X 25	TALLARIN SOL DE ORO 1 KL X 20 U
FUNDA ALAR NEGRA GR X 40 PAQ.	TALLARIN TOMBAMBA FINO 200GR X 25UND
FUNDA ALAR NEGRA MEDIANA	TALLARIN TOMBAMBA GRUESO 200 GR X 25
FUNDA ALAR NEGRA PEQUEÑA X 100U X 300PAQ	TAMARINDO 1LB.
FUNDA ARROBERA X 100U	TAMPICO 500G. PET NARANJA X24
FUNDA BASURA FLORAL PERFUMADA X 20U	TANG X 12 UND X 12 DISP
FUNDA BASURA INDUSTRIAL X 10 UNDX 20 DISP	TANGO CHOCOLATE X25 UN X21F
FUNDA CARTERA 12 X 18 X 100 UND	TANGO MINI TANGO CHOCOLAT X 20
FUNDA CARTERA 5X8X100UNI	TAPIOCA GRANDE 400 (6 DISP X 20 UNID)
FUNDA CARTERA 6X10X100UNI	TAPIOCA MEDIANA 200 (6 DISP. X 40 UND)
FUNDA CARTERA 9X14 X100UNI	TAPIOCA PEQUENA 80GR. (10DISP. X 50 UND)
FUNDA DE BASURA CHAMPION X 20U X 20 PAQ	TARRINAS DE 1LT. X 50 UND 20 CON TAPA
FUNDA DE BASURA NEKE X 40	TE ILE ANIS COMUN X 24DISP
FUNDA DE BASURA RAMBO X 60	TE ILE CANELA X 24DISP
FUNDA PLAST 10 X 16 X120	TE ILE CEDRON X 24DISP
FUNDA PLAST 12 X 18 X 150	TE ILE HIERBALUISA X 24DISP
FUNDA PLAST 12 X 16	TE ILE HORCHATA X 24DISP
FUNDA PLAST 3 X 4	TE ILE MANZANILLA CON MIEL X 24DISP
FUNDA PLAST 5X8 X 300PAQ	TE ILE MENTA X 24DISP
FUNDA PLAST 6X10 X 300 PAQ	TE ILE TORONJIL X 24DISP
FUNDA PLAST 7X11 X 180	TE SUNTEA 40GR 8U X 20C
FUNDA PLAST 8 X12 X 180PAQ.	TENA SPLIP MED X 8UND X 8DISP
FUNDA PLAST 9 X 14 X 110 PAQ	TENEDOR PLASTICO BLANCO X 25 U
FUNDA PLAST NAVIDEÑA 5 X 8	TESALIA ICE SABORES X 12
FUNDA PLAST NAVIDEÑA 6 X 10	TIC TAC 192GR 12UNI X 24 DISP
FUNDA QUINTALERA	TINAPA GONDI 155GR X 50
FUNDAS BOLO X 500	TINAPA REAL VERDE X 100 A/F
FUNDAS ROLLO 5 X 10	TINAPA REAL X 100 UND
FUNDAS ROLLO 5 X 8	TIPS 1/2 LT. X 24
FUNDAS ROLLO 6 X 10	TIPS AMBIENTAL SPRAY X 12
FUNDAS ROLLO 6 X 12	TIPS AMBIENTASL X 144
FUNDAS ROLLO 7 X 12	TIPS BAÑO X 144
FUNDAS ROLLO 8 X 12	TIPS GALON X4
FUNDAS ROLLO 9 X 14 KILO	TIPS LITRO X 12
FUNDAS ROLLO 10 X 15	TOALLA DE COCINA SCOTT BLANCA X1
FUNDAS ROLLO 12 X 18	TOALLA DE COCINA SCOTT DURAMAX X24
FUZOL SUAVIZANTE DOY PACK 1000 ML	TOALLAS KOTEX UF TELA C/A X 48X12
GALL. CLUB SOCIAL REGULAR X 9UND X 24 DISP	TOALLAS MIMEX KOTEX ALAS X48
GALLETA AMOR GRANDE X60	TOALLAS NOSOTRAS BASICA ALAS X 10U X24
GALLETA AMOR PEQ X100	TOALLAS NOSOTRAS BUE. NOCHES X 18
GALLETA ANIVENTURAS X 12	TOALLAS NOSOTRAS INVISIBLE CLASICA X 10U X 24
GALLETA APETITAS VAINILLA 430GR X 10 UND	TOALLAS NOSOTRAS INVISIBLE RAPIGEL X 24 UND
GALLETA BRINKY X 12 UND X 24 DISP	TOALLAS SERENA STAYFREE X 45
GALLETA COCO PAQ X27	TOALLITAS HUMEDAS HUGGIES X 48U X 12DIS
GALLETA CUENCANA IDEAL X100	TOALLITAS HUMEDAS PANOLINI 50
GALLETA DAYSI X60	TORTA ROYAL 500GR X 24UND
GALLETA DE COCO CAJA 412GR X 20UND	TOY MANITO X 30U X 24 DSP
GALLETA DUCALES X24	TRIGO 100 LIBRS
GALLETA GALAPAGUITOS 50GR X 80	UNI. SAL CRISAL 1 KL
GALLETA MAGICA NAVIDAD 280GR. X 12	UNI. SAL CRISAL 2 KL
GALLETA MARIA TACO X36	UNIDADES AZUCAR 1 KILO
GALLETA MUU X 30	UNIDADES AZUCAR 2 KILOS
GALLETA NAVIDEÑA COLOMBINA X 24 PQ	UNIDADES AZUCAR 5 KILOS
GALLETA OCTOGONAL LATA X 20 NOEL	UREA 50 KG
GALLETA OREO 432GR X 12FUNDAS	VAFERITO 500GR (55U) X 30FDAS.
GALLETA OREO 54GR X 18 X 6 UND	VAFERITO GRANEL 1 KG
GALLETA PATY X 60	VASELINA GRANDE PERFUMADA X 12
GALLETA PB SAL FUNDA X 26	VASO TERMICO 6 ONZ X 25 UND X 84 DISP
GALLETA PB SAL TACO X28	VASO TERMICO 8 ONZ X 25 UND X 60 DISP
GALLETA PB VAINILLA FUNDA X 26	VASOS 1 ONZ. X 100UX 330FDAS
GALLETA RICAS X 100	VASOS 10 ONZ. X 50
GALLETA RIKURASIXPACK X 40 UND	VASOS 2 ONZ X 100U X 35 DISP
GALLETA SALTICA X48	VASOS 3 ONZ X 30

GALLETA WAFER COLOMBINA X 24DSP	VASOS 5 ONZ COLERO X100U X 60DSP
GALLETA ZOOLOGIA 13.5KL NESTLE (110F)	VASOS 7 ONZ 60DSP X 100UN GRANDE
GALLETA ZOOLOGIA LOORIGAIL 400GR. X 15UND.	VELA ASUNCION CERA 300 GR X 50U
GALLETA ZOOLOGIA NESTLE 380GR X 26	VELA ASUNCION PEQUEÑA X 100 U
GATORADE 500 ML X 12 PET (PLASTICO)	VINAGRE ILE BOTELLA 100 ML X 48U
GEL ANTIBAC.MENTICOL 75ML X 24UND	VINO BALDORE X 12 U CARTON
GEL EGO 500 GRS X 12C	VINO MOSCATEL 2 LT X 6 UND
GEL EGO POWER 190GR X 40	VINO NIGH TRAIN EXPRESS 12 C
GEL EGO SACHET 8 UND X 72 TIRAS	VINO RIUNITE 750 CC X 12
GEL EGO URBAN 190GR X 40	VITAMINA C MK X 12 UND X 12 DISP
GEL SUPER 240 GRS PEQ	WHISKY CABALLO NEGRO X 12 UND
GELATINA GELHADA 250 GRS. X 48	WHISKY GRANT'S SHERRY VERDE X 12U
GELATINA GELHADA 500 GRS. X 24	WHISKY GRANTS 750CC. ESTUCHE X 12
GELATINA RICA GRANDE X 6	WHISKY JHON BARR RED 750CC X 12
GELATINA RICA MEDIANA X 12	WHISKY MAC GREGOR BOT X 12U
GRANEL GALLETA JUNGLITAS 10KLS (80F)	WHISKY OLD TIMES ROJO X12
GUANTE LATEXPORT N° 7 X 60 UND	WHISKY PIPERS CLAN X 12
GUANTES BICOLOR N 7	WIFI – USB
GUANTES BICOLOR N 7 ½	YOGURT TONI MIX X 24 UND
GUANTES BICOLOR N 8	ZAMBO FUNDA 500 GR X 20 UDS X 20 DISP

ANEXO 8 FOTOGRAFÍAS





I. ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	39
f. RESULTADOS	44
g. DISCUSIÓN	105
h. CONCLUSIONES.....	141
i. RECOMENDACIONES.....	143
j. BIBLIOGRAFÍA.....	145
k. ANEXOS.....	147
I. ÍNDICE	179