



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ECOAL CHIMBORAZO S.A. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA
DURANTE EL PERIODO 2022-2024.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES:

GUSQUI TIXI DENNYS STALIN

HERRERA LÓPEZ KATYA MISHHELL

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ECOAL CHIMBORAZO S.A. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA
DURANTE EL PERIODO 2022-2024.

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES: GUSQUI TIXI DENNYS STALIN

HERRERA LÓPEZ KATYA MISHHELL

DIRECTOR: ING. CARLOS PATRICIO ARGUELLO MENDOZA Ph.D.

Riobamba – Ecuador

2023

©2023, Gusqui Tixi Dennys Stalin & Herrera López Katya Mishell

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Nosotros, Gusqui Tixi Dennys Stalin y Herrera López Katya Mishell, declaramos que el presente Trabajo de Titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados. Como autores asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 23 febrero del 2023



Gusqui Tixi Dennys Stalin
C.I. 0605911486



Herrera López Katya Mishell
C.I. 0603960501

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ECOAL CHIMBORAZO S.A. EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA DURANTE EL PERIODO 2022-2024**, realizado por los señores: **GUSQUI TIXI DENNYS STALIN & HERRERA LÓPEZ KATYA MISHHELL**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Emma Lucia Ríos Sanipatín PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		23-02-2023
Ing. Carlos Patricio Arguello Mendoza Ph.D. DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN		23-02-2023
Ing. Gabriela Natali Fonseca Romero MIEMBRO DEL TRIBUNAL		23-02-2023

DEDICATORIA

El Trabajo de Titulación que se presenta está dedicado a mi madre, Zoila Tixi ya que siempre me ha apoyado incondicionalmente para concluir la carrera, así como sus consejos para no desmayar en el largo camino universitario y hacer de mí una mejor persona, y a mis hermanos, Jhonatan y Victor que, de igual manera han significado una parte importante en el trayecto de mi vida universitaria, por su gran apoyo constante e incondicional y a todas las personas que de algún modo estuvieron ahí brindándome una mano amiga en momentos difíciles tanto en mi formación profesional, como de ser humano.

Gracias.

Dennys

El presente trabajo lo dedico a mis padres Victor y Norma quienes han sido el pilar fundamental para que me forme como una profesional de éxito con su apoyo incondicional, consejos y fortaleza. A mi compañero de vida Cristian, quien de la mano hemos caminado juntos para alcanzar nuestros sueños y objetivos entre ellos la superación y crecimiento profesional, a mis hermanos Diego y Karen quienes han sido mi ejemplo y mi inspiración de superación diaria. Especialmente dedico a mi Hija Isabellita quien ha sido mi fortaleza y mi prioridad en este largo transcurso de vida universitaria y todo ha sido por ella y para ella.

Gracias

Katya

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH) por a vernos permitido realizar nuestros estudios en esta noble institución, así como al personal docente ya que gracias a ellos hemos adquirido conocimiento de calidad y nos hemos formado como profesionales competentes.

Gracias.

Katya y Dennys

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.....	2
1.1.1. <i>Contexto Macro</i>	2
1.1.2. <i>Contexto Meso</i>	3
1.1.3. <i>Contexto Micro</i>	3
1.2. Delimitaciones del problema.....	5
1.3. Problema General de Investigación.....	5
1.4. Problemas específicos de investigación.....	5
1.5. Objetivos.....	6
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	6
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	6
1.6. Justificación.....	6
1.6.1. <i>Justificación teórica</i>	6
1.6.2. <i>Justificación metodológica</i>	6
1.6.3. <i>Justificación práctica</i>	7

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	8
2.2. Referencias Teóricas.....	9
2.2.1. <i>Control</i>	10
2.2.2. <i>Administración</i>	10
2.2.3. <i>Planificación</i>	11
2.2.3.1. <i>Proceso de la planificación</i>	11
2.2.3.2. <i>Tipos de planes</i>	12

2.2.4.	<i>Estrategias</i>	12
2.2.4.1.	<i>Importancia de la estrategia</i>	13
2.2.4.2.	<i>Tipos de estrategia</i>	13
2.2.5.	<i>Planificación estratégica</i>	14
2.2.5.1.	<i>Elementos de la planificación estratégica</i>	14
2.3.	Marco conceptual	16
2.3.1.	<i>Control Interno</i>	16
2.3.2.	<i>Competencia</i>	16
2.3.3.	<i>Clientes</i>	17
2.3.4.	<i>Desarrollo Organizacional</i>	17
2.3.5.	<i>La estructura organizacional</i>	17
2.3.6.	<i>Cadena de Mando</i>	17
2.3.6.1.	<i>Planificación</i>	18
2.3.6.2.	<i>Planificación estratégica</i>	18
2.3.6.3.	<i>Estrategia</i>	18

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Enfoque de Investigación	19
3.1.1.	<i>Enfoque Mixto</i>	19
3.2.	Nivel de Investigación	19
3.2.1.	<i>Investigación descriptiva</i>	19
3.3.	Diseño de investigación	20
3.3.1.	<i>Según la manipulación o no de la variable independiente</i>	20
3.3.2.	<i>Según las intervenciones en el trabajo de campo</i>	20
3.4.	Tipo de estudio	20
3.4.1.	<i>Investigación Documental</i>	20
3.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra	21
3.5.1.	<i>Clientes Internos</i>	21
3.5.2.	<i>Cliente externos</i>	22
3.6.	Cálculo del tamaño de la muestra.	22
3.7.	Métodos técnicas e instrumentos de investigación	23
3.7.1.	<i>Método deductivo – inductivo</i>	23
3.7.2.	<i>Método Estadístico</i>	23
3.8.	Técnicas e instrumentos de Investigación.	23
3.8.1.	<i>Observación</i>	23
3.8.2.	<i>Encuestas</i>	23

3.9.	Variables e Indicadores	24
3.9.1.	<i>Variable Independiente</i>	24
3.9.2.	<i>Variable dependiente</i>	24

CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1.	Análisis e Interpretación	25
4.1.1.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta a los clientes de la empresa Ecoal.</i>	25
4.1.2.	<i>Encuesta clientes Ecoal Chimborazo S.A.</i>	25
4.1.3.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la empresa Ecoal.</i>	38
4.1.4.	<i>Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la empresa Ecoal.</i>	39
4.1.5.	<i>Resultado de la entrevista aplicada al gerente de la empresa Ecoal.</i>	51

CAPÍTULO V: PROPUESTA

5.1.	Descripción del negocio	52
5.2.	Ubicación	52
5.2.1.	<i>Macro Localización</i>	52
5.2.2.	<i>Micro localización</i>	53
5.3.	Introducción	53
5.4.	Antecedentes de la empresa	54
5.4.1.	<i>Objetivo General de la Propuesta</i>	54
5.4.2.	<i>Objetivos específicos:</i>	54
5.5.	Ámbito de aplicación	54
5.6.	Contenido de la Propuesta	55
5.6.1.	<i>Situación actual y diagnóstico general</i>	55
5.6.2.	<i>Indicadores de efectividad</i>	55
5.7.	Matriz FODA	57
5.7.1.	<i>Matriz de Factores Internos (EFI)</i>	58
5.7.2.	<i>Matriz de Factores Externos (EFE)</i>	59
5.7.3.	<i>FODA Cruzado</i>	60
5.8.	Estrategias	61
5.8.1.	<i>Objetivos estratégicos</i>	61
5.8.2.	<i>Direccionamiento estratégico</i>	61
5.8.2.1.	<i>Filosofía institucional</i>	61
5.8.2.2.	<i>Niveles jerárquicos de la organización</i>	66
5.8.2.3.	<i>Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades</i>	66

5.8.2.4. <i>Manual de identidad</i>	79
5.8.2.5. <i>Sistema de inducción para nuevos trabajadores</i>	85
5.8.2.6. <i>Manual de políticas Generales</i>	86
5.8.2.7. <i>Estrategia de Comunicación</i>	88
5.8.2.8. <i>Programa de incentivos a mejores colaboradores</i>	89
CONCLUSIONES	90
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Nómina y áreas de la empresa.....	21
Tabla 1-4:	Probabilidad recomendación	27
Tabla 2-4:	Aspectos a mejorar	28
Tabla 3-4:	Comparación con otras alternativas de productos.....	29
Tabla 4-4:	Aspectos importantes	30
Tabla 5-4:	Grado de satisfacción	31
Tabla 6-4:	Cumplimiento de expectativas	32
Tabla 7-4:	Calificación de los productos	33
Tabla 8-4:	Medios de comunicación.....	34
Tabla 9-4:	Tiempo que lleva adquiriendo los productos	35
Tabla 10-4:	Entrega y despacho de los productos	36
Tabla 11-4:	Trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores	37
Tabla 12-4:	Tiempo lleva vinculado a la organización.....	40
Tabla 13-4:	Relación en la empresa.....	41
Tabla 14-4:	Infraestructura de la empresa	42
Tabla 15-4:	Comunicación Efectiva	43
Tabla 16-4:	Ambiente laboral	44
Tabla 17-4:	Cuenta con capacitaciones constantes.....	45
Tabla 18-4:	Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita	46
Tabla 19-4:	Experiencia en esta compañía	47
Tabla 20-4:	Misión y visión de la empresa.....	48
Tabla 21-4:	Manual de funciones	49
Tabla 22-4:	Evaluaciones de cumplimiento.....	50
Tabla 1-5:	Indicadores de efectividad.....	56
Tabla 2-5:	Matriz FODA	57
Tabla 3-5:	Matriz de Factores Internos (EFI)	58
Tabla 4-5:	Matriz de Factores Externos (EFE).....	59
Tabla 5-5:	FODA cruzada.....	60
Tabla 6-5:	Funciones del presidente	67
Tabla 7-5:	Funciones del Gerente General	68
Tabla 8-5:	Funciones del Gerente administrativo - financiero	69
Tabla 9-5:	Funciones del Coordinador de ventas	70
Tabla 10-5:	Funciones de la fuerza de ventas	71
Tabla 11-5:	Funciones del Contador.....	72

Tabla 12-5: Funciones del oficial de crédito	73
Tabla 13-5: Asistente de RRHH y ventas	74
Tabla 14-5: Asistente de Contabilidad.....	75
Tabla 15-5: Asistente de Cartera	75
Tabla 16-5: Funciones del Mercaderista.....	76
Tabla 17-5: Funciones del jefe de bodega	76
Tabla 18-5: Funciones de bodeguero.....	77
Tabla 19-5: Funciones de despachadores	77
Tabla 20-5: Funciones de Chofer.....	78
Tabla 21-5: Funciones de facturador	78
Tabla 22-5: Sistema de inducción para nuevos trabajadores	85
Tabla 23-5: Manual de políticas Generales	86
Tabla 24-5: Estrategia de Comunicación.....	88
Tabla 25-5: Programa de incentivos a empleados	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-5:	Macro Localización de ECOAL	52
Figura 2-5:	Micro Localización de ECOAL	53
Figura 3-5:	Identidad	79
Figura 4-5:	Misión	80
Figura 5-5:	Visión	80
Figura 6-5:	Objetivos	81
Figura 7-5:	Valores	81
Figura 8-5:	Logo	84
Figura 9-5:	Comunicación	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-4:	Probabilidad recomendación.....	27
Gráfico 2-4:	Aspectos a mejorar.....	28
Gráfico 3-4:	Comparación con otras alternativas de productos.....	29
Gráfico 4-4:	Aspectos importantes	30
Gráfico 5-4:	Grado de satisfacción.....	31
Gráfico 6-4:	Cumplimiento de expectativas	32
Gráfico 7-4:	Cumplimiento de expectativas	33
Gráfico 8-4:	Medios de comunicación	34
Gráfico 9-4:	Tiempo que lleva adquiriendo los productos	35
Gráfico 10-4:	Tiempo que lleva adquiriendo los productos	36
Gráfico 11-4:	Trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores	37
Gráfico 12-4:	Tiempo lleva vinculado a la organización	40
Gráfico 13-4:	Relación en la empresa	41
Gráfico 14-4:	Relación en la empresa	42
Gráfico 15-4:	Comunicación Efectiva.....	43
Gráfico 16-4:	Ambiente laboral.....	44
Gráfico 17-4:	Cuenta con capacitaciones constantes.....	45
Gráfico 18-4:	Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita ...	46
Gráfico 19-4:	Experiencia en esta compañía.....	47
Gráfico 20-4:	Misión y visión de la empresa.....	48
Gráfico 21-4:	Manual de funciones	49
Gráfico 22-4:	Evaluaciones de cumplimiento	50
Gráfico 1-5:	Organigrama	65

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DE ECOAL CHIMBORAZO S.A.

ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “ECOAL CHIMBORAZO S.A.”

RESUMEN

El presente trabajo de investigación cuenta con el objetivo de desarrollar un plan estratégico para la empresa Ecoal Chimborazo S.A. durante el periodo 2022-2024, buscando mejorar los procesos internos en las áreas de mayor vulnerabilidad, por ende, la gestión administrativa. Dicha investigación tuvo lugar en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, focalizando este estudio en las diversas áreas con las que cuenta la empresa, en donde se realizará la aplicación de encuestas y entrevistas, tanto al personal administrativo como operativo; reparto, administración, bodega, logística y ventas; además se aplicará la matriz FODA misma que permitió encontrar los siguientes hallazgos: falta de estructura de estrategias para la mejora de los procesos internos, falta de una estructura organizacional adecuada, falta de cultura organizacional en el personal de ventas y reparto, falta de mejora de las políticas. A través del diagnóstico situacional se analizó las diferentes oportunidades y amenazas que tiene la empresa actualmente en su cotidiano accionar, para de esta manera poder establecer las diferentes estrategias que permitan ajustarse a las exigencias que este tipo de negocios demanda, así como aumentar la satisfacción del cliente y como consecuencia obtener un incremento en el volumen de ventas que, por ende, aumente la rentabilidad del negocio. Una impropia planificación estratégica impide tomar decisiones a corto y largo plazo, afectando a la gestión administrativa de la empresa en sus procesos de control internos, por lo que se recomienda difundir, implementar y evaluar el cumplimiento del Plan Estratégico que se ha realizado con arduo trabajo buscando el bienestar para la empresa Ecoal Chimborazo S.A. y así mejorar la gestión y los procesos administrativos, por consiguiente, aumentar la productividad de las demás áreas de la empresa.

Palabras clave: <HALLAZGOS>, <ESTRATEGIAS>, <RENTABILIDAD>, <PROCESOS INTERNOS>, <DIAGNÓSTICO>, <LOGÍSTICA>.



14-03-2023

0547-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

This research aims to develop a strategic plan for the Ecoal Chimborazo S.A. company period 2022-2024, seeking to improve internal processes in the areas of greatest vulnerability, therefore, administrative management. This research took place in Riobamba city, Chimborazo province, focusing on several company areas. For this reason, surveys and interviews with administrative and operational personnel, delivery, administration, warehouse, logistics and sales were necessary. In addition, the SWOT matrix helped determine the following findings: lack of strategies for improving internal processes, lack of an adequate organizational structure, lack of organizational culture in sales and delivery personnel, and lack of improvement of the politics. Also, the situational diagnosis helped analyze the opportunities and threats the company currently faces in its daily activities to establish the strategies that allow it to adjust to this type of business demand and increase customer satisfaction. Consequently, the strategic plan will contribute to achieve an increase in the sales volume of the company, increasing the business's profitability. Improper strategic planning prevents making decisions in the short and long term, affecting the administrative management of the company in its internal control processes, so it is recommended to spread, implement, and evaluate compliance with the Strategic Plan exhaustively carried out seeking well-being for Ecoal Chimborazo Company S.A., and thus improving the management and administrative processes, consequently increasing the productivity of the other areas of the company.

Keywords: <FINDINGS>, <STRATEGIES>, <PROFITABILITY>, <INTERNAL PROCESSES>, <DIAGNOSTIC>, <LOGISTICS>.



Lic. Mónica Logroño Becerra

0602749533

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico en una empresa comercializadora de alimentos es fundamental ya que se presentan factores importantes en cuanto al giro del negocio por lo que se busca plantear objetivos claros, estrategias, una visión amplia de nuestra empresa, que constituye influencia en los hogares de la Provincia de Chimborazo.

Es importante tomar en cuenta el transcurso del tiempo por lo que la competencia y las necesidades de nuestros clientes se presentarán de diferente manera a la cual como empresa nos debemos adaptar. Los procesos internos de la organización deben ser planteados y estructurados de una manera muy solvente y dinámica para que el trabajador refleje la manera óptima en la que se estén desempeñando el personal administrativo.

Por lo tanto, los directivos, trabajadores y los clientes son elementos que generan vida a la empresa, sin embargo, pocas empresas logran adaptarse a las exigencias de sus clientes plasmando la efectividad en los procesos y ofreciendo calidad en el servicio.

Esta investigación plasma debilidades que la empresa ECOAL CHIMBORAZO S.A. enfrenta en sus procesos internos, por lo que la presencia de un plan estratégico proporcionará la ayuda adecuada en cuanto a los objetivos, metas, estado situacional y organizacional de la empresa se fortalezcan; el cliente es la razón para considerar la mejora de estrategias de calidad y servicio al cliente, permitiendo optimizar las ventas y ampliar el mercado hacia nuevos consumidores.

Se indagó a los clientes internos y externos de la empresa ECOAL CHIMBORAZO S.A. aplicando un cuestionario que permitió el acceso a información necesaria y fundamental para la investigación conociendo las perspectivas que se tiene dentro y fuera de la organización, posterior al análisis y procesamiento de la información en base a los resultados obtenidos para plantear soluciones que permitan incrementar las fortalezas de la empresa.

Por ello se presenta el diseño de un plan estratégico para la empresa ECOAL CHIMBORAZO S.A. y de esta manera alcanzar los objetivos planteados por la misma y conseguir el éxito y satisfacción empresarial junto a los integrantes de esta organización haciendo el uso adecuado de el tiempo y recursos.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. *Contexto Macro*

Los productos alimenticios ecuatorianos como las carnes y embutidos se han convertido en alimentos indispensables en la canasta familiar, por tanto, se ha visto un incremento en la demanda de estos productos alimenticios de tal manera que las ventas han ido en aumento, lo que ha permitido que se generen varias fuentes de empleo a nivel nacional.

En Ecuador el mercado de productos alimenticios como cárnicos y embutidos se encuentra concentrado en diversos puntos geográficos del país, pero no todas las empresas se encuentran constituidas legalmente, teniendo en cuenta que muchas de las empresas del Ecuador se dedican tanto a la producción y comercialización, pero, también existen empresas dedicadas única y exclusivamente a la comercialización, es decir, dedicadas a la distribución y logística de estos productos alimenticios. Entre las marcas más conocidas del país tenemos Pronaca, Don Diego, Juris, La Española, La Europea, La Italiana, entre otras las cuales constan con sistemas de negocios bastante sólidas y automatizados, estos a su vez dedicados no solo a la producción, sino que también a la comercialización de sus productos a nivel nacional.

Según Méndez M. (2015), en “Producción y consumo de embutidos en el Ecuador y su impacto en la economía ecuatoriana. Caso empresas ECARNI S.A. durante 2009-2012” (p. 14).

Es más, se calcula que el negocio de los embutidos mueve unos \$120 millones al año, y que el consumo mensual en el Ecuador es de 3 kilos por persona y que la demanda crece a una tasa del 5%.

La demanda de los embutidos en el Ecuador ha ido obteniendo mayor relevancia en cuanto al consumo, llegando a 3 kilos por persona al mes y que, además, anualmente se calcula que dinamiza alrededor de \$120 millones de dólares, a causa de aquello señala que, la tasa va en aumento posicionándose en el 5% a nivel país.

Sin embargo, el control que estas marcas reconocidas a nivel país ejercen es bastante cuidadoso con aquellas empresas que se dedican únicamente a la parte de comercialización de sus productos, por lo que mantienen un seguimiento constante en los procesos para asegurar que sus mercancías mantengan la calidad que los caracteriza y que ofrecen.

1.1.2. Contexto Meso

En la provincia de Chimborazo se ha constatado por medio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que Chimborazo se encuentra entre las 8 provincias donde se concentra el mayor consumo de productos cárnicos del Ecuador.

Ya se ha mencionado que las empresas con mayor relevancia en el Ecuador en cuanto a la producción y comercialización de productos alimenticios, pero, en la provincia de Chimborazo, así como en muchas otras provincias también existen empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización de estos productos y lucran de ello. Es por ello que, de acuerdo al trabajo de investigación con enfoque en la provincia chimboracense se ha identificado las empresas dedicadas al sector alimenticio en donde podemos encontrar Ecoal, La Ibérica, La vienesa, por hacer mención de las más importantes cuentan con un protagonismo bastante grande en la provincia, ya que, como se había mencionado antes, la demanda de estos productos cárnicos y de embutidos ha ido en aumento en los últimos años. Sin embargo, Ecoal cuenta con la ventaja competitiva de tener enlace con Pronaca, una de las empresas líderes en el mercado de los productos alimenticios a nivel país.

Según Sánchez, J. & Delgado, C. (2021), en su texto de artículo “Análisis de la provincia y consumo de carne en la provincia de Chimborazo, Ecuador” (p. 87).

En la provincia de Chimborazo, el consumo de carne se comporta de manera similar al del país. En el estudio realizado por Ramos et al. (2015), sobre la calidad del producto, conocimiento y percepción de los expendedores de carne en el cantón Riobamba, se determinó que, de acuerdo al tipo de carne, se venden aproximadamente un 22,5% de carnes blancas, 45,2% de carnes rojas y 31,6% de ambas. Siendo las carnes rojas las más demandadas. (p. 26)

La percepción que se tiene en la provincia de Chimborazo con respecto al consumo de carne y embutidos es casi similar a la que se tiene en comparación con la del país, es decir, considerar a la provincia de Chimborazo entre las 8 provincias con mayor índice de consumo de carne es completamente acertado, en donde se comercializa al menos 22.5% de carnes blancas, 45.2% de carnes rojas, con lo cual se puede observar una tendencia por la sociedad chimboracense de consumir en mayor cantidad las carnes rojas.

1.1.3. Contexto Micro

La empresa Ecoal Chimborazo S.A. fue constituida en noviembre del año 2014 en la ciudad de Riobamba, sin embargo, inició sus funciones a partir del mes de abril del año 2015, en el concepto de planta distribuidora de productos alimenticios de consumo humano y animal de Pronaca, con una ubicación estratégica en el sector del parque industrial y, poseyendo como mercado objetivo a la población riobambeña, sin embargo, su extensión de mercadeo cubre el mercado de parte de la provincia de Bolívar.

Debido a las inconsistencias que tiene la empresa con respecto a funcionalidad, caracterizado como una problemática para el desarrollo y mejora continua, se ha identificado problemas por parte de la gestión y administración de la empresa en cuanto al control, en donde por medio de un plan estratégico, se tratará dichas inconsistencias para corregirlas y que no generen problemas a futuro.

Ecoal por ser una empresa dedicada a la logística y distribución de alimentos, tiene problemas en el control de ciertas áreas, por lo que se han presentado escenarios negativos para la compañía. Uno de los problemas más relevantes a tratar internamente es:

El control de los vendedores, los cuales salen a cumplir con sus respectivas obligaciones (rutas) con la autonomía suficiente como para establecer negociaciones con los dueños de los diferentes establecimientos, en donde se ha visto que, venden por encima de los precios establecidos por la empresa “Ecoal” y que, además, son precios estándares que proporciona la productora Pronaca, siendo de esta manera un punto débil que pueden aprovechar los competidores para aumentar sus ventas. De esta manera, algunos de los vendedores se valen de que no existe un control total sobre sus actividades, obteniendo provecho económico personal.

Por otro lado, se ha observado también que, los repartidores cuentan con la autoridad suficiente para cobrar en caso de que un vendedor no lo haya hecho, esto generalmente es causado al dejar créditos en los diferentes establecimientos, por lo que se ha presentado diferentes casos de liquidación en donde se evidencia la carencia de control de los repartidores al cobrar a los diferentes establecimientos comerciales, esto a su vez también se relaciona con la falta de comunicación en los puntos de distribución de los productos, lo que ha provocado inconvenientes relacionados tanto con el dinero como con la mercadería.

La liquidación de mercadería se puede dar en diferentes contextos, en casos de devoluciones o de productos caducados que debe volver a la empresa para efectuar los debidos procesos y devolver a Pronaca, caso contrario la empresa distribuidora deberá responsabilizarse y afrontar el valor de los mismos.

Claramente la debilidad más cierta de la empresa radica en la ineficacia operativa de cierto grupo, tanto en el personal de repartición como en el de ventas, siendo este uno de los causales a tratar por el plan estratégico.

Ecoal cuenta con personal de repartición y ventas en su mayoría representado por personal masculino, mientras que, para el área de administrativa, la totalidad es de género femenino. Siendo así una empresa con una nómina de 42 trabajadores, entre choferes, vendedores, repartidores y personal administrativo. Se evidencia manifiestamente una falta de control interno. La empresa es sólida y hoy por hoy es la única empresa autorizada para la distribución de los productos Pronaca, llegando incluso a cubrir el mercado de Guaranda, Guamote, Pallatanga entre otros, sin embargo, problemas como los ya mencionados darán pie a que siga creciendo o se mantenga el problema y que, además, limite a la productividad de la empresa y beneficie a los

competidores directos, es por ello que se pretende diseñar un plan estratégico desde la fase inicial que le permita a la empresa mejorar la eficiencia de los procesos de control, gestión y administración el cual contemple misión, visión, valores, recursos, políticas, análisis FODA, objetivos, estrategias, plan de acción y financiero y que asimismo se adecue de la manera más conveniente y tenga el alcance suficiente como para corregir errores internos de la empresa.

1.2. Delimitaciones del problema

Límite de contenido:

Área: Planificación Estratégica

Campo: Administración

Aspecto: Comercialización

Limitación Geográfica: Ecoal Chimborazo S.A. en la ciudad de Riobamba.

Limitación temporal: Periodo 2022-2024

1.3. Problema General de Investigación

¿Cómo un plan estratégico en la empresa Ecoal Chimborazo S.A. durante el periodo 2022-2024, aumentará la efectividad del control interno?

1.4. Problemas específicos de investigación

- ¿Cuáles son los principales fundamentos teóricos que sustentarán el plan estratégico para la empresa?
- ¿Cómo se analizará el direccionamiento y los procesos en las áreas de la empresa?
- ¿Cómo se mejorará el control, gestión y administración mediante el plan estratégico que mejore la eficiencia de la empresa?
- ¿De qué manera influirá el plan estratégico en la mejora de los procesos de control interno en la empresa Ecoal Chimborazo?
- ¿Qué impacto tendrá el plan estratégico para mejorar el control interno en las áreas de mayor vulnerabilidad?
- ¿Cuál será el alcance que tendrá el plan estratégico dentro de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos?

1.5. Objetivos

1.5.1. *Objetivo general*

Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Ecoal Chimborazo S.A. en la ciudad de Riobamba durante el periodo 2022-2024 mediante una evaluación del comportamiento interno para mejorar y aumentar la eficiencia en los procesos internos.

1.5.2. *Objetivos específicos*

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Ecoal Chimborazo S.A. que permita conocer el entorno real de la empresa.
- Analizar el direccionamiento y los procesos en las áreas de mayor vulnerabilidad de la empresa.
- Precisar la construcción de estrategias que mejore el control, gestión y administración mediante el plan estratégico para mejorar la eficiencia de la empresa.

1.6. Justificación

1.6.1. *Justificación teórica*

Con el aporte del autor Chiavenato, que realizó estudios previos basados en la administración y planificación estratégica, este nos sirvió como guía para desarrollar la investigación, donde se menciona que algunas empresas debido a un entorno constantemente cambiante no han podido generar planes estratégicos que contribuyen en su pleno desarrollo. Lo mismo que sirvió de base teórica para posibles futuros trabajos de investigación sobre el tema

1.6.2. *Justificación metodológica*

La metodología de la presente investigación tiene un enfoque mixto, tanto cuantitativa como cualitativa debido a que se analizó los métodos teóricos y criterios sobre los beneficios del plan estratégico. El nivel de investigación se generó de forma inductiva porque se realizó el análisis de eventos generales partiendo de situaciones particulares, por tanto, a través del método inductivo se procedió a visualizar el desempeño del control, gestión y administración de las áreas operativas de la empresa, a fin de definir las propuestas que puedan garantizar el éxito a futuro. El diseño de investigación será denotado según las intervenciones en el trabajo de campo y transversal, siendo un solo levantamiento de datos. De acuerdo con el tipo de investigación se efectuará de forma documental porque se generará un marco teórico y los antecedentes de la investigación, además es una investigación de campo porque se realizará un levantamiento de datos aplicando cuestionarios y entrevistas.

1.6.3. *Justificación práctica*

En la mayoría de las empresas existe una carencia de planes estratégicos para adaptarse a un entorno constantemente cambiante que contribuya a la gestión empresarial, sin importar el tamaño o giro de negocio de las empresas, existen casos de empresas que tienden a no contar con objetivos claros y realistas. Sin embargo, es importante buscar la oportunidad de mejorar los procesos en todas las áreas con el propósito de encontrar la excelencia, la finalidad siempre será ofrecer productos y servicios de calidad, de manera que siempre se mantenga la competitividad en el mercado y la mejora continua sea efectiva para la supervivencia de cualquier negocio.

Existen muchos autores que han investigado temas de estrategias y desarrollo organizacional para que en base a la planeación estratégica se solventen problemas en diversas áreas conformadas por la empresa como; Administrativa, Financiera, Comercial y Operacionales; al diagnosticar problemas de la empresa Ecoal Chimborazo S.A. de la ciudad de Riobamba, se podría buscar las técnicas y herramientas más efectivas basadas en las estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia de las áreas con mayor vulnerabilidad. así como mejorar la operatividad de las demás.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Pretendiendo solventar situaciones negativas de la empresa Ecoal Chimborazo, hemos basado nuestra investigación en ciertos proyectos semejantes realizados en otras empresas, obteniendo datos e ideas de distintas fuentes bibliográficas confiables como repositorios tanto de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo de la Facultad de Administración de Empresas, como de otras instituciones superiores que cuentan con ciencias administrativas, las cuales ayudaron a clarificar nuestro enfoque y a obtener una mejor orientación con respecto a nuestro trabajo de investigación.

Se ha revisado ejemplares de diseños de planes estratégicos para distintas empresas y organizaciones, ejemplo:

En la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, en la tesis de tema Planeación estratégica del restaurante JAMA: Riobamba 2019 – 2023, autor: Yamasque (2017), en donde señala lo siguiente:

Las empresas están expuestas a frecuentes cambios en un mercado en el que efectúan sus actividades, ya sea venta de servicios o productos, de manera que constantemente deben confrontar las exigencias de los potenciales clientes que se relacionan con la calidad, variedad productiva, credibilidad, confianza, eficacia y eficiencia del servicio hasta alcanzar la satisfacción del cliente. Con respecto a esta condición los desarrollos evolutivos de las innovadoras tecnologías han facilitado que el comercio sea uno de los pilares fundamentales dentro del sector económico, por consiguiente, es necesario que las empresas establezcan herramientas que ayuden a la planificación de forma estratégica basado en metas y objetivos a cumplirse dentro de un determinado tiempo. (p. 35)

Las empresas están expuestas a los constantes cambios del mercado de bienes y servicios por lo que muchas de las empresas no están preparadas para afrontarlos, es por ello, la importancia de contar con un plan estratégico que por medio de dichas estrategias afrontaran de mejor manera dichos problemas.

En la Universidad Central de Ecuador, en la tesis de tema Planificación estratégica de Marketing de una empresa de producción y comercialización: Caso práctico PARISQUITO S.A., autor: Buenaño (2018), en donde se menciona que:

La Planificación Estratégica de Marketing busca crear una ruta de acción la misma que permitirá determinar el posible rendimiento de la empresa a futuro, a través de la interacción tanto del medio interno como externo de la empresa, lo cual nos permitirá aprovechar las oportunidades y disminuir las amenazas que se presenten en el entorno en el que se desenvuelve la empresa. (P. 57)

El plan estratégico es la vía de acción que permitió a la empresa aprovechar los factores externos el cual ayuda a disminuir los riesgos que se presentan en el entorno de acuerdo con el giro de negocio y al mercado en el que se desenvuelven.

En la Universidad de Guayaquil, en la tesis de tema Diseño de estrategias para gestión administrativa en el Distrito de Educación 09D24 ubicado en el cantón Durán, autor: Barreno (2019), en donde menciona que:

El control de la gestión administrativa por su esencia conceptual aplica para todo tipo de organizaciones, pero cada una de ellas tiene elementos propios o internos que la hacen únicas e interesantes para su análisis. (P. 68)

La gestión abarca todas las áreas de la empresa en todo tipo de organizaciones con la particularidad de que cada empresa se maneja de acuerdo con propios parámetros de gestión interna, lo que les hace auténticos e interesantes para su análisis.

De acuerdo con la investigación de Sainz (2017) cuyo tema es: El plan estratégico en la práctica se concluye que:

La planificación es una técnica de gestión que ha sido tratada en numerosas ocasiones por diversos autores a lo largo de todo el siglo XX, de forma que su estudio se ha convertido en algo habitual. En efecto, la planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, coordinación y control, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organizaciones que precisan de ella.

La planificación es algo habitual para las empresas ya que al ser una técnica de gestión abarca funciones primordiales de la organización como la dirección, control y coordinación.

El plan estratégico desde el punto de vista (D'Alessio, 2019); citado por (Chavez Y. y Plomino K 2015) declara que este modelo enfatiza las tres etapas principales que componen dicho proceso:

a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; b) implantación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es, y c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los objetivos de Corto Plazo (OCP).

De acuerdo con los autores el plan estratégico destaca tres etapas fundamentales para el estudio de la investigación en el cual formula, plantea y evalúa los procesos de las diferentes formas de investigación a realizar.

2.2. Referencias Teóricas

En la actualidad es de gran ayuda el desarrollo de un plan estratégico que ayude a encaminar a la empresa por la vía correcta, la cual permitió alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo y

que a su vez maximice el nivel de su productividad, sin embargo, pocas son las empresas que le dan importancia a la planificación estratégica.

Dentro del marco teórico se abordó los conceptos básicos de la presente investigación, orientada exclusivamente a la empresa Ecoal Chimborazo S.A.

2.2.1. Control

De acuerdo con (Robbins, Juntadeandalucia, 2018) en su artículo, donde hace referencia al control de las empresas y organizaciones inteligentes, detalla lo siguiente:

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar, de esta manera, el control es considerado como un elemento indispensable, además de clave en la administración. (p. 78)

Para (Robbins, 2020). el control puede definirse como:

"el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Según (Fayol, 1899) en su libro denominado como "El Control" menciona diversos conceptos alusivos al control, de acuerdo con ello, menciona lo siguiente:

El control en una empresa consiste en que todo se efectúe de acuerdo con el plan que ha sido adoptado a las órdenes dadas, y a los principios establecidos. Su objetivo es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir de que ocurran nuevamente. (p. 84)

Resulta de suma importancia, tanto para los directivos como para los profesionales de las ciencias administrativas tener en cuenta y prestarle la importancia que requiere el tema, tener una total claridad respecto a lo que es el control y lo que denominamos control interno.

2.2.2. Administración

La administración se remonta al origen de la humanidad; el término hace referencia a los inicios de procesos de control de actividades, que surgen de la necesidad humana de organizarse y a su entorno.

Hoy en día es necesario el estudio de la administración desde los hogares hasta la vida laboral porque todas las organizaciones buscan la efectividad (eficacia y eficiencia) de su personal en el manejo de los recursos que se utilizan para el logro de sus objetivos empresariales.

Para (George R. Terry, 2020) "La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Como conclusión se puede decir que, la administración es la ciencia que estudia a las organizaciones por medio de un proceso administrativo, el cual se basa en la planificación, organización, dirección y control a través de una gerencia y que además pretende cumplir los objetivos mediante el uso de sus recursos.

2.2.3. Planificación

“Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica.” (Barriga, 2020).

Desde la perspectiva de (Corredor, 2019) la terminología relacionada con la planificación menciona lo siguiente:

La primera acepción del término planificación tiende hacia una definición por género próximo y por diferencia específica: Es un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado. El género es el proceso y la diferencia es su organización ya que es posible, también, lograr objetivos mediante la improvisación. (p. 54)

De esta forma se puede definir también a la planificación como la acción de realizar las actividades organizacionales de manera meticulosa y sin improvisaciones, así también, como el proceso de fijar o establecer planes y estrategias para una correcta toma de decisiones y encauzar a la empresa al alcance de objetivos. La planificación cuenta con tres factores a tomar en cuenta; deberá referirse al futuro, indicar las acciones y establecerá metas y objetivos.

2.2.3.1. Proceso de la planificación

El proceso de la planificación está esencialmente compuesto por 5 pasos a considerar:

- Definición de los objetivos organizacionales
- Determinar donde se está en relación con los objetivos
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras
- Identificar y escoger de entre otras alternativas de acción
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados

De acuerdo con (Quiroa, 2019) afirma lo siguiente:

La planificación es una herramienta de gran ayuda en la administración, sobre todo para establecer objetivos que sean medibles, alcanzables, cuantificables y que tengan claridad. La planificación cuenta con un proceso el cual, consta de 6 pasos; evaluar la situación actual, definición de metas y objetivos, elaborar un plan de acción, asignación de recursos, ejecutar el plan y finalmente el control del proceso. (p. 50)

2.2.3.2. *Tipos de planes*

- **Plan estratégico**

Los planes estratégicos generalmente son a largo plazo y son elaborados comúnmente por los niveles directivos de la institución, empresa u organización. En la misma se considera las actividades organizacionales y la asignación de los recursos necesarios para poder cumplir los objetivos estratégicos.

“En donde vale aclarar que, la comunicación es indispensable y sirve como instrumento para la planificación estratégica” (Genwords, 2021).

- **Plan Táctico**

Empleando las palabras de (Proaño, López, Vinuesa & Cabrera, 2017) en la revista publicada por scopus haciendo alusión al análisis de la planificación estratégica para las actividades artesanales menciona lo siguiente:

De cierta forma la planificación estratégica debe tener una fuerte relación con el plan táctico operativo, pues en ella intervienen los actores y trata de analizar la afinidad que tienen con sus compañeros de trabajo, denominado como amistad o enemistad. (P. 18)

- **Plan Operativo**

Los planes operativos, también llamados programas, se llevan a cabo por los administradores de primera línea. Los planes operativos deben responder y trabajar en relación con la planificación táctica y los objetivos que allí se plantearon.

Son planes a corto plazo, que se vinculan con el quehacer cotidiano y abordan la forma en que se organizan todos los recursos para el manejo institucional del día a día.

Se designan los proyectos por área, los pasos a seguir y los plazos para cada uno (Genwords, 2021).

2.2.4. *Estrategias*

Empleando las palabras de (Sierra, 2016), en el concepto de estrategia concibe determinar lo siguiente:

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas

que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro. (p. 49)

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y adaptable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones buscan que la empresa tome una actitud competitiva y ventajosa en el entorno empresarial en donde se desenvuelva, así como mejorar la eficiencia de la gestión.

2.2.4.1. *Importancia de la estrategia*

Según (Chandler, 2020) menciona que:

Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado. En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos causen problemas en el desarrollo del cumplimiento de los objetivos.

La estrategia en una empresa, cualquier que esta sea y, de cualquier giro de negocio a la que esta se dedique, es importante porque ayuda a generar un plus o un valor agregado a la marca, producto o servicio que se oferte, además de ayudar a generar una ventaja competitiva sobre su competencia. Asimismo, la estrategia actuará de forma que, se maneje de manera adecuada los recursos que la empresa posea teniendo en cuenta el tiempo.

2.2.4.2. *Tipos de estrategia*

A continuación, se presentará conceptos de los tipos de estrategias:

Según (JARAMILLO, 2018) en su artículo acerca de las estrategias, propone los siguientes conceptos de lectura:

Estrategia de ventaja competitiva de desarrollo. - Descansan en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado.

Estrategia de crecimiento. – Persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reformar el beneficio de la empresa en mercados actuales o nuevos.

Estrategia de adquisición. - Esta estrategia supone la compra de otra empresa, o de una o más líneas de productos de dicha empresa.

Estrategia competitiva. - Buscan mejorar la imagen de la empresa frente a los competidores directos.

2.2.5. Planificación estratégica

De acuerdo con (Ramón Rodríguez, 2022) en su estudio acerca de la planificación, evaluación y control de la empresa propone lo siguiente:

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados.

La administración y la gestión han desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción. A medida que se ha ido haciendo más complejo, más dinámico y menos previsible, los sistemas se han hecho más sofisticados y cada novedad se ha ido asimilando a las anteriores. Así, la evolución de la administración y la gestión incide en una respuesta de adaptación al futuro decreciente.

2.2.5.1. Elementos de la planificación estratégica

- Misión

“Es un enunciado por medio del cual la empresa comunica, tanto a los agentes internos como a los externos, sus objetivos y filosofía. La misión es lo que distingue a una entidad ante las demás empresas y ante la sociedad” (Rossi, 2020).

Según varios autores la misión es a donde se quiere llegar o lo que se pretende cumplir, mediante los recursos con la que la entidad cuente para el logro de lo planteado.

- Visión

“La visión corresponde a la percepción de un futuro realista, creíble y atractivo, que puede ser tan vago como un sueño o tan preciso como una meta o las instrucciones para cumplirla” (González, A., 2019)

La visión según los autores nos dice que, es la claridad de las estrategias para alcanzar los objetivos pretendidos por la entidad, en esta se deben de integrar al equipo de trabajo con el entorno del mercado mediante el fomento de una cultura organizacional.

- Valores

“Una articulación de las creencias y principios que guían a su organización; que son compartidos y fuertemente sostenidos por su junta, personal y miembros; y que definen cómo la organización trata a las personas y aborda su trabajo” (Lizarazo, 2019).

Prácticamente nos dice que es el conjunto de los principios éticos no solo de la organización, sino también de las personas que lo conforman durante sus actividades.

- **Objetivos empresariales**

(Valdiviezo, 2022), en su sitio web menciona que los objetivos empresariales son:

Los objetivos de las empresas son los pasos definidos para alcanzar los resultados que un negocio espera. Estos objetivos deben ser medibles para que sea posible evaluar su desempeño y, así, tomar las medidas necesarias para redefinir las estrategias si se requiere (P. 87).

El objetivo empresarial es también conocido como una propuesta o meta a la que la empresa le interesa llegar ya sea a corto, mediano o largo plazo mediante los procesos pertinentes.

- *Propósitos*

“Una lista priorizada de áreas de enfoque que son clave para acercarse a la realización de la visión y la misión dentro del plazo del plan estratégico. Las metas deben ser específicas, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada” (Lizarazo, 2019).

El propósito de la empresa sirve para satisfacer ciertas necesidades de la sociedad mediante la solvencia de ciertos nichos del mercado que permitan el cumplimiento de intereses.

- **Análisis FODA**

De acuerdo con los autores (González, Ayres , & Sarli, 2017) el análisis FODA se basa en realizar la evaluación de los factores fuertes y débiles que evalúan la situación interna de la empresa u organización, así como el diagnóstico externo con las oportunidades y amenazas.

El FODA o DAFO como comúnmente se le conoce a esta matriz, es importante y de gran ayuda, pues sirve para entender y hacer un análisis de ciertos factores tanto internos como externos de las organizaciones, proyectos, situaciones o personas a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la intención de contrarrestar aquellos factores negativos y añadir los positivos.

1. Fortalezas

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que nos diferencian de la competencia y que a su vez son apreciados por el cliente.

Las fortalezas son aquellos puntos fuertes que le hacen a la empresa tener un plus, y por medio de esta, se generan resultados positivos y exitosos.

2. Oportunidades

Son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría.

Estas hacen referencia a aquellas circunstancias que se pueden aprovechar para poder obtener un beneficio propio.

3. Debilidades

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos o factores que la organización ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización, o bien aquellas cosas que nos faltan y que son valoradas por nuestros clientes. También pueden incluirse aquí aquellas actividades que desarrollamos de forma deficiente o que no agregan valor alguno.

Estos son factores negativos que provocan que la empresa por ciertos periodos de tiempo se encuentre en situaciones vulnerabilidad.

4. Amenazas

Las amenazas representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, que nos muestran un horizonte negativo, constituyendo problemas potenciales, que de no ser abordados adecuadamente y con el correcto ejercicio de anticipación, pueden ser sumamente perjudiciales para la organización.

Las amenazas claramente son situaciones adversas que hacen que la empresa tenga que mantenerse pendiente del entorno empresarial en la que se desenvuelve, estas generalmente son vistas en la competencia o situaciones que puede ser causado por la naturaleza.

2.3. Marco conceptual

2.3.1. Control Interno

Según (Rosella Urdanegui, 2019) el control interno en la empresa es como un conjunto de procesos que son necesarios realizar para que pueda aplacar los riesgos a niveles considerables.

De acuerdo a las palabras propuestas por (Terrerros, 2021), en relación a las ciencias administrativas realiza una propuesta, en donde antecede un criterio del control interno citado a continuación:

“Para el control interno de las empresas se trabaja en las actividades para el mejor funcionamiento del negocio. La empresa deberá considerar todos los recursos necesarios que se planteen para evitar cualquiera de las posibles pérdidas que afecten a su rentabilidad”.

2.3.2. Competencia.

Según las palabras de (Gutiérrez, 2018), en su intervención científica en la revista Scopus hace mención del siguiente concepto de competencia:

La competencia trabaja de manera empírica, se desarrolla en las empresas mediante su diaria experiencia en el mercado, de su producto o servicio para adentrarse a la zona en la que va a ofrecer al cliente. Se debe adaptar a cambios constantes en el mercado y de acuerdo con lo que su

competidor establezca para no perder su posicionamiento en el mercado. Existe la competencia leal y desleal en la que otras empresas trabajan conjuntamente por el bien de todas y otras solo ven su beneficio y crecimiento apartando a otras empresas del mercado. (p. 117)

2.3.3. Clientes

De acuerdo a (Corredor, 2019) en base a los clientes externos de una empresa menciona lo siguiente: El cliente es la persona en la que la empresa centra su atención tratando que el marketing y la publicidad lo capten y lo acerquen a la misma, son quienes adquieren los bienes o servicios que la empresa o compañía está ofertando en el mercado.

2.3.4. Desarrollo Organizacional

Según el concepto manejado por (Guzmán de la Garza, 2019) de acuerdo con el desarrollo organizacional menciona que:

El desarrollo organizacional abarca el estudio de los procesos que se desempeñan dentro de una empresa con el fin de cancelar los obstáculos que impiden en su eficacia, para optimizar la calidad de las relaciones para contribuir en el cumplimiento de los objetivos de la organización. (p. 43)

Definimos al desarrollo organizacional como un proceso que sirve para cambiar y mejorar el desarrollo de una organización para la mejora de las habilidades y la efectividad de los procesos de una empresa respecto a sus objetivos.

2.3.5. La estructura organizacional

Se basa en un sistema jerárquico que ayuda a organizar a los trabajadores en un organigrama de la empresa en el cual se reflejan las formas de organización interna y administrativa. La estructura organizacional es la manera de planificar el trabajo y repartirlo de acuerdo con sus capacidades y responsabilidades.

En las empresas las áreas de trabajo y sus procesos que rigen a un conjunto de reglas y estándares que favorecen a los procesos más periódicos y el respeto de la cadena de mando.

Se encuentran rigen a la organización por medio de organigramas, manuales o principios de la organización.

2.3.6. Cadena de Mando

La unidad de mando establece que los colaboradores reciben órdenes de un superior, plantea la relación entre superiores hasta alcanzar al director de la organización.

2.3.6.1. *Planificación*

De acuerdo con lo señalado por (Mora-Riapira, 2019) en la planificación estratégica y niveles de competitividad en la Mipymes del sector del comercio, señala lo siguiente:

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (p. 18)

2.3.6.2. *Planificación estratégica*

Según (Román, 2020), en su artículo en donde menciona el concepto de lo que es la planificación menciona lo siguiente:

La Planificación Estratégica es un proceso que conduce al capital humano a establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para el logro de esas metas, desarrollar planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. (p.65)

2.3.6.3. *Estrategia*

El autor (Álvarez, C., 2021) define a la estrategia como:

Un patrón de comportamiento a través del tiempo y como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta posición, a través de maniobras orientadas a ganarle a la competencia.; por ejemplo, para posicionar un determinado producto en un mercado específico.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Enfoque de Investigación

3.1.1. *Enfoque Mixto*

“En este enfoque su meta primordial no es sustituir a la investigación cualitativa y cuantitativa al contrario es utilizar las ventajas juntas de indagación y acoplarlas de la mejor manera para obtener resultados favorables y potenciar la investigación” (Hernández, 2017).

La investigación contó con un enfoque mixto ya que se presentaron datos cualitativos referentes a la información recolectada sobre el plan estratégico que se manejó en la investigación y de carácter cuantitativo referente a las validaciones de datos estadísticos.

La presente investigación utilizó un enfoque mixto: enfoque cualitativo a través de entrevista al gerente de la empresa Ecoal Chimborazo S.A., con diferentes interrogantes; ¿Existe o no plan estratégico?, ¿El plan estratégico se actualiza o no por la empresa?, ¿Los empleados o trabajadores participan en el plan estratégico?

Enfoque cuantitativo, a través de encuesta: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con preguntas: ¿Existen mecanismos de control interno dentro de la empresa?, ¿Logran la satisfacción laboral?, ¿Existe control interno?

3.2. Nivel de Investigación

3.2.1. *Investigación descriptiva*

Según el autor (Ortiz Ocaña, 2020), en el concepto emitido acerca de la investigación descriptiva señala lo siguiente:

La investigación descriptiva se basa en determinar las características del estudio su objetivo principal es describir, identificar, clasificar o caracterizar un evento. Está dirigida a descomponer o caracterizar el estudio dentro del contexto. Busca plasmar las características observables y generales para exponer los fenómenos y establecer relaciones entre ellos. (p. 18)

Se aplicó la investigación descriptiva ya que se conoció el comportamiento, actitudes y como se desempeñan las actividades en la empresa, mediante la descripción de los procesos y las funciones encomendadas por sus trabajadores.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. Según la manipulación o no de la variable independiente

Diseño no experimental

“Las variables no son manipuladas al realizar la investigación, está basada básicamente en la observación de manera original a como esta en su contexto natural para posteriormente su estudio” (Dzul Escamilla, 2018).

La variable independiente de la investigación no será manipulada por lo que este método es el indicado para su ejecución.

3.3.2. Según las intervenciones en el trabajo de campo

Diseño transversal

“El diseño abarca la observación definida por las características que se definen en la investigación, en determinados momentos dados, se obtiene la información en tiempos ocasionales, pasados o presentes de la organización” (Hernández, 2022).

Este trabajo de investigación se basó en un diseño transversal, ya que, se tomó los datos en un solo periodo de tiempo lo cual permitió realizar el análisis correspondiente de los datos recabados a través de la encuesta.

3.4. Tipo de estudio

3.4.1. Investigación Documental

De acuerdo con los autores (Reyes & Carmona, 2020) definen que:

“La investigación documental es una de las técnicas de la investigación cualitativa que se encarga de recolectar, recopilar y seleccionar información de las lecturas de documentos, revistas, libros, grabaciones, filmaciones, periódicos, artículos resultados de investigaciones, memorias de eventos, entre otros; en ella la observación está presente en el análisis de datos, su identificación, selección y articulación con el objeto de estudio”.

Se realizó una investigación documental a través de la revisión de documentos como planes estratégicos de la empresa, normativas, reglamentos y manuales que direccionan la misma.

Se realizó una investigación documental por cuanto a través de la revisión bibliográfica que permitió recabar ya que, al contar con un marco teórico y las hipótesis, debemos recopilar información que sustente nuestra información de libros, tesis, artículos científicos y trabajos de titulación.

3.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra

3.5.1. Clientes Internos

“La población es el total de individuos o una parte de ellos que se van a analizar de acuerdo con las necesidades y las características correspondientes que vayan acorde a la investigación” (López, 2019).

ECOAL CHIMBORAZO S.A. cuenta con un total de 42 colaboradores entre ellos están los vendedores, personal administrativo, choferes y repartidores. Quienes pertenecen al grupo de la población objetiva (clientes internos).

Tabla 1-3: Nómina y áreas de la empresa

Número de trabajadores	Puesto de trabajo	Área
6	Choferes	Área de reparto
6	Entregadores	
1	Jefe Bodega	Área de Bodega
1	Facturador	
1	Coordinador Logístico	
4	Bodegueros	
1	Coordinador de ventas	Área de ventas
1	Mercadista	
13	Vendedores	
1	Oficial Crédito	Área de cartera
1	Asistente de Crédito	
1	Asistente de Descuento	
1	Gerente	Área administrativa
1	Jefe financiero	
1	Contador	
1	Asistente Contable	
1	Mensajero	
42	TOTAL	

Fuente: Empresa ECOAL

Realizado por: Gusqui & Herrera (2022)

Para el presente estudio la totalidad de la población será aplicada ya que es una población pequeña, por ende, no es necesario el estudio de una muestra.

3.5.2. *Cliente externos*

ECOAL CHIMBORAZO S.A. cuenta con gran participación en el mercado alimenticio el cual corresponde a 2700 clientes externos, de acuerdo con la información proporcionada por la empresa mismo que se reflejan en su base de los datos del sistema.

3.6. **Cálculo del tamaño de la muestra.**

En el caso de los clientes internos esto es empleados funcionarios y trabajadores de las diferentes áreas funcionales se utilizará el total de la población por ser un número reducido al cual se le puede aplicar la encuesta respectiva.

Los clientes externos corresponden a 2700 establecimientos comerciales según los registros de la empresa. Para lo cual se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple ya que todos los elementos de la población tienen probabilidad de ser seleccionados.

Los autores: (OTZEN & MANTEROLA, 2017) describen que el muestreo probabilístico:

Aleatorio Simple: Garantiza que todos los individuos que componen la población blanca tienen la misma oportunidad de ser incluidos en la muestra. Esta significa que la probabilidad de selección de un sujeto a estudio “x” es independiente de la probabilidad que tienen el resto de los sujetos que integran forman parte de la población en blanco.

Para el efecto se utilizó la fórmula (1) del noruego (Kiaer A.1895), autor mediante la cual se recabó los datos de 336 encuestas.

1

$$n = \frac{z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

n= Tamaño de muestra

Z= Nivel de confianza 95% constante 1,96

P= Probabilidad de éxito 0,50

Q= Probabilidad de fracaso 0,50

N= Tamaño de la población: 2700

e= Margen de error 0,05

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,50)(0,50)(2700)}{(0,05)^2 (2699) + (1,96)^2 (0,50)(0,50)}$$

$$n = 336.4$$

$$\approx 336 \text{ encuestas}$$

3.7. Métodos técnicas e instrumentos de investigación

3.7.1. Método deductivo – inductivo

“El método deductivo se basa en cuatro pasos la observación, elementos que se conocen y han sido descritos anteriormente, deducción que consiste en establecer conclusiones para llegar a un principio desconocido, experimentación descubrir los fenómenos.” (Pimienta, 2017)

“El método inductivo se asocian a la investigación cualitativa que se asemeja a la observación de casos específicos.” (Abreu, 2020)

Los métodos tienen diferencias notorias ya que cada uno ofrece diferentes herramientas al momento de realizar una investigación, el método inductivo es más flexible al momento de iniciar una exploración en cambio el método deductivo es más cerrado y se orienta a afirmar hipótesis de ser comprobadas. Fue aplicado en esta investigación para conocer la veracidad de las conclusiones y resultados que se obtengan con el estudio.

3.7.2. Método Estadístico

De acuerdo con (Begazo, 2018), en su artículo de técnicas investigativas hace alusión al concepto de método estadístico, en el cual menciona que:

Este método da realce a todos los datos cualitativos y especialmente a los cuantitativos de la investigación, para la obtención, presentación, análisis, interpretación y proyección de las variables numéricas en el estudio, su objetivo es comprobar la realidad y veracidad de las hipótesis de la investigación. (p. 62)

El presente método fue utilizado en el momento de tabulación de encuestas realizadas a los clientes internos y clientes externos para conocer la información adecuada a los procesos y el control interno de la empresa.

3.8. Técnicas e instrumentos de Investigación.

3.8.1. Observación

“La técnica de observación se centra en observar fenómenos, sucesos, personas, casos, acciones, situaciones para adquirir información necesaria que se solicite en la investigación” (Castellano, 2017).

Con esta técnica pudimos observar cómo se desempeñan en el ámbito laboral a quienes denominamos los clientes internos (trabajadores) y los externos (clientes)

3.8.2. Encuestas

“Esta técnica nos acerca al fenómeno de estudio para identificar las características generales y la dimensión del problema y de esta manera establecer alternativas de trabajo” (López, 2020)

Con la aplicación de esta técnica se pudo recopilar la información de campo relacionada con el ámbito interno y externo de la empresa para de esta manera identificar los puntos débiles de las áreas a tratar y realizar un mejor enfoque en la investigación para la corrección de estas.

3.9. Variables e Indicadores

3.9.1. *Variable Independiente*

Plan Estratégico

3.9.2. *Variable dependiente*

Control Interno

CAPÍTULO IV: MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis e Interpretación

4.1.1. Análisis e interpretación de la encuesta a los clientes de la empresa Ecoal.

La encuesta que se utilizó para los clientes de la empresa Ecoal Chimborazo S.A. constituye 11 preguntas las cuales fueron debidamente evaluadas de acuerdo al entorno, servicio y satisfacción de los clientes de la comercializadora respecto a los productos ofrecidos a los pequeños y grandes negocios de la provincia de Chimborazo, los resultados establecidos con porcentajes estadísticos ayudarán a una mejor apreciación de la realidad de la empresa para la óptima toma de decisiones encabezadas por el Gerente General de la empresa con destrezas reflejadas en un plan estratégico.

4.1.2. Encuesta clientes Ecoal Chimborazo S.A.

RESUMEN CONSOLIDADO			
PREGUNTA	DETALLE	PORCENTAJE RELEVANTE	OBSERVACIÓN
1	¿Con qué probabilidad recomendaría ECOAL (distribuidor de Pronaca) a un familiar o amigo?	46%	(4) Calificación que darían los clientes, siendo una calificación "Bueno"
2	¿En qué aspectos cree que puede mejorar el servicio de ECOAL (distribuidor de Pronaca)?	66%	Mayores promociones que debería brindar la empresa Ecoal
3	¿En comparación con otras alternativas de productos cárnicos, Ecoal (distribuidor de Pronaca) es ?	56%	Bueno en comparación con la competencia
4	Cuando tiene que elegir a un suministrador de alimentos para su negocio o empresa, ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted? Seleccione 3 opciones	87%	Calidad es un aspecto muy importante para los clientes

5	Basándose en su experiencia con ECOAL (distribuidor de Pronaca), indique su grado de satisfacción:	49%	Satisfecho, siendo la experiencia de los clientes con la empresa Ecoal
6	¿Hemos cumplido sus expectativas?	69%	Si han cumplido con las expectativas del cliente
7	Nuestros productos le han parecido:	48%	Los clientes creen que los productos que ofrece la empresa son "Buenos" y "Muy Buenos"
8	¿Cómo conoció ECOAL (distribuidor de PRONACA)?	61%	Por medio de visitas de la empresa por parte de los empleados.
9	¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?	47%	Más de 3 años llevan adquiriendo los productos de la empresa
10	¿La entrega o despacho de los productos de la empresa es?	88%	La entrega de los productos es Inmediata
11	¿Cómo considera el trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores al momento que le ofrecen los productos?	59%	Amable es como califican tanto al personal de ventas como de reparto

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Pregunta 1. ¿Con qué probabilidad recomendaría a Ecoal Chimborazo S.A. (distribuidor de Pronaca) a un familiar o amigo?

Tabla 1-4: Probabilidad recomendación

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
1	1	0,3%
2	5	1,5%
3	73	21,7%
4	156	46,4%
5	101	30,1%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

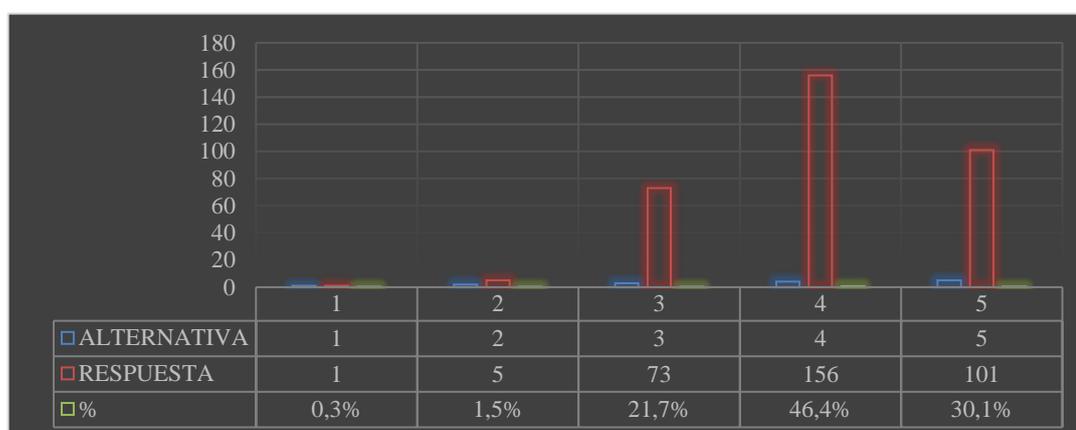


Gráfico 1-4: Probabilidad recomendación

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: Una vez realizada la encuesta a los clientes de Ecoal Chimborazo S.A., tenemos que el 46% de ellos contestaron que la recomendación que harían de la empresa a un familiar o amigo en la escala del 1 al 5, es de un 4, lo cual quiere decir que, los clientes se encuentran contentos con la empresa ya sea por la atención, precios, promociones u otros factores que hagan que los clientes mantengan el hecho de poder recomendar a la empresa comercializadora de alimentos.

Interpretación: En su mayoría, siendo precisos 156 clientes de 336 los clientes han contestado que recomendarían a la empresa con sus conocidos o amigos en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy bajo y 5 muy alto, lo cual nos da un indicio de que los clientes que maneja la empresa Ecoal, en términos generales nos dice que la empresa ha generado buena impresión en el mercado ya sea por el servicio, rapidez u otro factor que hace que los clientes se sientan bien con la empresa y puedan generar una especie de publicidad de “boca a boca”, lo cual es favorable para la empresa ya que podría incrementar clientes.

Pregunta 2. ¿En qué aspectos cree que puede mejorar el servicio de Ecoal Chimborazo S.A. (distribuidor de Pronaca)

Tabla 2-4: Aspectos a mejorar

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Atención al clientes	29	9%
Rapidez en el servicio de entrega	29	9%
Agilidad de entrega	55	16%
Mayores promociones	223	66%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

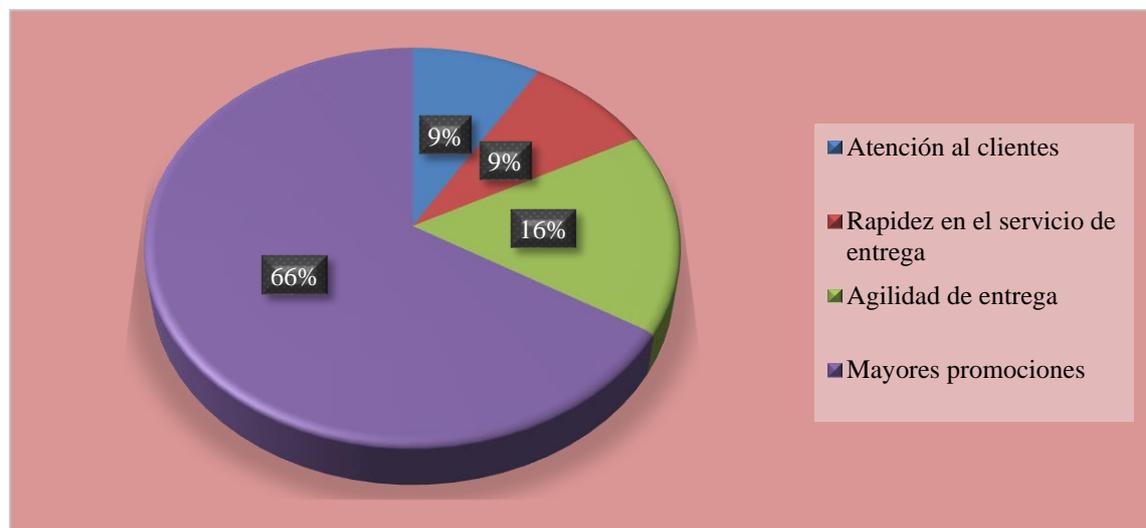


Gráfico 2-4: Aspectos a mejorar

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada, podemos observar que el 66% de los encuestados han contestado que prefieren que existan mayores promociones en la empresa, en tanto el 16% considera que es mejor que exista agilidad de entrega, y el 9% se distribuye tanto para atención al cliente como en la rapidez en el servicio.

Interpretación: 223 Clientes de 334 han contestado que la empresa debería ofrecer mayores promociones, lo cual indica que, a pesar de estar parcialmente contentos con la empresa como para recomendarla, esta fidelidad de los clientes puede ir en aumento al tomar en cuenta lo que es “Mayores promociones”, puesto que en cualquier establecimiento se verían favorecidos al incrementar en algo su margen de utilidad.

Pregunta 3. ¿En comparación con otras alternativas de productos cárnicos, Ecoal (distribuidor de Pronaca) es?

Tabla 3-4: Comparación con otras alternativas de productos

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Muy bueno	119	35%
Bueno	187	56%
Indiferente	25	7%
Malo	3	1%
Muy malo	2	1%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

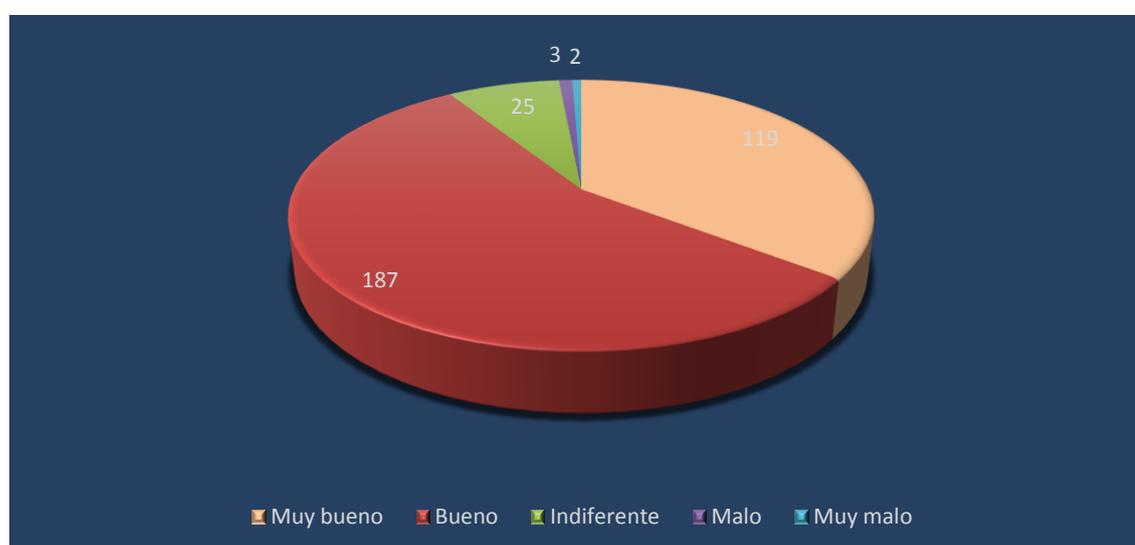


Gráfico 3-4: Comparación con otras alternativas de productos

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De acuerdo a los resultados arrojados por las encuestas realizadas a los clientes, se ha podido receptar la siguiente información; 56% de los clientes piensan que, en comparación con la competencia, el producto que ofrece Ecoal Chimborazo S.A., es bueno, antecediendo el 35% que nos dice que el producto es muy bueno, mientras que el 9% restante se encuentra distribuido entre clientes que piensan el producto está entre indiferente, malo y muy malo.

Interpretación: La empresa Ecoal Chimborazo, es la única empresa autorizada en la venta de productos directamente de Pronaca, sin embargo, eso no significa que no posea competidores en las líneas de alimentos. De acuerdo a ello, los clientes le han catalogado a la empresa como buena y muy buena, de manera que, si sumamos las dos alternativas nos da un resultado de 91% de clientes que le califican a la empresa como sobresaliente en este aspecto. Esto se puede deber a que los productos que comercializan son de alta calidad y de reconocimiento nacional.

Pregunta 4. Cuando tiene que elegir a un suministrador de alimentos para su negocio o empresa, ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?

Tabla 4-4: Aspectos importantes

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Calidad	293	87%
Profesionalidad	60	18%
Puntualidad/Rapidez	63	19%
Gama de productos/servicios	220	66%
Atención al cliente	52	16%
Servicio post venta	30	9%
Precio	266	79%
Innovación	18	5%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

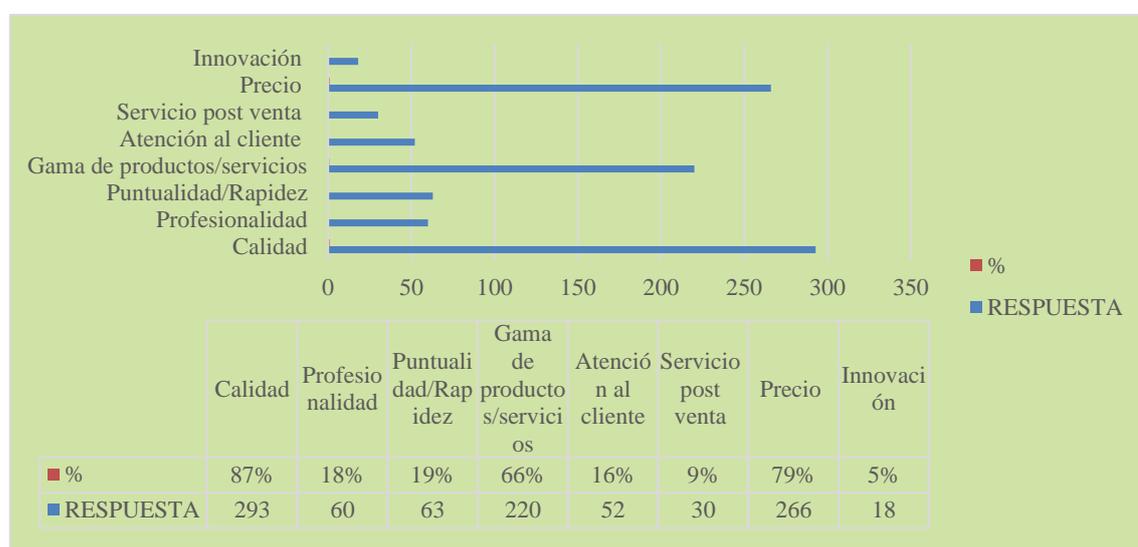


Gráfico 4-4: Aspectos importantes

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De la encuesta realizada el 87% han considerado que los aspectos de mayor relevancia para ellos es la calidad, el 79% considera que es el precio y el 66% cree que es la gama de productos, mientras que el 19% piensa que es la puntualidad y rapidez.

Por otro lado, algunos clientes también han considerado que en un 18% la profesionalidad es un aspecto importante, el 9% el servicio post venta y el 5% la innovación.

Interpretación: Los clientes han elegido de las 3 opciones más importantes, la “calidad, Precio y Gama de productos”, esto se debe a que, en los principales establecimientos de comercialización de la empresa como restaurantes o tiendas tradicionales, saben que los consumidores directos se fijan principalmente en adquirir productos buenos y al menor precio, sobre todo en una provincia como Chimborazo que la sociedad tiende a buscar productos bajo dichos parámetros.

Pregunta 5. Basándose en su experiencia con Ecoal Chimborazo S.A. (distribuidor de Pronaca), indique su grado de satisfacción: +

Tabla 5-4: Grado de satisfacción

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Muy satisfecho	110	33%
Satisfecho	166	49%
Normal	54	16%
Poco satisfecho	5	2%
Nada satisfecho	1	0%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

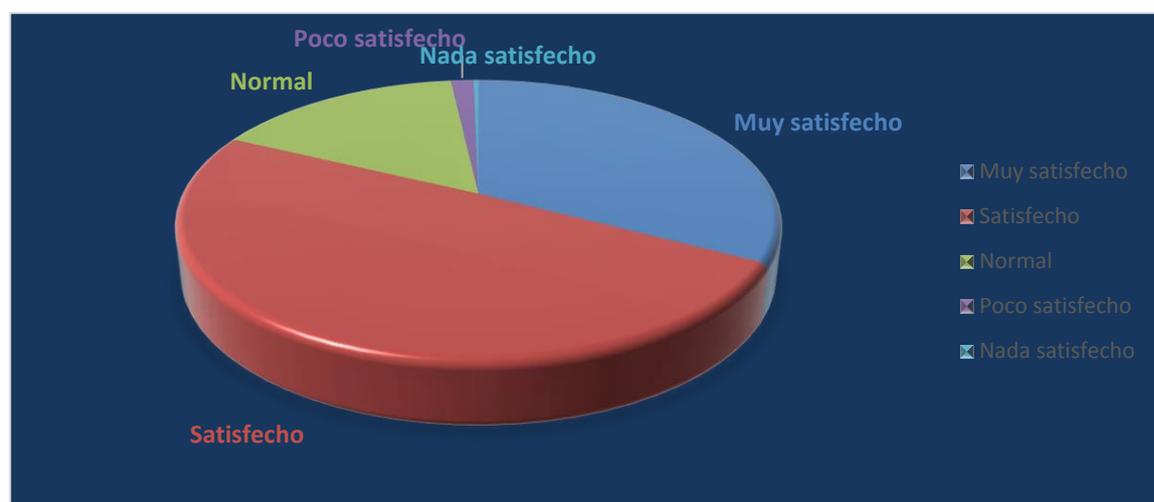


Gráfico 5-4: Grado de satisfacción

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De acuerdo a la información brindada por las encuestas que se ha realizado a los clientes de la empresa Ecoal Chimborazo S.A. se ha determinado que el 49% se los compradores se sienten satisfechos con la experiencia brindada por la empresa, de igual manera encontramos a un 33% se ha sentido muy satisfecho, el 16% de manera normal, y de manera reducida en un porcentaje bastante bajo, han respondido que la experiencia con la empresa ha sido negativa, en un 2% siendo poco satisfecho y 0.3% con únicamente una persona, nada satisfecho.

Interpretación: La quinta pregunta hace referencia a la satisfacción de los clientes en relación con la empresa, principalmente esta pregunta se encuentra enfocada al trato que brinda tanto los repartidores como los vendedores al momento de ofrecer y entregar el producto. Siendo así, si sumamos los 2 porcentajes más altos que es en favor de la empresa obtenemos un 82% de los clientes que se encuentran satisfechos con la empresa en relación al personal ya mencionado.

Pregunta 6. ¿Hemos cumplido sus expectativas?

Tabla 6-4: Cumplimiento de expectativas

Alternativas	Respuestas	%
Si	233	69,3%
No	41	1,2%
A veces	99	29,5%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

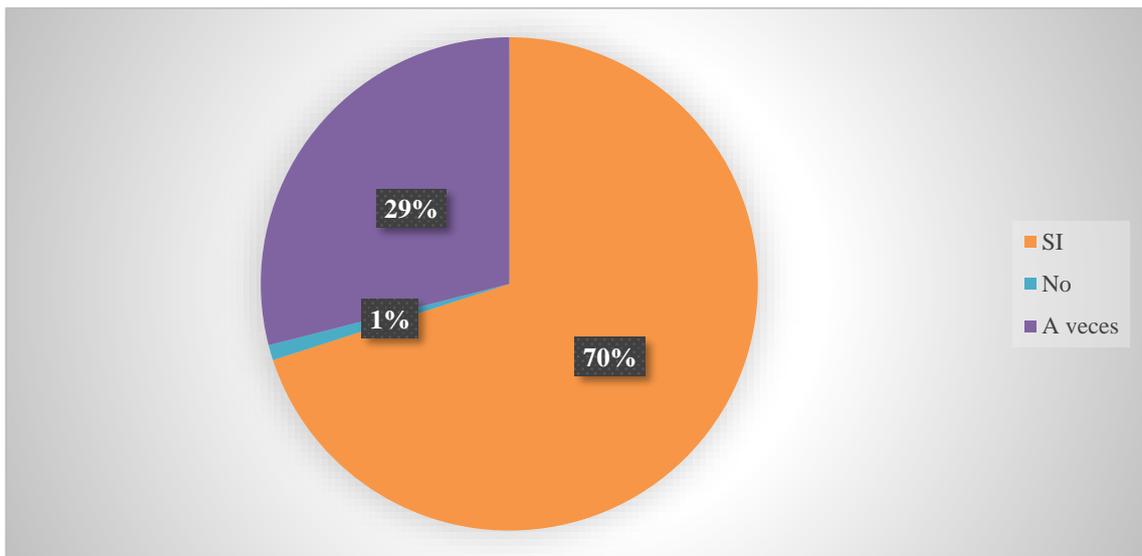


Gráfico 6-4: Cumplimiento de expectativas

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. El gráfico refleja que del 100% de los clientes externos encuestados alrededor del 70% describe que la empresa ECOAL (distribuidor de Pronaca) ha cumplido con sus expectativas como distribuidor, el 30% más o menos y no ha cumplido.

Interpretación. Los clientes encuestados mencionan que la empresa Ecoal (distribuidor de Pronaca) en su mayoría si ha cumplido sus expectativas ya que el servicio y productos cumplen con las condiciones adecuadas de calidad y garantía.

Pregunta 7. ¿Cómo le han parecido nuestros productos?

Tabla 7-4: Calificación de los productos

Alternativas	Respuestas	%
Muy Bueno	161	47.9%
Bueno	162	48.2%
Indiferente	11	3,3%
Malo	1	0,3%
Muy Malo	1	0,3%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

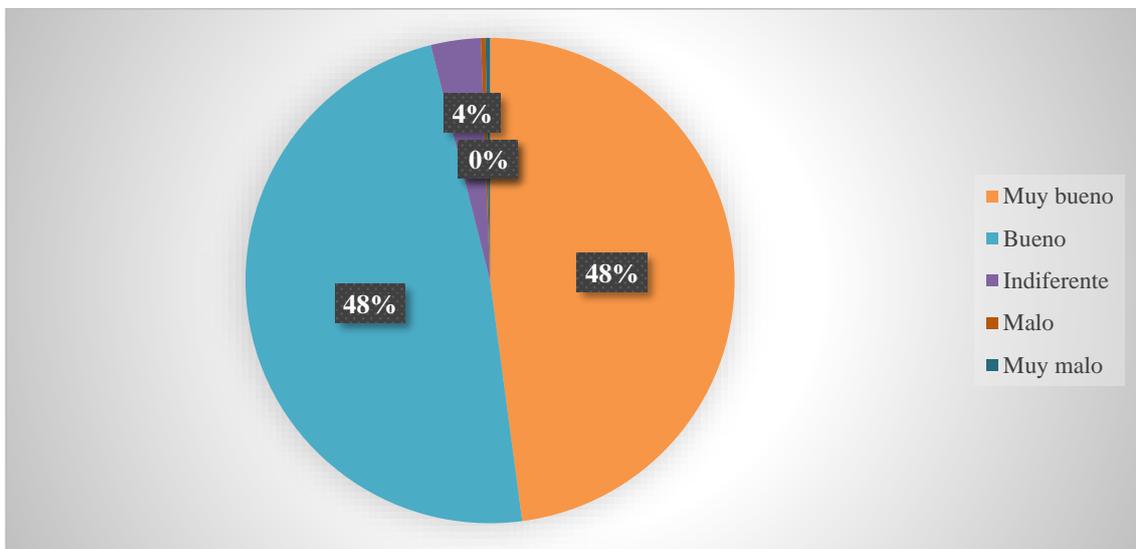


Gráfico 7-4: Cumplimiento de expectativas

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Nuestros productos de la cadena de distribución de Pronaca a los clientes les han parecido en un 96% han sido muy buenos y buenos en comparación a otras líneas de distribución por otro lado en un porcentaje minoritario aproximadamente el 4% es indiferente.

Interpretación. Los clientes se sienten satisfechos por la calidad de los productos ya que mencionan que son muy buenos y buenos en comparación a otras líneas de distribución.

Pregunta 8. ¿Cómo conoció ECOAL (distribuidor de PRONACA)?

Tabla 8-4: Medios de comunicación

Alternativas	Respuestas	%
Redes Sociales	15	4,5%
Búsqueda en Internet	1	0,3%
Medios de Comunicación	19	5,6%
Por Amistades	96	28,6%
Visitas de la Empresa	205	61%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

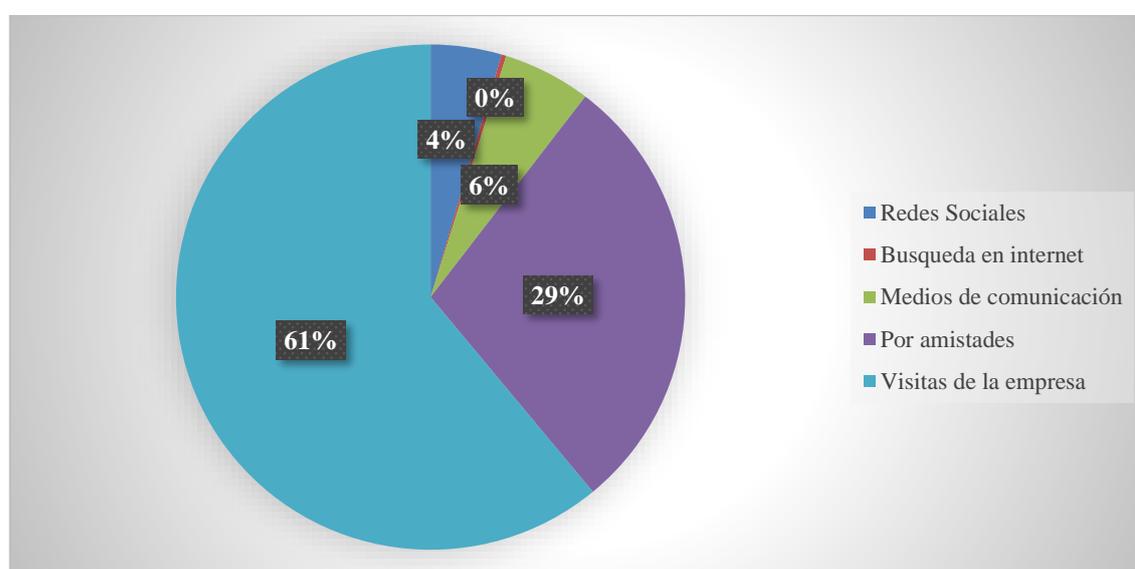


Gráfico 8-4: Medios de comunicación

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. ECOAL (distribuidor de Pronaca) busca llegar a sus clientes con visitas personalizadas a ofrecer sus productos para satisfacer las necesidades de los clientes por lo que el 61% de los encuestados mencionan que la empresa ha llegado a ellos por visitas, alrededor del 29% indican que por amistades han conocido la empresa, el 6% aluden que los medios de comunicación tradicionales han sido el medio para llegar a la empresa, el 4% señala que las redes sociales les han permitido conocer de la empresa y poder ser clientes.

Interpretación. La empresa Ecoal Distribuidor de Pronaca llega a sus clientes de una forma personalizada por lo que más del 50% mencionan que el medio por el que conocen a la empresa es por su visita y ofrecer sus productos para la venta.

Pregunta 9. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?

Tabla 9-4: Tiempo que lleva adquiriendo los productos

Alternativas	Respuestas	%
Nunca los había utilizado	9	3%
Menos de un año	44	13%
De uno a tres años	124	37%
Más de tres años	159	47%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

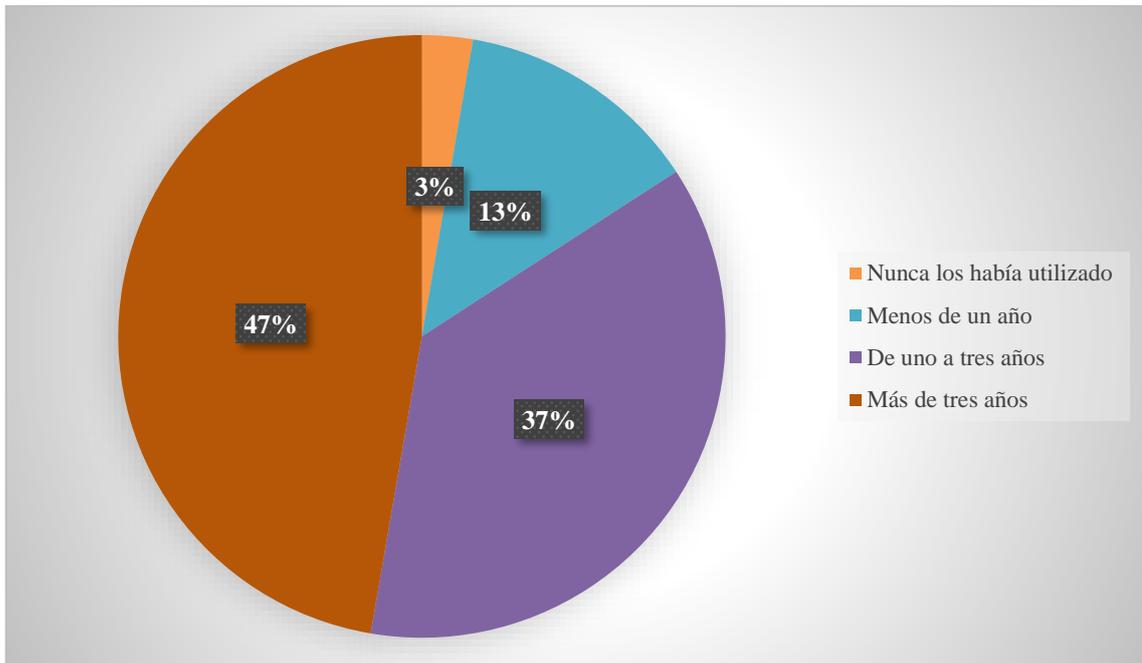


Gráfico 9-4: Tiempo que lleva adquiriendo los productos

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Los clientes de ECOAL distribuidor de Pronaca en su mayoría con un 47% son compradores quienes adquieren nuestro producto más de tres años, aproximadamente el 37% de uno a tres años, por lo que el porcentaje de clientes nuevos menos de un año es del 15%.

Interpretación. Ecoal distribuidor de Pronaca cuenta con clientes que llevan adquiriendo los productos más de tres años por lo que tenemos un mercado amplio y con experiencia.

Pregunta 10. ¿La entrega o despacho de los productos de la empresa es?

Tabla 10-4: Entrega y despacho de los productos

Alternativas	Respuestas	%
Inmediata	295	88%
Existen Retrasos	41	12%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

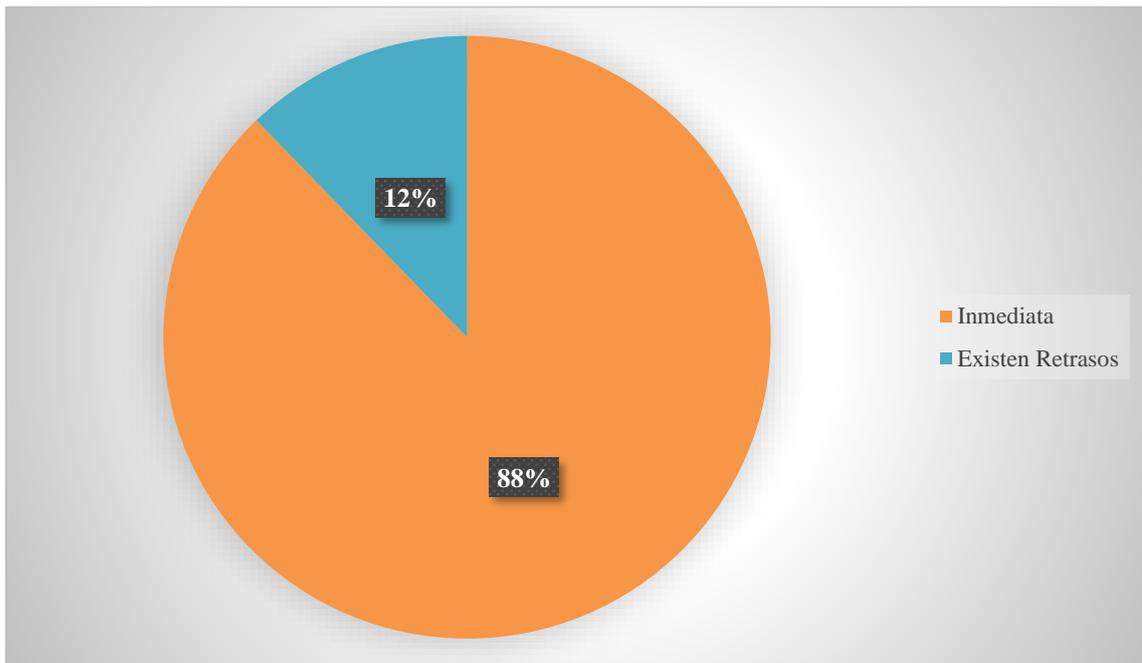


Gráfico 10-4: Tiempo que lleva adquiriendo los productos

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Los clientes externos de la empresa Ecoal distribuidor de Pronaca mencionan que el despacho de los productos adquiridos es del 88% de una manera inmediata por lo que el 12% existen retrasos en las entregas.

Interpretación. Los clientes externos de la empresa Ecoal distribuidor de Pronaca, mencionan de acuerdo con su experiencia que las entregas de los productos que son solicitados son de manera inmediata, un porcentaje bajo aluden que existen retrasos ya que sobrepasan el tiempo establecido de entrega.

Pregunta 11. ¿Cómo considera el trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores al momento que le ofrecen los productos?

Tabla 11-4: Trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores

Alternativas	Respuestas	%
Amable	199	59%
Personalizado	75	22%
Descortés	36	11%
Indiferente	26	8%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

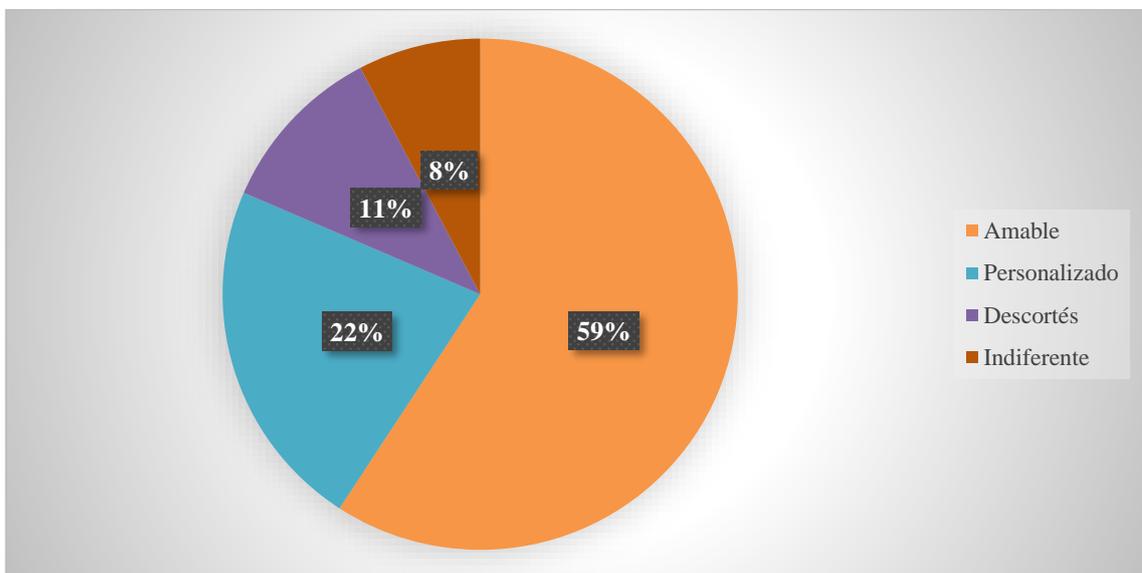


Gráfico 11-4: Trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Del 100% de los clientes encuestados el 59% afirma que el trato por parte de vendedores y entregadores de la empresa es amable, el 22% es un trato personalizado, en tanto el 18% de los compradores mencionan que el trato es descortés e indiferente.

Interpretación. Los encuestados mencionan que al momento de adquirir el producto y de ser entregado el trato de los trabajadores de la empresa es amable, saludan y son muy educados, pero un porcentaje del 11% aluden que es descortés porque no muestran interés en el trato solo cumplen su trabajo sin vincularse con los clientes

4.1.3. *Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la empresa Ecoal.*

La encuesta realizada al personal de la empresa Ecoal Chimborazo S.A. se ha realizado en base a 11 preguntas, el cual fue de suma importancia debido a que permitió diagnosticar la situación por la que atraviesa la empresa y su entorno con respecto a la planificación estratégica en relación al control interno de la organización.

Esta encuesta ayudó a determinar factores adicionales como el clima laboral, la satisfacción del personal, cultura organizacional utilizando como puente la misión y visión, entre otros aspectos importantes que permitieron identificar, además de despejar ciertas dudas y que se use de la mejor manera en el desarrollo de esta investigación.

Esta información es sustancial debido a que a que se ha considerado a todo el personal en general como administrativo, bodega, operarios, logística y ventas. Sus comentarios y puntos de vista fueron relevantes ya que permite ampliar el panorama de la situación por la que atraviesa la empresa debido a que ellos son los que hacen de la empresa una empresa sólida.

4.1.4. Análisis e interpretación de la encuesta al personal de la empresa Ecoal.

RESUMEN CONSOLIDADO			
PREGUNTA	DETALLE	PORCENTAJE RELEVANTE	OBSERVACIÓN
1	¿Con qué probabilidad recomendaría ECOAL (distribuidor de Pronaca) a un familiar o amigo?	46%	(4) Calificación que darían los clientes, siendo una calificación "Bueno"
2	¿En qué aspectos cree que puede mejorar el servicio de ECOAL (distribuidor de Pronaca)?	66%	Mayores promociones que debería brindar la empresa Ecoal
3	¿En comparación con otras alternativas de productos cárnicos, Ecoal (distribuidor de Pronaca) es ?	56%	Bueno en comparación con la competencia
4	Cuando tiene que elegir a un suministrador de alimentos para su negocio o empresa, ¿Cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted? Seleccione 3 opciones	87%	Calidad es un aspecto muy importante para los clientes
5	Basándose en su experiencia con ECOAL (distribuidor de Pronaca), indique su grado de satisfacción:	49%	Satisfecho, siendo la experiencia de los clientes con la empresa Ecoal
6	¿Hemos cumplido sus expectativas?	69%	Si han cumplido con las expectativas del cliente
7	¿Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita, que ayuden a complementar su labor?	100%	Recibe asesoría por parte de los compañeros del trabajo
8	¿En general, su experiencia en esta compañía es?	79%	Aseguran que su experiencia en la compañía es Buena
9	¿Conoce usted la misión y visión de la empresa ECOAL?	52%	Afirman no conocer la misión y visión de la empresa
10	¿La empresa cuenta con manual de funciones que es de su conocimiento?	93%	Dicen conocer el manual de funciones
11	¿La empresa realiza evaluaciones de cumplimiento a los trabajadores?	88%	Aseguran que la empresa Ecoal realiza evaluaciones constantes

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la organización?

Tabla 12-4: Tiempo lleva vinculado a la organización

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
1 a 11 meses	4	10%
1 a 3 años	8	19%
3 a 5 años	4	10%
5 a 7 años	8	19%
7 a 9 años	4	10%
Más de 10 años	14	33%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

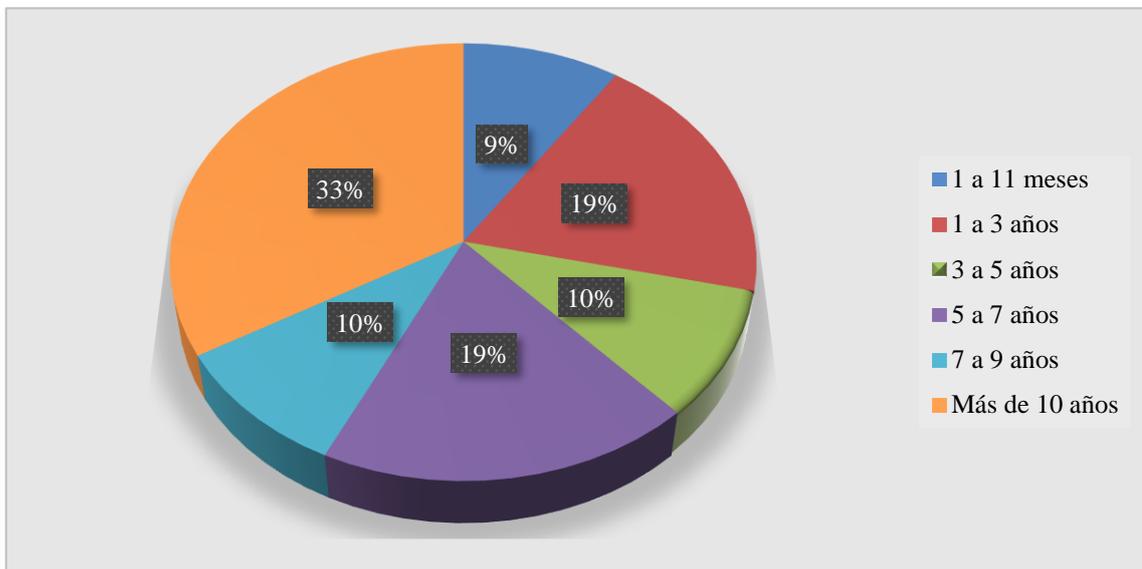


Gráfico 12-4: Tiempo lleva vinculado a la organización

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: Las encuestas nos han arrojado los siguientes datos, tomando en cuenta los porcentajes más relevantes podemos observar que el 33% de los trabajadores tienen un nivel de pertenencia a la empresa de 10 años o más, mientras que un 19% han contestado que llevan laborando en la empresa de 1 a 3 años y el mismo porcentaje de 7 a 9 años.

Interpretación: La empresa fue constituida en el año 2014, por tanto, al paso de los años han cruzado por la empresa diversidad de personal, de esta manera, existen trabajadores que se han sentidos identificados con la empresa y han optado por permanecer en la empresa por tiempo indefinido llegando incluso a quedarse una década completa, mientras que otros únicamente le ven a Ecoal como una empresa de paso por ganar experiencia y luego buscar nuevos caminos u oportunidades laborales.

Pregunta 2. ¿Cómo se encuentra relacionado en la empresa?

Tabla 13-4: Relación en la empresa

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Dueño	1	2%
Practicante	0	0%
Trabajador	41	98%
Socio	0	0%
Trabajador Indirecto	0	0%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

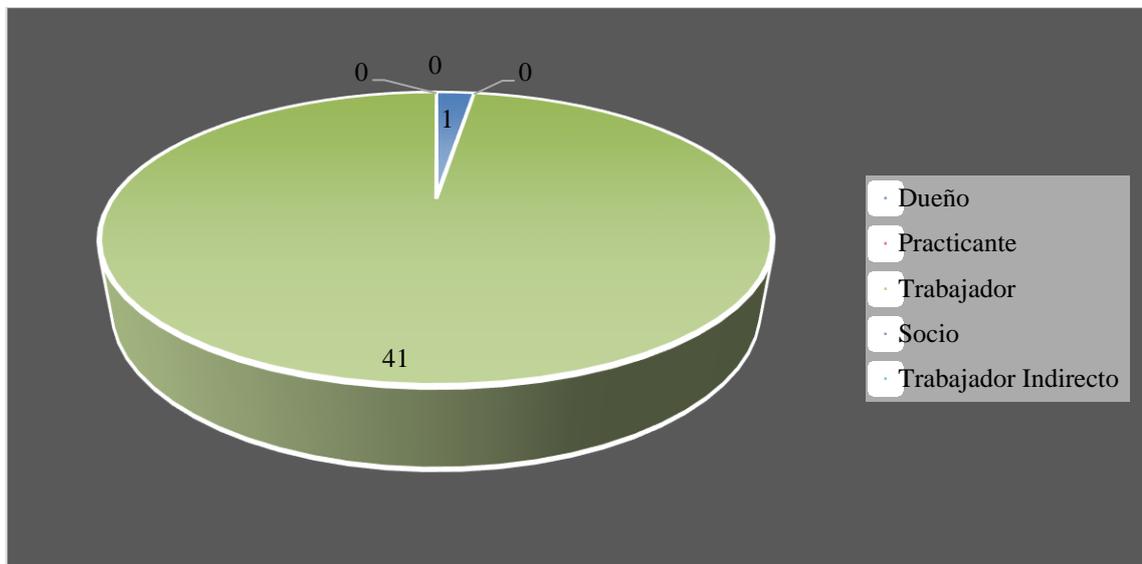


Gráfico 13-4: Relación en la empresa

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: La pregunta 2 de la encuesta dirigida al personal tiene un porcentaje bastante evidente en relación con el resto, es decir, el 98% de los encuestados son trabajadores de la empresa.

Interpretación: De las 42 personas que conforman la empresa (hasta el momento de realizar esta investigación), 41 son trabajadores y uno solo es el dueño de la empresa, sin embargo, hay que aclarar que en Ecoal existen 2 Socios, pero que se han identificado como trabajadores ya que colaboran con la empresa.

Pregunta 3 ¿Indique cómo le parece la infraestructura de la empresa ECOAL?

Tabla 14-4: Infraestructura de la empresa

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Muy malo	0	0%
Malo	0	0%
Indiferente	2	5%
Bueno	33	79%
Muy bueno	7	17%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

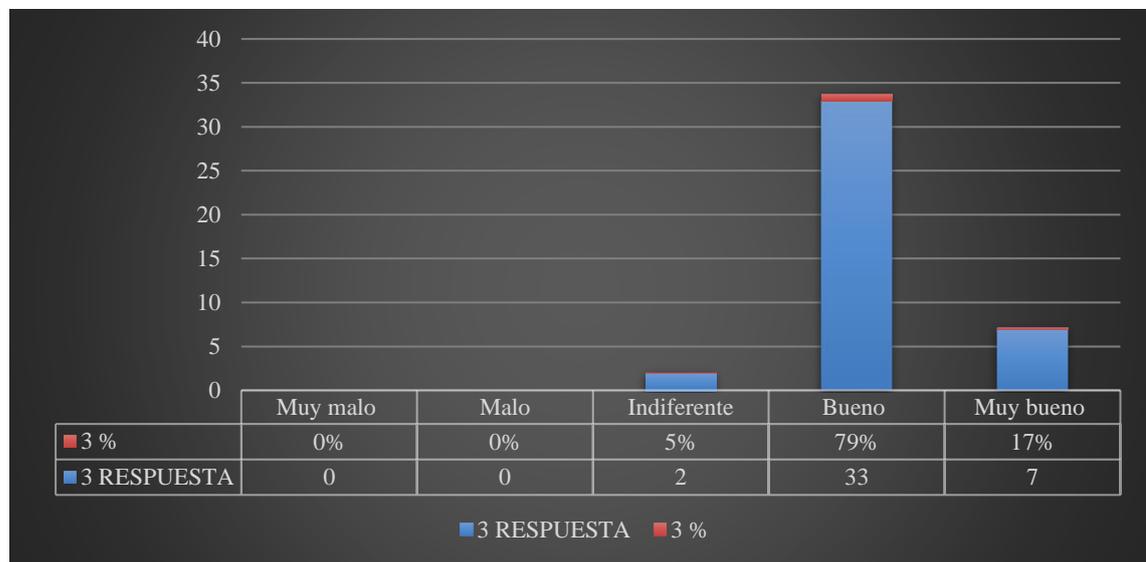


Gráfico 14-4: Relación en la empresa

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De los 42 trabajadores el 79% que corresponde a 33 trabajadores han contestado que la infraestructura de la empresa les ha parecido buena, mientras que el 17% que corresponde a 7 personas han contestado que la infraestructura de la empresa es muy buena, dando un total de 96% que considera que las instalaciones están entre buenas y muy buenas.

Interpretación: El 96% del personal han considerado que las instalaciones de la empresa Ecoal son básicamente buenas, lo cual es bueno, ya que, los trabajadores se sienten a gusto con lo que la empresa les ofrece.

Pregunta 4 ¿Existe una comunicación efectiva en la empresa?

Tabla 15-4: Comunicación Efectiva

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Si	42	100%
No	0	0%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022



Gráfico 15-4: Comunicación Efectiva

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: En esta pregunta acerca de la comunicación la totalidad de los trabajadores de la empresa Ecoal Chimborazo, contestaron que si existe una buena comunicación.

Interpretación: De acuerdo a las estadísticas se puede interpretar que en el interior de la empresa si existe una comunicación efectiva entre los departamentos y áreas que componen la empresa, lo cual es bueno porque es un pilar fundamental para el desarrollo y bienestar de la empresa.

Pregunta 5. ¿Cree que la empresa tiene un buen ambiente laboral?

Tabla 16-4: Ambiente laboral

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Si	42	100%
No	0	0%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

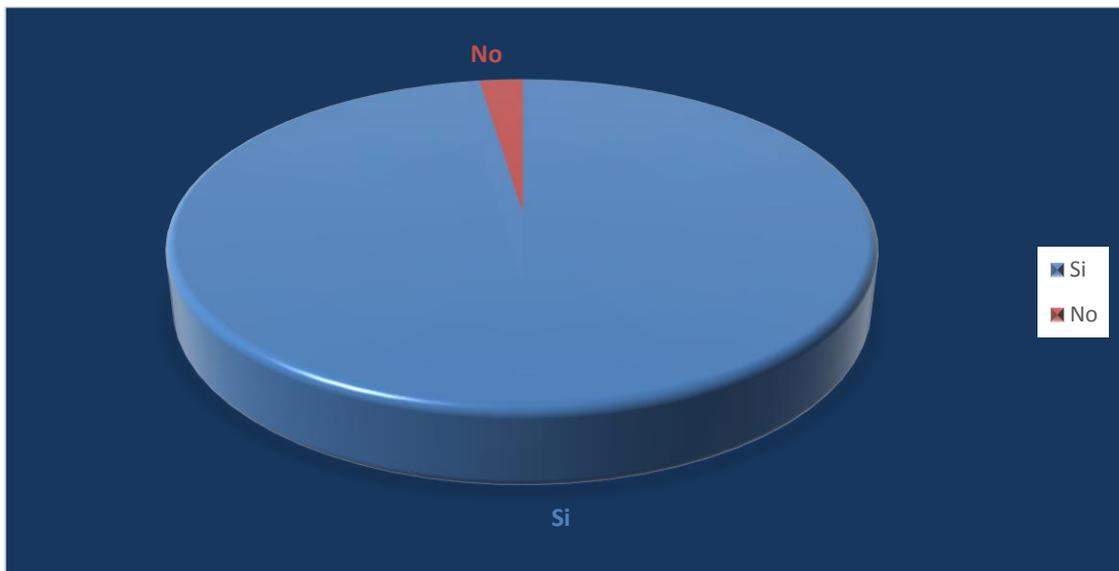


Gráfico 16-4: Ambiente laboral

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De acuerdo con esta pregunta, de igual manera que la anterior, el 100% de los trabajadores, es decir, los 42 trabajadores han contestado la alternativa “Si”, referente al buen clima laboral en la empresa.

Interpretación: Todos los trabajadores de la empresa se sienten conformes con el clima laboral de la empresa, esto es un buen indicio, nos dice que la empresa es sólida y por ello existen trabajadores que se sienten identificados con la empresa y deciden quedarse por mayor tiempo prestando sus servicios a la empresa.

Pregunta 6. ¿Cuenta con capacitaciones constantes que ayuden a realizar de mejor manera su labor?

Tabla 17-4: Cuenta con capacitaciones constantes

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Si	41	98%
No	1	2%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

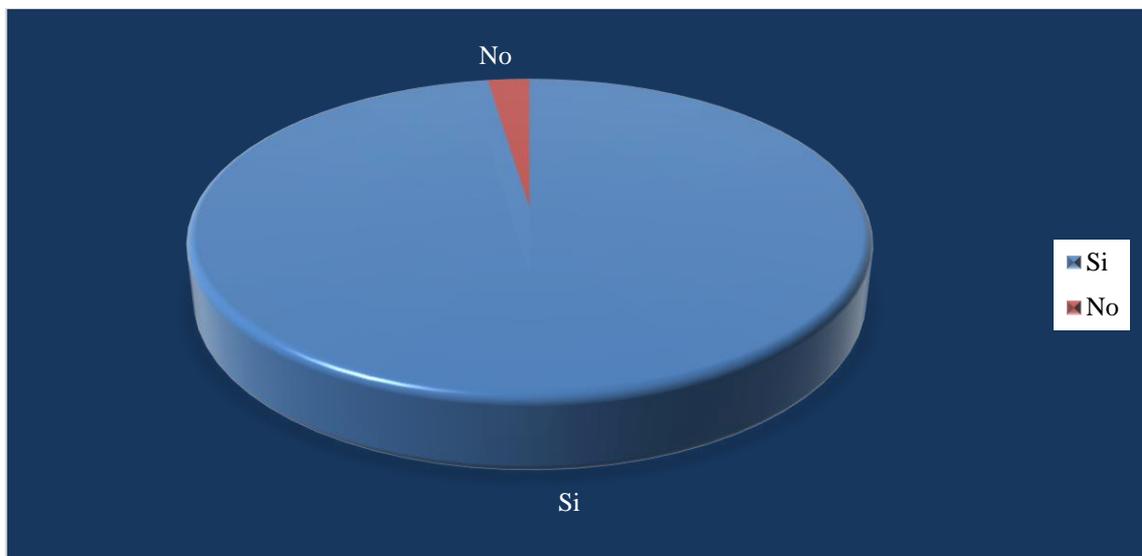


Gráfico 17-4: Cuenta con capacitaciones constantes

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis: De acuerdo con la pregunta de las capacitaciones que la empresa les ofrece a los trabajadores, la mayoría han señalada que, si existen capacitaciones constantes, mientras solo 1 persona ha contestado de manera negativa.

Interpretación: Es bueno saber que en la empresa si se hacen capacitaciones constantes que ayuden a reforzar los conocimientos, así como para hacer frente a los cambios contantes que la empresa enfrente en el mercado.

Pregunta 7. ¿Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita, que ayuden a complementar su labor?

Tabla 18-4: Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita

Alternativas	Respuestas	%
Si	42	100%
No	0	0%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

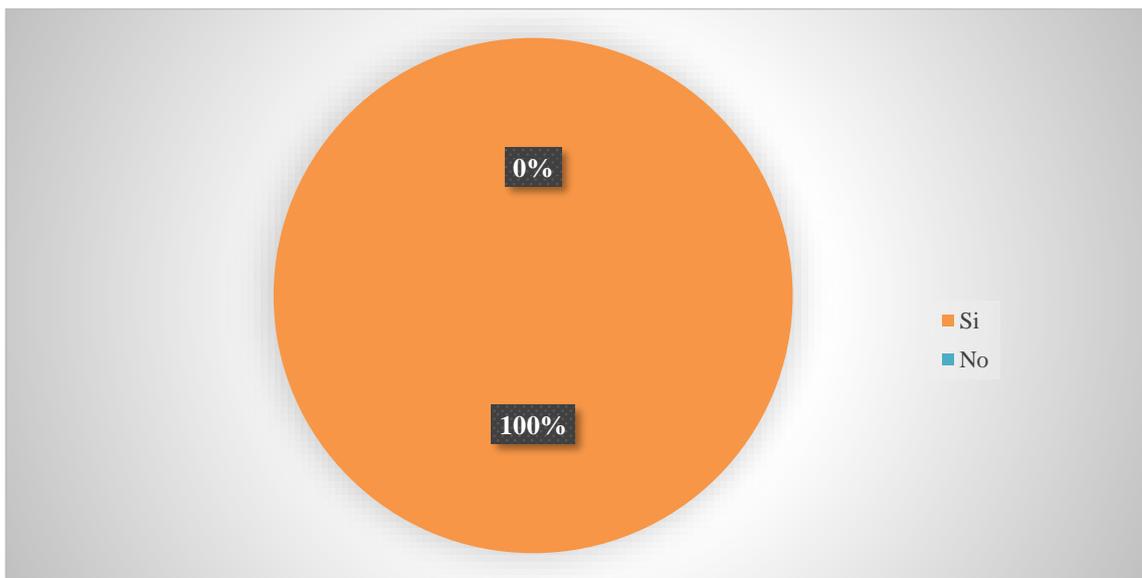


Gráfico 18-4: Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Los clientes internos de la empresa Ecoal distribuidor de Pronaca mencionan en su totalidad el 100% que existe ayuda mutua por parte de otros departamentos para complementar su trabajo.

Interpretación. Los trabajados de la empresa mencionan que si reciben ayuda por parte de otros departamentos cuando lo necesitan indicando que la solidaridad es primordial.

Pregunta 8. ¿En general, su experiencia en esta compañía es?

Tabla 19-4: Experiencia en esta compañía

Alternativa	Respuesta	%
Muy Malo	0	0%
Malo	0	0%
Indiferente	0	0%
Bueno	33	79%
Muy bueno	9	21%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

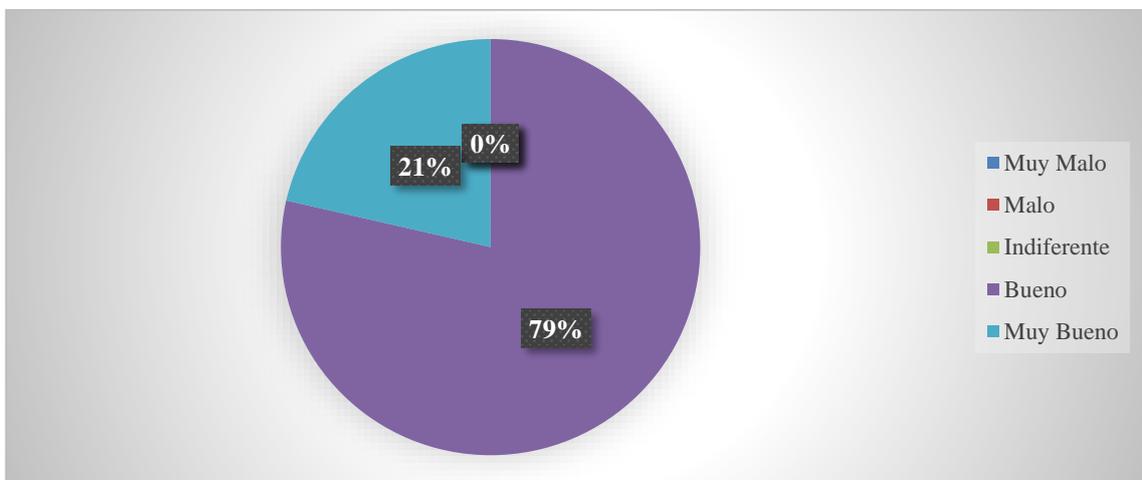


Gráfico 19-4: Experiencia en esta compañía

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. De los encuestados el 79% señala que la experiencia que han tenido dentro en la empresa es buena y el 21% indica que ha sido muy buena.

Interpretación. Los trabajadores mencionan que su experiencia dentro de la empresa es buena y muy buena ya que han podido percibir un trato cordial, incentivos y la labor muy buena por parte de todo el equipo.

Pregunta 9. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa ECOAL?

Tabla 20-4: Misión y visión de la empresa

Alternativa	Respuesta	%
Si	22	47,6%
No	20	52,4%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

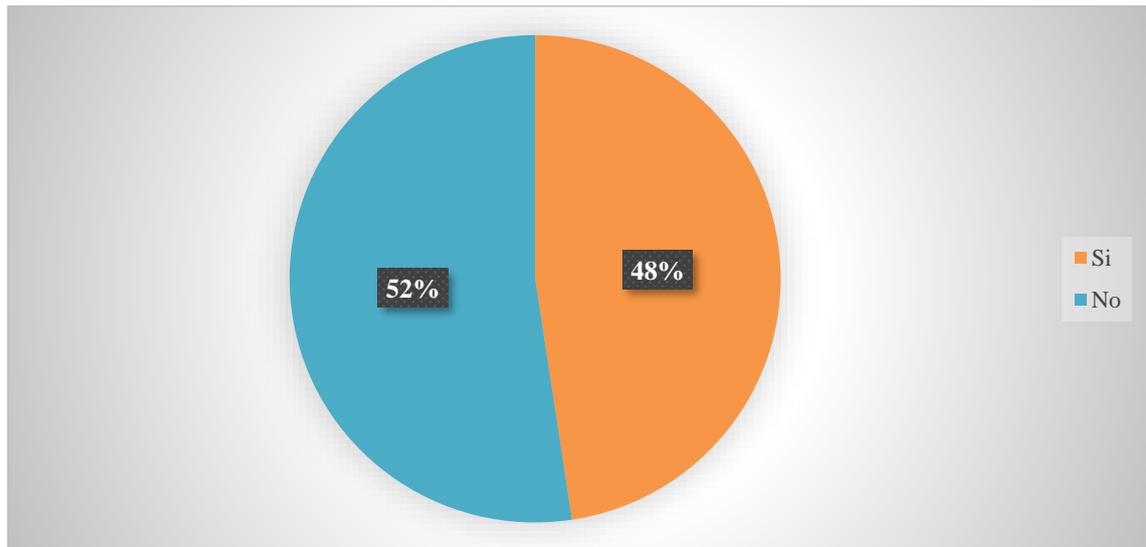


Gráfico 20-4: Misión y visión de la empresa

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Del 100% de los trabajadores encuestados el 52% señala que si es de su conocimiento la misión y visión de la empresa y el 48% restante no conoce por diferentes motivos entre ellos que llevan poco tiempo en la organización.

Interpretación. Los clientes internos indican que si es de sus conocimientos que en la empresa existe misión y visión pero que no se la saben o han sido capacitados en ese tema.

Pregunta 10. ¿La empresa cuenta con manual de funciones que es de su conocimiento?

Tabla 21-4: Manual de funciones

Alternativa	Respuesta	%
Si	40	93%
No	2	7%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

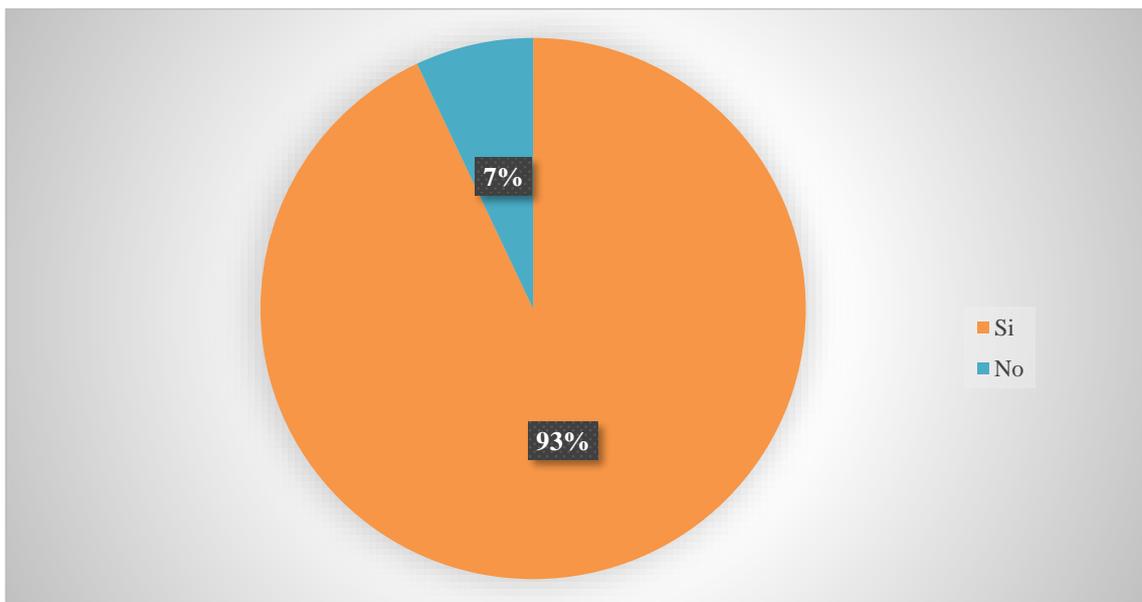


Gráfico 21-4: Manual de funciones

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. Del 100% de los encuestados el 7% desconoce que la empresa cuenta con un manual de funciones mientras que el 93% es decir 40 trabajadores si es de su conocimiento.

Interpretación. Los clientes internos indican que conocen muy bien el manual de funciones por lo que saben que trabajo o que función desempeñar dentro de la organización de acuerdo con su puesto de trabajo.

Pregunta 11. ¿La empresa realiza evaluaciones de cumplimiento a los trabajadores?

Tabla 22-4: Evaluaciones de cumplimiento

Alternativa	Respuesta	%
Si	37	88.1%
No	5	11.9%

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

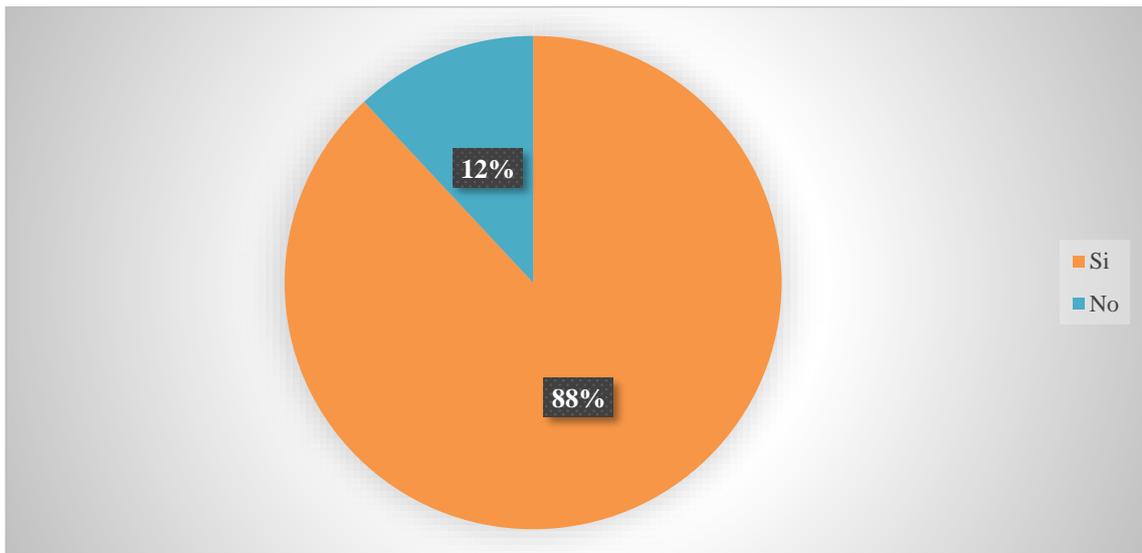


Gráfico 22-4: Evaluaciones de cumplimiento

Elaborado por: Gusqui, D & Herra, K. 2022

Análisis. El 88% de los encuestados revelan que la empresa si realiza evaluaciones de cumplimientos a los trabajadores mientras el 12% alude que no se realizan las evaluaciones de cumplimientos.

Interpretación. Los trabajadores aluden que las evaluaciones de cumplimientos se realizan con periodicidad de tiempo en las diferentes funciones desempeñadas.

4.1.5. Resultado de la entrevista aplicada al gerente de la empresa Ecoal.

Pregunta 1. ¿Cómo se maneja el organigrama estructural dentro de la empresa?

El organigrama estructural es bien simple, somos una empresa de distribución, no somos empresa productora.

Tenemos la Gerencia, jefes de área y las de operación.

Interpretación: ECOAL tiene el presidente quién preside las juntas de socios: Gerente General quién da las directrices para el buen funcionamiento a todas las áreas de la empresa. Área Administrativa que incluye el área de cobranzas, Área de ventas quienes están direccionados por el coordinador de Ventas y el Supervisor de ventas que directamente es funcionario de Pronaca. La siguiente Área es la de almacenamiento y Reparto, quien coordina y organiza la facturación y entrega a través del jefe de bodega.

Pregunta 2. ¿Cómo es la comunicación con los empleados y colaboradores de la empresa?

Tenemos las jefaturas en cada área, una reunión semanal con las jefaturas de área y una vez al mes se trata de realizar la reunión con el personal operativo.

Jefes por área:

Administración: Ana Guijarro

Ventas y Comercialización: Gaspar Novillo

Cartera: Yesenia Chávez

Bodega y Distribución: Javier Calles

Interpretación: Existe una buena comunicación tanto con los colaboradores y empleados de la empresa. La primera vía de comunicación de los empleados es a través del jefe inmediato de cada área, quién se encargará de revisar y solventar temas internos y posteriormente de existir otro requerimiento para el gerente general.

CAPÍTULO V: PROPUESTA

Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa ECOAL CHIMBORAZO S.A. en la ciudad de Riobamba durante el periodo 2022-2024

5.1. Descripción del negocio

ECOAL CHIMBORAZO S.A. es una empresa dedicada a la Distribución de productos de la Marca Pronaca.

5.2. Ubicación

5.2.1. Macro Localización

País: Ecuador

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba



Figura 1-5: Macro Localización de ECOAL
Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.2.2. Micro localización

Dirección: Antonio Bonilla entre Jerusalén y Bolívar Bonilla

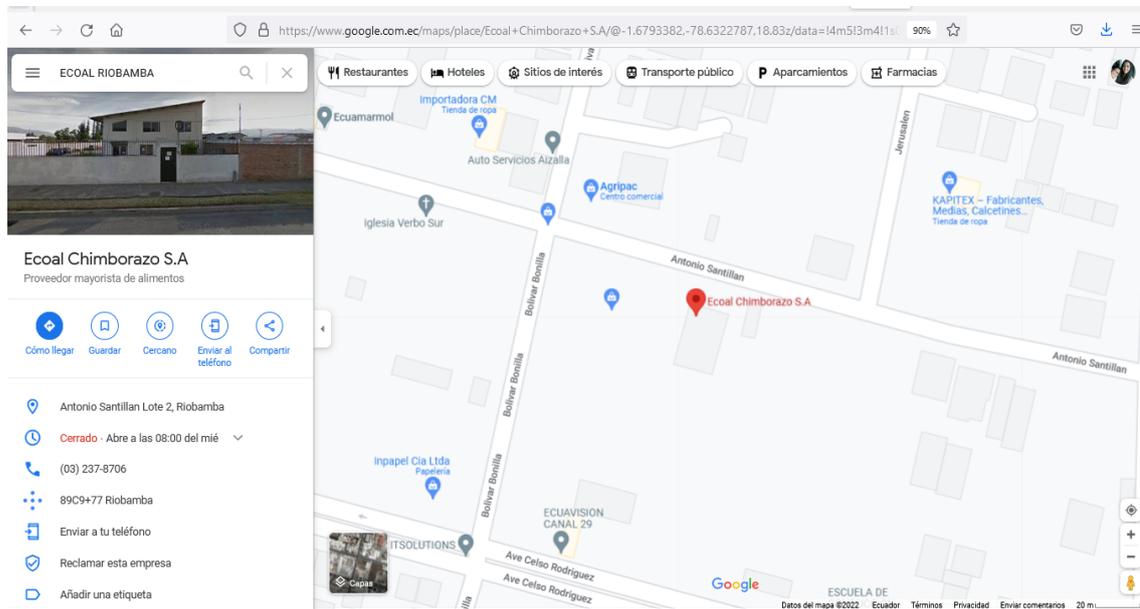


Figura 2-5: Micro Localización de ECOAL

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.3. Introducción

En la actualidad el Plan estratégico ha ganado importancia como una herramienta dentro de cualquier empresa, pues permite generar diferentes opciones de mejora enfocado en cualquier tipo de negocio, y de esta forma generar estrategias que permitan que la empresa se de a conocer al mundo exterior, mediante la elaboración de un Plan Estratégico se puede dar solución a problemas encontrados, así como también fortalecer ciertos aspectos necesarios para que la empresa se desarrolle de forma positiva. Los clientes son parte fundamental de la cualquier empresa, ya que mientras se cuente con una amplia cartera de clientes se garantiza la permanencia de la empresa en el mercado que se encuentra compitiendo, es importante detectar cuales son las necesidades de los clientes y satisfacerlos con los productos o servicios que la empresa oferta, por lo tanto, es necesario que a través del desarrollo de este tipo de planes se puede determinar las principales falencias de lass empresas y mejorarlas o eliminarlas.

El desarrollo de un Plan Estratégico permitirá mejorar los diferentes procesos que se ejecutan en una empresa, tomando en cuenta tanto al cliente interno como al cliente externo, es por ello que para el desarrollo del marco propositivo se ha considerado los principales resultados tanto de la encuesta como la entrevista, para determinar los factores que deben ser mejorados con el fin de alcanzar el objetivo de la presente investigación.

5.4. Antecedentes de la empresa

La empresa Ecoal Chimborazo S.A. inicio sus actividades económicas en el año 2015 en la ciudad de Riobamba, comenzó como una planta distribuidora de productos alimenticios de consumo humano y animal ubicándose en el sector del parque industrial siendo esta una ubicación estratégica la cual le permitió ganar un mercado objetivo en la ciudad de Riobamba.

A lo largo de la existencia de la distribuidora, se ha detectado diferentes falencias lo cual ha ocasionado problemas en el alcance de los objetivos de la distribuidora, es así como la empresa toma la decisión de implementar un plan estratégico que le permita enfocarse en cambiar ciertos factores que no son gestionados de forma correcta como son, procesos administrativos, comerciales y operativos los cuales son necesarios realizar modificaciones para mejorar dichos procesos.

5.4.1. *Objetivo General de la Propuesta*

Diseñar un Plan Estratégico para la Empresa ECOAL CHIMBORAZO S.A. en la ciudad de Riobamba durante el periodo 2022-2024

5.4.2. *Objetivos específicos:*

- Realizar un diagnóstico situacional de la Empresa Ecoal Chimborazo S.A., identificando las falencias que no permiten conseguir efectividad en el control interno.
- Estructurar los procedimientos que integra el Plan Estratégico para la Empresa Ecoal.
- Elaborar estrategias para incrementar la efectividad del control interno.

5.5. *Ámbito de aplicación*

El diseño del Plan Estratégico generará cambios que son muy importantes para la empresa Ecoal Chimborazo S.A. ya que permitirá incrementar la efectividad del control interno, estableciendo mejorar para los diferentes procesos que gestiona la empresa de esta forma se alcanzará una mayor ventaja competitiva a través de la aplicación del plan estratégico y por ende el logro de las metas y objetivos empresariales propuestos.

5.6. Contenido de la Propuesta

5.6.1. Situación actual y diagnóstico general

En base a la investigación realizada se determinó una lista de factores que afecta a la efectividad del control interno en la empresa. Por otro lado, se analizaron componentes internos que no permiten el buen desarrollo de la empresa, ya que a lo largo de la existencia de la empresa en el mercado se han usado métodos tradicionales de dirección y control interno, mismos que no han sido gestionados de forma técnica, bajo el conocimiento y aplicación de indicadores que permitan además determinar el alcance de dichos procesos.

La presente investigación arrojó como resultado que la falta de un Plan estratégico afecta directamente a la efectividad del control interno, presentando además repercusiones en la concepción que tienen los colaboradores sobre la empresa, esto debido a una falta de identidad y sentido de pertenencia a la empresa. Es evidente que la falta de comunicación sobre quién es y qué busca la empresa Ecoal es trascendental, pues si se comunica de forma correcta los objetivos de la empresa y con un trabajo en conjunto los resultados en relación con la efectividad serán diferentes.

5.6.2. Indicadores de efectividad

Los indicadores de efectividad consiguen determinar si se alcanzaron o no los objetivos propuestos, es decir, una empresa efectiva desempeña procesos que arrojen buenos resultados para los clientes esto aplicando una reducción de costo y aumento de utilidad, los indicadores de gestión hacen referencia a la respuesta de preguntas como: ¿El servicio ofrecido es relevante para el cliente? ¿El proyecto contribuyó para aumentar la facturación?, y ¿El proyecto redujo errores de los colaboradores? Para Correia (2021) es fundamental tomar en cuenta estas preguntas a la hora de medir efectividad en los procesos, pero es necesario también considerar diferentes indicadores que permitirán seguir este proceso de forma técnica.

Tabla 1-5: Indicadores de efectividad

Nombre del Indicador	Tipo de Indicador	Para que sirve	Proceso	Fórmula	Fuente de información
Impacto de las recomendaciones realizadas	Efectividad	Medir la capacidad de los procesos auditados para generar mejora	Control Interno	Recomendaciones acatadas/Recomendaciones realizadas *100	Informes de auditoría
% de cumplimiento de la Autogestión y Autocontrol	Efectividad	Permite Medir el nivel de cumplimiento de los principios de autogestión y autocontrol.	Control Interno	Promedio ponderado de encuesta de Autogestión y Autocontrol	Resultado de encuestas
N° de auditorías extraordinarias	Efectividad	Para medir la gestión de la O.C.I. en la realización de auditorías extraordinarias.	Control Interno	N° de auditorías extraordinarias realizadas	Todos los procesos
Informes de gestión presentados, socializados y evaluados	Efectividad	Para medir el nivel de cumplimiento de gestión	Control Interno	N° de informes de gestión presentados, socializados y evaluados	Informes de auditoría interna, indicadores PQR
Implementación del MECI	Efectividad	Para medir el nivel de cumplimiento del MECI	Control Interno	Porcentaje de medición del aplicativo DAFP	Aplicativo DAFP
Matriz de acuerdos y compromisos éticos	Efectividad	Para medir el nivel de cumplimiento de la gestión ética	Control Interno	%Matriz elaborada	Matriz de acuerdos y compromisos éticos

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.7. Matriz FODA

Tabla 2-5: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Distribuyen productos de calidad y con reconocimiento de marca.	Mercado potencial de clientes.
Es la única empresa que distribuye productos de esta marca en la ciudad de Riobamba y cantones aledaños.	Implementar un plan estratégico para mejorar la efectividad en el control interno.
Cuenta con variedad de productos para satisfacción del cliente.	Posibilidad de incrementar la participación del mercado.
Sus procesos de distribución del producto al consumidor se lo realizan en un tiempo mínimo esperado por el cliente.	Ubicación de las instalaciones en un lugar estratégico de la ciudad.
Buena relación y comunicación interna entre los colaboradores.	Competencia de baja calidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de control interno en diferentes procesos administrativos, comerciales y operativos.	Precios de la competencia más baratos.
Inexistencia de manual de funciones de colaboradores.	Colaboradores desleales.
Falta de manual de identidad.	Economía inestable.
Inexistencia de plan estratégico en la empresa.	Desastres naturales y pandemia
Falta de direccionamiento en las diferentes áreas de la empresa.	Aparición de productos sustitutos

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.7.1. Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 3-5: Matriz de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	PESO	CALIF.	RESULTADO
Distribuyen productos de calidad y con reconocimiento de marca.	0.15	3	0.45
Es la única empresa que distribuye productos de esta marca en la ciudad de Riobamba y cantones aledaños.	0.13	4	0.52
Cuenta con variedad de productos para satisfacción del cliente.	0.10	4	0.40
Sus procesos de distribución del producto al consumidor se lo realizan en un tiempo mínimo esperado por el cliente.	0.07	4	0.28
Buena relación y comunicación interna entre los colaboradores.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Falta de direccionamiento en las diferentes áreas de la empresa.	0.07	2	0.14
Inexistencia de manual de funciones de colaboradores.	0.10	1	0.10
Falta de manual de identidad.	0.13	1	0.13
Inexistencia de plan estratégico en la empresa.	0.15	2	0.30
Falta de direccionamiento en las diferentes áreas de la empresa.	0.05	1	0.05
TOTAL			2.52

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Análisis:

Con la elaboración de la Matriz EFI, se puede identificar aquellos factores positivos como negativos, los cuales a través de una ponderación otorgada se puede definir en qué nivel se encuentra, al obtener como puntaje 2.52 se puede interpretar como que se encuentra sobre la media es decir que las fortalezas no están siendo aprovechadas para de esta forma eliminar las debilidades, sin embargo, es importante considerar que al aplicar un plan estratégico se puede aumentar las fortalezas.

5.7.2. Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla 4-5: Matriz de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIF.	RESULTADO
Mercado potencial de clientes.	0.15	3	0.45
Implementar un plan estratégico para mejorar la efectividad en el control interno.	0.13	4	0.52
Posibilidad de incrementar la participación del mercado.	0.07	3	0.21
Ubicación de las instalaciones en un lugar estratégico de la ciudad.	0.05	4	0.20
Competencia de baja calidad.	0.10	3	0.30
AMENAZAS			
Precios de la competencia más baratos.	0.13	1	0.13
Colaboradores desleales	0.10	1	0.10
Economía inestable.	0.07	1	0.07
Desastres naturales y pandemia	0.05	2	0.10
Aparición de productos sustitutos	0.15	2	0.30
TOTAL			2.38

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Análisis:

Al realizar el desarrollo de la matriz EFE, se obtiene como calificación 2.38 lo cual al ser interpretado se concluye que la calificación se encuentra por debajo de la media es decir que las oportunidades existentes en el mercado no están siendo totalmente aprovechadas para contrarrestar las amenazas, por lo tanto, es necesario aplicar las estrategias propuestas en el presente capítulo para mejorar el análisis externo.

5.7.3. FODA Cruzado

Tabla 5-5: FODA cruzada

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FODA CRUZADO	
OPORTUNIDADES	1. Mercado potencial de clientes. 2. Implementar un plan estratégico para mejorar la efectividad en el control interno. 3. Posibilidad de incrementar la participación del mercado. 4. Ubicación de las instalaciones en un lugar estratégico de la ciudad. 5. Competencia de baja calidad.	- Estrategias de comercialización en fechas especiales F3, O1. - Implementar un manual de políticas en el proceso de distribución. F4, O3. - Programa de reconocimiento a colaboradores destacados en sus actividades F5, O2. - Dar a conocer la ubicación de las instalaciones mediante difusión masiva F2, O4.	- Reestructurar la filosofía de la empresa. D1, O2 -Elaborar un manual de funciones de colaboradores. D2, O2. - Elaborar un manual de identidad. D3, O3.
AMENAZAS	1. Precios de la competencia más baratos. 2. Colaboradores desleales. 3. Economía inestable. 4. Desastres naturales y pandemia. 5. Aparición de productos sustitutos	- Afianzar sentido de pertenencia de los colaboradores mediante capacitaciones F1, A2. -Establecer metas en relación con la correcta recuperación de cartera vencida. F5, A3.	- Se aplicará estrategias de comunicación D5, A5. -Elaboración de promociones para contrarrestar la aparición de productos sustitutos D4, A5.

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8. Estrategias

5.8.1. *Objetivos estratégicos*

1. Establecer la filosofía empresarial de Ecoal Chimborazo S.A.
2. Establecer un organigrama estructural y un manual de funciones de cada uno de los colaboradores, para así mejorar su desempeño.
3. Diseñar un manual de identidad con la información básica que se quiere difundir a los colaboradores, este manual será entregado a cada colaborador.
4. Establecer un sistema o proceso de inducción a nuevos colaboradores para de esta forma detectar el personal adecuado para las vacantes disponibles.
5. Elaborar un manual de políticas en todos los procesos que gestiona la empresa.
6. Implementar un programa de reconocimiento a los mejores trabajadores con la finalidad de afianzar lazos entre colaborador empresa.
7. Establecer metas para la recuperación de cartera vencida.
8. Establecer estrategias de comunicación de la información más relevante de la empresa, como promociones y ubicación de las instalaciones.

5.8.2. *Direccionamiento estratégico*

5.8.2.1. *Filosofía institucional*

En la actualidad Ecoal Chimborazo S.A. cuenta con una filosofía institucional establecida, a la cual se la considera como un factor fundamental para el desarrollo de las actividades de los colaboradores, en la presente investigación se propone una nueva filosofía institucional misma que será construida de acuerdo a lo ya establecido por la empresa y a las mejoras del entorno en el cual se desarrolla, esta será difundida mediante la elaboración de un manual de identidad que será entregado a cada uno de los colaboradores.

Misión Ecoal Chimborazo S.A.

Somos una empresa de distribución alimenticia local, dedicados a la comercialización de alimentos en estado natural, ofrecemos nuestros productos para satisfacer las necesidades de los consumidores y clientes, con excelente servicio y calidad y un alto sentido de responsabilidad social.

Misión propuesta

Somos una empresa de distribución y comercialización de alimentos en estado natural, desarrollamos nuestras actividades enfocadas en la responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y altos estándares de calidad en atención al cliente buscando siempre su satisfacción.

Visión Ecoal Chimborazo S.A.

Ser una empresa líder en el mercado de la distribución de alimentos con un desarrollo tecnológico, innovador y creativo y siempre estar preocupados por el mantenimiento del equilibrio ambiental.

Visión propuesta

Para el año 2026, Ecoal Chimborazo S.A. estará posicionada como la mayor empresa de distribución regional de alimentos en su estado natural, siendo la primera opción de compra entre nuestros clientes; aportando al crecimiento sostenible de la región y de cada uno de nuestros colaboradores y sus familias.

Objetivos empresariales Ecoal Chimborazo S.A.

- Posicionar la marca en el mercado.
- Mantener la confianza de nuestros clientes
- Fortalecer los procesos de ventas, bodega, distribución y administración logrando eficiencia y eficacia.
- Fomentar el desarrollo de nuestros empleados a través de programas de ascenso, capacitaciones y concursos.

Objetivos empresariales propuestos

- Posicionar la marca en el mercado.
- Fomentar la identidad corporativa de los colaboradores de la empresa.
- Establecer manuales de procesos administrativos, comerciales y de distribución.
- Mantener la calidad de atención al cliente y distribución de los productos.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa.

Valores empresariales Ecoal Chimborazo S.A.

Respeto

- Respeto al individuo, su familia y el medio ambiente
- Humildad intelectual
- Conocimiento y respeto a las políticas y procedimientos internos y externos
- Responsabilidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Autoestima

Integración

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Cooperación

- Flexibilidad
- Sinceridad

Ética y responsabilidad social

- Honestidad
- Equidad
- Justicia
- Solidaridad
- Aprovechar oportunidad de servir

Excelencia

- Actitud
- Compromiso
- Planificación
- Eficiencia y eficacia
- Vivencia de la misión
- Sentido de urgencia
- Negociación
- Servicio integral de calidad
- Formalidad
- Innovación

Valores propuestos

En el desarrollo de las actividades cotidianas laborales es importante la aplicación de valores inherentes de cada colaborador, pero para garantizar un ambiente armonioso de trabajo y el cumplimiento de los objetivos empresariales es importante establecer objetivos propios de la empresa que son obligatorios para pertenecer a la misma, para lo cual, se ha seleccionado 10 valores base que son necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.

Respeto: Respeto por cada uno de los colaboradores que pertenecen a la empresa, así como a sus actividades, a su forma de pensar y a sus elecciones, respeto a las instalaciones en las cuales laboran y a los clientes que son parte fundamental de la empresa

Responsabilidad: En el cumplimiento de sus actividades mismas que son asignadas de acuerdo a sus funciones, responsabilidad en el cumplimiento de sus horarios.

Puntualidad: Todo colaborador debe respetar el tiempo de los demás ya sean compañeros de trabajo o clientes, es importante respetar los horarios establecidos para el desarrollo de sus actividades, así como para capacitaciones o reuniones mismas que serán notificadas con el tiempo de anticipación adecuado.

Honestidad: Ser personas honestas e íntegras, la honestidad es uno de los valores fundamentales en la empresa, puesto que al realizar actividades de comercialización y distribución se debe respetar la cantidad y precios de los productos establecidos.

Lealtad: Tener total reserva de todos los procesos administrativos, comerciales y operativos que se gestionan en la empresa, además de ser discretos con las funciones que cada uno de los colaboradores desempeña en su puesto de trabajo por la información correspondiente a sus actividades.

Vocación de servicio: Tener vocación de servicio, ya que al tratar con diferentes tipos de clientes es importante saber cómo actuar ante sus quejas, reclamos o solicitudes, siempre anteponiendo el respeto, pero sobre todo estando a disposición de los clientes.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de la empresa, además de que al desempeñar actividades en conjunto es más fácil cumplir los objetivos empresariales.

Equidad: La equidad es fundamental para garantizar un buen ambiente laboral, todos los colaboradores deben recibir un trato igualitario, así como también las oportunidades de crecimiento laboral o los reconocimientos.

Compromiso: Todos los colaboradores deben estar totalmente comprometidos con la empresa, a fin de dar todo de sí para el beneficio de los clientes y de la empresa.

Innovación: Es necesario innovar los procesos que se gestionan en la empresa, así como también las herramientas que actualmente se utilizan en busca del desarrollo de la empresa.

Estructura organizacional Ecoal Chimborazo S.A.

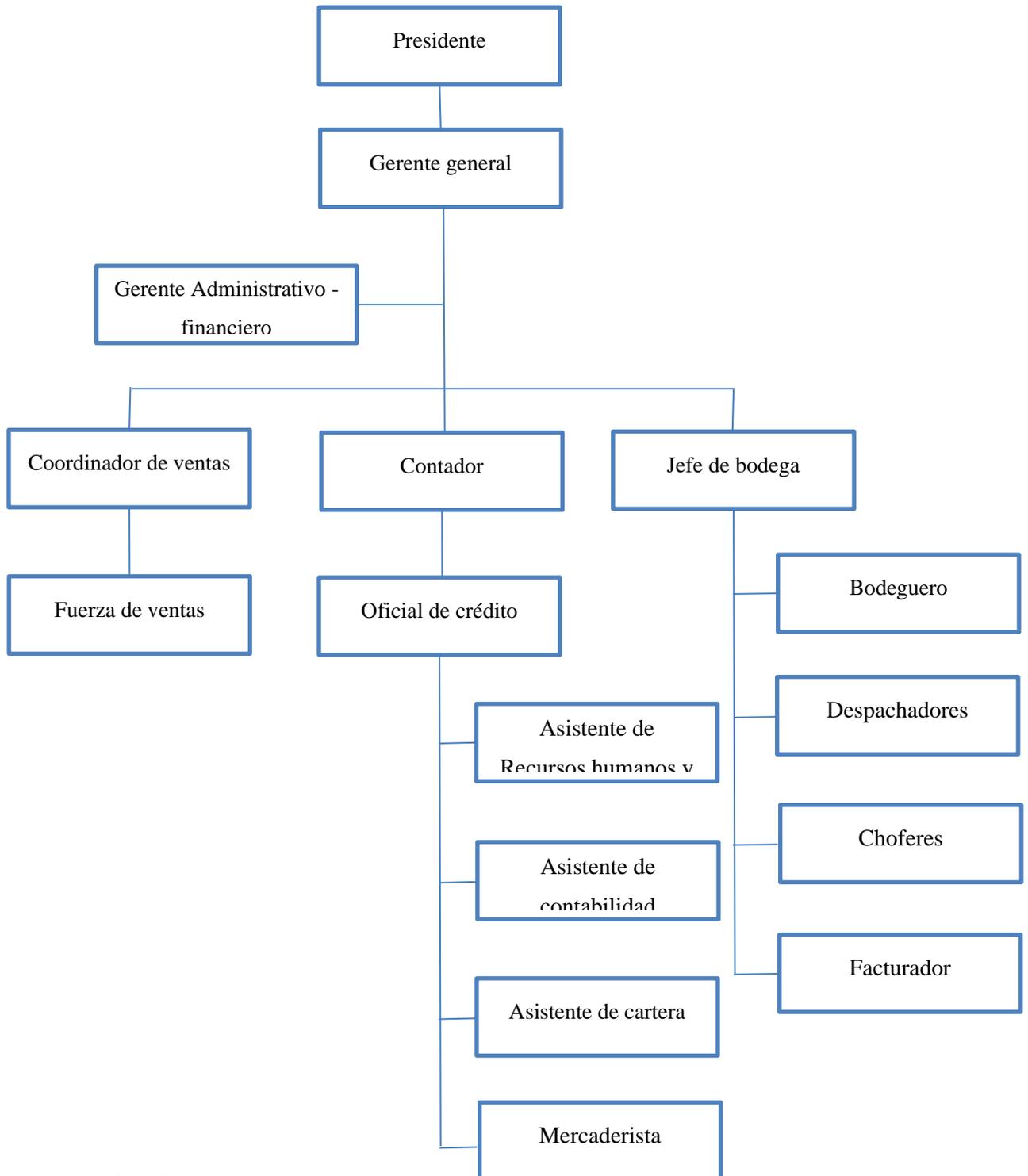


Gráfico 1-5: Organigrama
Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8.2.2. *Niveles jerárquicos de la organización*

Ecoal Chimborazo S.A. tiene un organigrama estructurado el cual este compuesto de los siguientes niveles:

Nivel directivo: En este nivel se toman las decisiones que influyen directamente en la empresa, en este nivel se ubica el gerente de la empresa quien se encarga de direccionar todas las actividades.

Nivel auxiliar o de apoyo: En el nivel de apoyo es aquel que brinda un soporte a la gerencia, desarrolla sus actividades con eficiencia y eficacia en pro del cumplimiento de los objetivos empresariales, aquí se ubica el gerente administrativo financiero quien brinda apoyo en la toma de decisiones al gerente.

Nivel ejecutivo intermedio: En este nivel se desempeñan todos los responsables de cada área, mismos que se encargan de direccionar las actividades de quienes se encuentran en el siguiente nivel, aquí se encuentra el coordinador de ventas, el contador y el jefe de bodega.

Nivel operativo: Este es uno de los niveles más importantes de la empresa, ya que está conformado por aquellas personas que desarrollan todas las actividades específicas, siendo así el pilar más importante de la empresa, en este nivel se encuentran la fuerza de ventas, los asistentes, bodeguero, despachadores, facturador.

5.8.2.3. *Propuesta de Manual de funciones y responsabilidades*

El manual de funciones tiene como objetivo ser un instrumento para guiar y controlar a todos los integrantes de una empresa en cuanto al cumplimiento de sus funciones, obligaciones y responsabilidades dentro de las distintas áreas de trabajo, ya que dentro del manual de funciones se especifica los requerimientos para el puesto y las actividades a realizar en referencia al organigrama existente.

Tabla 6-5: Funciones del presidente

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Presidente
Departamento	Presidencia
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	-Título de cuarto nivel administrativo o afines -Experiencia de 5 años en puestos ejecutivos de la empresa -Conocimiento de gestión de grupos -Preparación en liderazgo
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none">- Ejercer la representación legal de la empresa.- Presidir las sesiones de la Asamblea y de la Junta directiva, suscribiendo las respectivas actas.- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta directiva.- Apoyar las actividades de la empresa.- Firmar cheques en forma conjunta con cualquiera de los designados.- Presentar a la junta directiva los informes semestrales de la empresa.- Dirigir las labores de la coalición empresarial.- Sugerir medios y acciones que considere adecuados para el desarrollo de la empresa.- Establecer las atribuciones que correspondan según el reglamento	



Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 7-5: Funciones del Gerente General

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente General
Departamento	Gerencia
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> -Título de cuarto nivel administrativo o afines -Maestría en Gestión empresarial -Experiencia de 10 años en puestos ejecutivos -Conocimiento de gestión de grupos -Preparación en liderazgo
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los objetivos de la empresa mismos que serán alcanzados a corto mediano y largo plazo. - Establecer un plan estratégico con las acciones a ejecutarse para alcanzar los objetivos. - Proponer al directorio los proyectos necesarios para la correcta conducción de la empresa. - Encabezar todas las actividades administrativas y delegarlas a los directivos de cada área. - Desarrollar e implementar un sistema de gestión sustentado en la mejora continua. - Ejercer sus actividades con liderazgo y motivas a sus colaboradores. - Analizar la situación actual de la empresa de forma periódica con el fin de tomar decisiones correctas. - Controlar la ejecución de las actividades designadas. - Autorizar las diferentes adquisiciones de activos en beneficio de la empresa. - Seleccionar al personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo. - Tomar decisiones financieras, administrativas y operativas en la empresa. 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 8-5: Funciones del Gerente administrativo - financiero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Gerente administrativo - financiero
Departamento	Departamento administrativo
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional titulado en administración de empresas o afines - Título de cuarto nivel - 5 años de experiencia - Conocimiento procesos administrativos
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Participar en la planificación general de la empresa. - Dispones acciones de desarrollo en concordancia con las metas y objetivos de la alta dirección. - Conducir, coordinar y supervisar la administración de los recursos humanos. - Desarrollar actividades relacionada a recepción de documentación, elaboración de informes, desarrollo de capacitaciones y recepción de llamadas telefónicas. - Proponer políticas, normas y directivas para las actividades administrativas y comerciales verificando su aplicación y manteniéndolas actualizadas de acuerdo al entorno de la empresa. - Conducir y supervisar el proceso de programación, captación y control de los recursos financieros de la empresa. - Proporcionar información oportuna a la Gerencia General, respecto a la administración de los recursos humanos, materiales y servicios para asegurar una adecuada toma de decisiones. - Verificar el envío de la información financiera a la contraloría general y a los organismos de control correspondientes. 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 9-5: Funciones del Coordinador de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Coordinador de ventas
Departamento	Departamento de ventas
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en Marketing - 3 años de experiencia en ventas comprobada - Ser proactivo, dinámico y líder - Tener conocimiento en direccionar equipos de trabajo
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de marketing para vender y ofertar los productos. - Gestionar los canales de distribución de los productos. - Buscar mercados potenciales en los cuales pueda ingresar el producto. - Establecer un programa de metas de ventas para la fuerza de ventas. - Elaborar los informes mensuales de ventas - Elaborar campañas publicitarias - Motivar y entrenar al equipo comercial en relación con el conocimiento del producto y tácticas de ventas. - Hacer seguimiento de las cuentas por cobrar en los clientes que poseen crédito. - Supervisar todas las actividades del personal a su cargo 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 10-5: Funciones de la fuerza de ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Asesor comercial
Departamento	Departamento de ventas
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel o carrera en curso - Experiencia en ventas de 1 año comprobada - Disponibilidad para trasladarse de un lugar a otro - Movilidad propia
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigirse y atender de forma cordial a los clientes - Buscar convenido con empresas que usen el producto que oferta la empresa - Tomar el pedido de productos que el cliente necesita que se despache - Negociar con los clientes la forma de pago - Asegurar el cumplimiento de las condiciones acordadas - Informar a diario las ventas realizadas al coordinador de ventas - Gestionar y ampliar la cartera de clientes - Promocionar de forma correcta la marca que se distribuye - Cumplir las metas de ventas - Programar el despacho de los productos 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 11-5: Funciones del Contador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Contador
Departamento	Departamento financiero
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en contabilidad - Experiencia mínima de 1 año comprobada - Conocimiento y manejo de Excel - Gestión de programas contables
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar balances, estados financieros y los movimientos diarios - Dirigir, supervisar y controlar los gastos financieros diarios de la empresa - Elaborar todos los procesos tributarios mismo que deben mantener al día las obligaciones tributarias de la empresa. - Presentar oportunamente los estados e informes financieros con la finalidad de en base a ellos tomar decisiones acertadas - Garantizar el correcto archivo de documentos dentro de la empresa y mantener la confidencialidad de estos - Garantizar el correcto manejo de información, así como la transparencia en las cifras que arrojen los diferentes informes - Custodiar de forma correcta la información sensible, en relación con cuentas bancarias, chequeras y movimientos internos - Planificar y controlar todas las actividades en relación al departamento contable 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 12-5: Funciones del oficial de crédito

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Oficial de crédito
Departamento	Departamento financiero
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en finanzas - Experiencia comprobada de 1 año - Conocimiento de evaluación y recuperación de cartera
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el análisis y participar en la decisión del otorgamiento de las operaciones crediticias según la normativa vigente de la empresa. - Dar seguimiento y control a los créditos que se otorgan en la empresa a los clientes - Brindar información al cliente sobre la apertura de crédito para obtener los productos de la empresa - Realizar el análisis económico financiero de las operaciones crediticias para determinar el nivel de riesgo verificando condiciones de pago - Realizar visitas de campo con frecuencia a su cartera de crédito - Preparación y verificación de los expedientes crediticios que contengan información necesaria del cliente que accede al crédito en los productos - Respaldar de forma correcta la información de los clientes que han accedido a obtener los productos a través de crédito en la empresa. - Mantener un conocimiento permanente de la normativa interna de reglamento de los créditos - Mantener una cobranza permanente de la cartera crediticia 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 13-5: Asistente de RRHH y ventas

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo	Asistente de RRHH Y ventas
Departamento	Departamento financiero
Requisitos mínimos	
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel - Experiencia de año comprobada - Conocimiento de recursos humanos
Funciones esenciales	
<ul style="list-style-type: none"> - Administrar la nómina y preparar los recibos de pago - Actualizar los procedimientos administrativos y sociales vigentes dentro de la empresa - Estar a cargo del correo administrativo, también debe realizar la redacción legal de ciertos acuerdos. - Gestionar la asistencia, así como organizar la ausencia y salidas del personal - Gestionar el proceso de reclutamiento de nuevo personal - Administrar las habilidades y el desarrollo de competencias de los empleados - Preparar las reuniones con órganos administrativos - Administrar el archivo personal de cada uno de los empleados a su cargo - Conocer bien los reglamentos internos de la empresa para cualquier notificación a los colaboradores - Solicitar los informes a cada una de las áreas, especialmente a la de ventas. - Dar soporte a la fuerza de ventas con información de los productos - Apoyar en las actividades al departamento de ventas 	

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 14-5: Asistente de Contabilidad

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Asistente de contabilidad	
Departamento	Departamento financiero	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en contabilidad o carrera en proceso - No necesita experiencia - Conocer procesos tributarios 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Apoya al departamento financiero - Recepción de facturas - Monitoreo de cuentas - Preparación de balances - Supervisión de presupuestos - Preparación de documentos para los procesos tributarios 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 15-5: Asistente de Cartera

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Asistente de Cartera	
Departamento	Departamento financiero	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de ingeniería en Finanzas o carrera en curso - No necesita experiencia - Conocer acerca de gestión de cartera 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de cobro y gestión de cartera - Atención a los requerimientos de los clientes en relación a los créditos - Identificación de pagos y gestión de soporte de pagos - Elaboración de recibos y notas de crédito 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 16-5: Funciones del Mercaderista

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Mercaderista	
Departamento	Departamento financiero	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel administrativo o carrera en curso - No necesita experiencia - Conocimiento acerca de procesos de gestión de mercadería 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de documento de recepción y entrega de mercadería - Control de existencias de mercadería en el sistema - Revisión de productos que los mismos no se expiren - Gestión de la devolución de productos por diferentes factores 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 17-5: Funciones del jefe de bodega

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Jefe de Bodega	
Departamento	Departamento Operativo	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título de tercer nivel en administración o áreas afines - Experiencia mínima de 1 año comprobada - Conocimiento de procesos en control de productos 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control los pedidos recibidos. - Garantizar el abasto suficiente de los productos, así como el manejo y custodia adecuada del inventario - Supervisar la entrada y salida de productos - Verificar la codificación y registro de mercancía que ingresa a la empresa - Realizar el inventario físico de existencias conciliando con el departamento de contabilidad los resultados obtenidos - Elaborar informes periódicos de todas las actividades que se realizan - Organizar los horarios de los operarios que se encargan de ingresar y despachar la mercadería, así como las diferentes designadas a los diferentes operarios - Gestionar el control interno de los productos en sistemas de control 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 18-5: Funciones de bodeguero

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Bodeguero	
Departamento	Departamento operativo	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título Bachiller - Experiencia en puestos similares de año - Conocimiento de gestión de alimentos - Persona apta para cargamento pesado 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con los horarios establecidos - Encargarse de revisar la existencia de productos - Ingresar la mercancía que llega a las instalaciones - Informar cualquier tipo de accidente - Acudir a todas las capacitaciones de seguridad laboral 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 19-5: Funciones de despachadores

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Despachador	
Departamento	Departamento operativo	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> - Título Bachiller - Experiencia en puestos similares de año - Conocimiento de gestión de alimentos - Persona apta para cargamento pesado 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar que los productos se encuentren en buen estado - Despachar los productos solicitados para entrega - Revisar las instalaciones - Acudir a las capacitaciones de seguridad laboral 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 20-5: Funciones de Chofer

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Chofer	
Departamento	Departamento operativo	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> -Título de chofer profesional - Licencia tipo E - 2 Años de experiencia conduciendo vehículos 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Encargado de trasportar los productos. - Hacer revisiones periódicas al vehículo asignado 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

Tabla 21-5: Funciones de facturador

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del cargo	Facturador	
Departamento	Departamento operativo	
Requisitos mínimos		
Requisitos de formación	<ul style="list-style-type: none"> -Título de bachiller -Conocimiento en sistemas de facturación -Experiencia de 1 año 	
Funciones esenciales		
<ul style="list-style-type: none"> - Facturar los pedidos de los clientes - Emitir facturas, notas de crédito, retenciones - Archivar documentos importantes relacionados con el proceso de facturación 		

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8.2.4. *Manual de identidad*

El manual de identidad corporativa es un documento en el que se recoge la filosofía de la empresa. Es fundamental que todas las personas que trabajan en torno a la marca (de forma interna o externa) tengan una guía de referencia y sepan utilizar de forma correcta los elementos corporativos.



Figura 3-5: Identidad



Figura 4-5: Misión



Figura 5-5: Visión

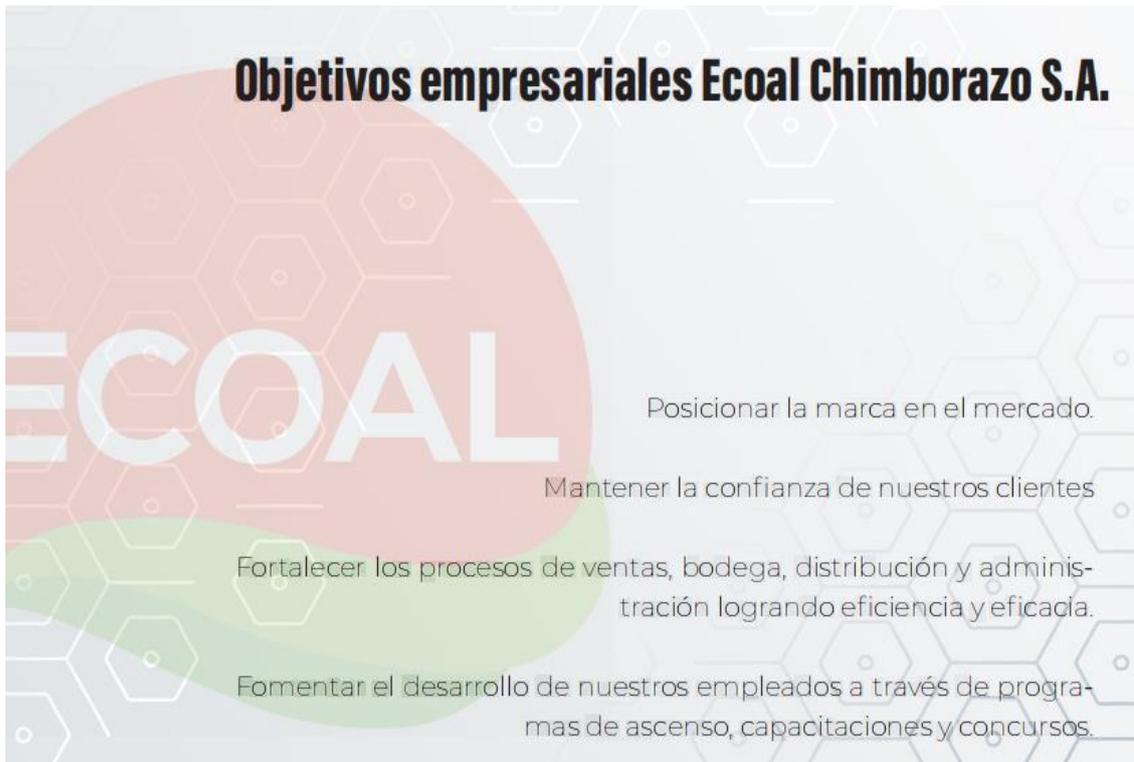


Figura 6-5: Objetivos

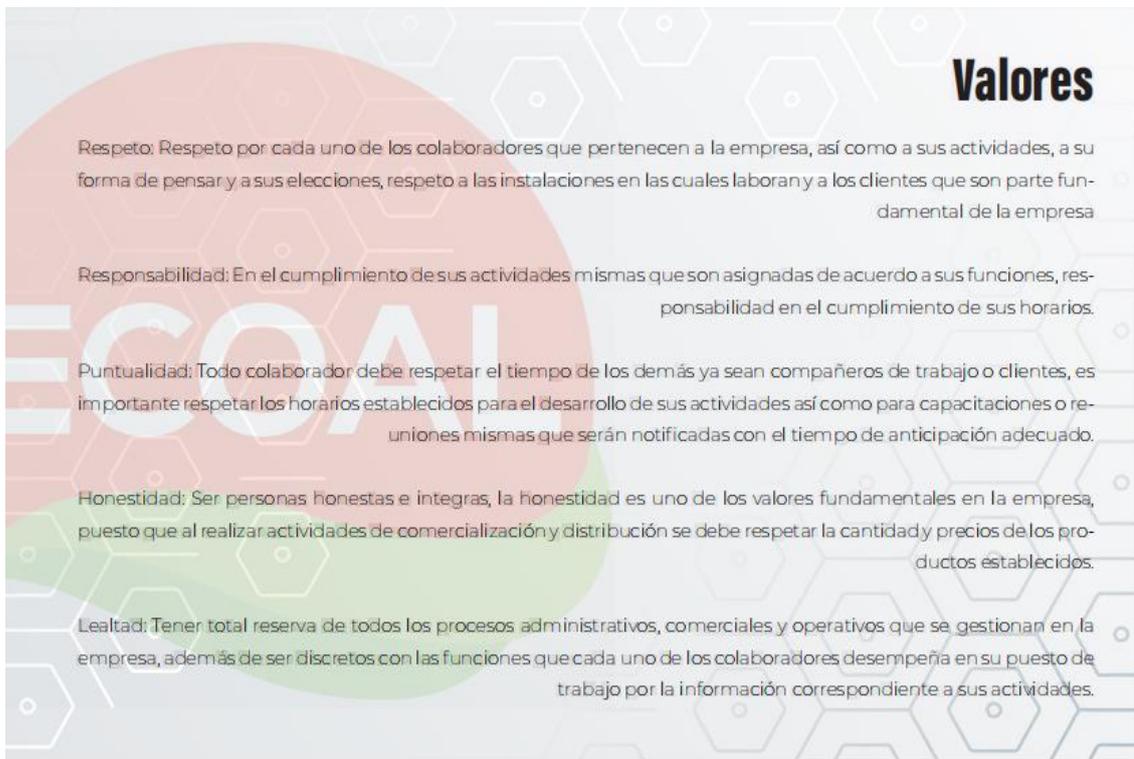


Figura 7-5: Valores

Valores

Vocación de servicio: Tener vocación de servicio, ya que al tratar con diferentes tipos de clientes es importante saber como actuar ante su quejas, reclamos o solicitudes, siempre anteponiendo el respeto pero sobretodo estando a disposición de los clientes.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es fundamental para el desarrollo de la empresa, además de que al desempeñar actividades en conjunto es mas fácil cumplir los objetivos empresariales.

Equidad: La equidad es fundamental para garantizar un buen ambiente laboral, todos los colaboradores deben recibir un trato igualitario, así como también las oportunidades de crecimiento laboral o los reconocimientos.

Compromiso: Todos los colaboradores deben estar totalmente comprometidos con la empresa, a fin de dar todo de sí para el beneficio de los clientes y de la empresa.

Innovación: Es necesario innovar los procesos que se gestionan en la empresa, así como también las herramientas que actualmente se utilizan en busca del desarrollo de la empresa.







Figura 8-5: Logo

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8.2.5. *Sistema de inducción para nuevos trabajadores*

Tabla 22-5: Sistema de inducción para nuevos trabajadores

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
Bienvenida	Se dará una pequeña introducción al ingresar a la empresa.	Gerente general / o Gerente administrativo financiero
Objetivo	Brindar información al nuevo colaborador, acerca del objetivo principal de la empresa, actividad a la que se dedica y la identidad corporativa	Gerente administrativo financiero
Presentación material	Se socializará la identidad corporativa entregándole un folleto al colaborador así como también se informa las principales funciones del puesto.	Asistente RRHH
Notificar a personal de apoyo de inducción	Convocar a la persona encargada de direccionar las funciones que realizará el colaborador nuevo	Asistente RRHH
Inicio del proceso de inducción	Se establecen indicaciones generales y se convoca a la persona a su proceso de inducción	Persona designada (dependerá del puesto al que ingresa)
Evaluación proceso de inducción	Al cumplirse el primer mes se evaluará a la persona con respecto a las actividades requeridas en el puesto.	Asistente RRHH

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8.2.6. Manual de políticas Generales

En la actualidad es importante que toda organización establezca políticas para un buen desarrollo de las actividades y puedan alcanzar los objetivos que se plantean en un periodo de funciones a continuación se determinará las más necesarias para la empresa Ecoal Chimborazo S.A. con la finalidad de mejorar la eficiencia de la empresa.

Tabla 23-5: Manual de políticas Generales

POLÍTICAS GENERALES	
POLÍTICAS COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none">- Verificar de forma mensual los ingresos por ventas con la finalidad de ir mejorando las metas comerciales- Captar cada semana 2 potenciales clientes para solventar las necesidades de la empresa.- Informar a su superior inmediato si se conoce acerca de algún mal proceso comercial.- Los agentes vendedores al ser colaboradores bajo dependencia están obligados a solo realizar actividades comerciales de la empresa, no pueden vender productos adicionales o de otras marcas.- No difundir información de nuestras carteras de clientes a personas externas.- Brindar a los clientes información verídica y correcta acerca de los precios que se gestionan con los productos y tiempos de entrega.
POLÍTICAS DE COBRO	<ul style="list-style-type: none">- La empresa se encarga de gestionar los cobros a través de los agentes vendedores o el área contable.- Cuando algún cliente realiza el pago por medio de transferencia o deposito, se debe notificar por medio de correo electrónico al área contable adjuntando comprobante de transferencia o depósito.- Los clientes pueden realizar pagos, en efectivo, mediante cheques, transferencias o depósitos.- En ningún caso se aceptará cheques de terceros a favor de los clientes.- El pago será válido y registrado una vez que el valor este acreditado en la cuenta de la empresa en el caso de transferencias de valores económicos altos o entre bancos.



POLÍTICA DE RRHH	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa cuenta con instalaciones optimas y adecuadas para el buen desarrollo de las actividades laborales. - El pago de remuneraciones se realizará el último día hábil de cada mes por medio de transferencia bancaria a la cuenta del colaborador. - Portar uniforme y credencial obligatoriamente y todos los días. - Todo proceso relacionado con anticipos de sueldo, permisos para ausentarse o vacaciones se lo realizará mínimo con 5 días de anticipación. - Utilizar la indumentaria necesaria en caso de personal operativo. - Aplicar un programa de incentivos a los mejores colaboradores mediante el cumplimiento de metas.
POLÍTICAS DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacer la necesidad del cliente. - Verificar que os productos que salen a los clientes no están cerca de caducarse o caducados. - Verificar que todos los productos estén sellados - Verificar las temperaturas de las refrigeraciones de los productos. - Colocar un sello en los empaques de productos que han cumplido con las revisiones anteriores.
POLÍTICA DE SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar a los potenciales clientes con el fin de saber cuáles son las necesidades actuales para satisfacerlas. - Aplicar encuestas de satisfacción de producto y servicio cada 6 meses - Capacitar a los colaboradores en temas relacionados al servicio. - Certificar una cultura de calidad en el servicio que brinda la empresa para fomentar un ambiente de confianza mutua y estabilidad laboral entre su personal.
POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Se debe verificar el estado y numero de productos que serán entregados a los clientes. - El tiempo estimado de in pedido dependiendo de la cantidad de productos será máximo 48 horas laborables. - Se debe realizar la correcta manipulación de los productos con el fin de no causar daño al producto. - Los repartidores deben dirigirse al cliente de forma amable y cordial siempre portando su uniforme y credencial. - El vehículo en el cual se trasporta debe estar limpio

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8.2.7. Estrategia de Comunicación

Tabla 24-5: Estrategia de Comunicación

ESTRATEGIA DE COMUNICACION: Difusión ubicación empresa Ecoal Chimborazo S.A.	
Definición	La estrategia de comunicación se implementa por la necesidad de comunicar a los clientes externos los productos que se oferta, y de esta forma mejorar el proceso de comunicación hacia los clientes.
Objetivo	Dar a conocer a los clientes la ubicación de la empresa Ecoal, así como la actividad a la cual se dedica y los productos que oferta.
Tácticas	- Diseñar un arte que será difundido por redes sociales y volantes con la ubicación de la empresa.
Alcance	Con la aplicación de esta estrategia se logrará - Informar al cliente acerca de los productos de la empresa, así como también su ubicación. - Generar mayor perspectiva en el público objetivo. - Generar recordación al cliente en relación con la empresa
Responsable	Asistente de RRHH Y Ventas

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

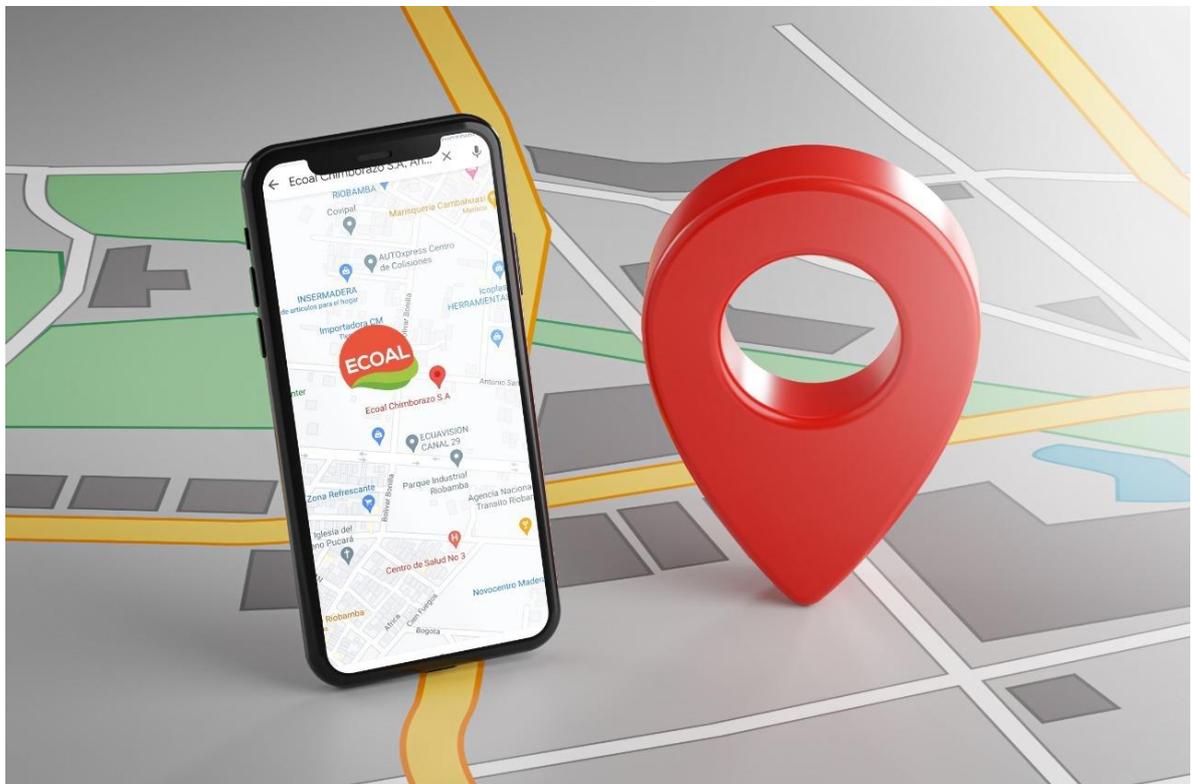


Figura 9-5: Comunicación

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

5.8.2.8. Programa de incentivos a mejores colaboradores

Tabla 25-5: Programa de incentivos a empleados

PROGRAMA DE INCENTIVOS A EMPLEADOS	
Definición	Los programas de incentivos son aquellos dirigidos a motivar y fidelizar a los clientes internos de una empresa, es decir sus colaboradores.
Objetivo	Reconocer el esfuerzo de cada uno de los colaboradores, especialmente de aquellos que se esfuerzan con el 100% de calificación en sus actividades para así generar un sentido de lealtad con la empresa.
Tácticas	- Se creará una calificación diseccionada a colaboración entre compañeros y cumplimiento de ventas en el caso de área comercial con la finalidad de identificar a los más destacados y premiarlos.
Alcance	Con la aplicación de esta estrategia se logrará <ul style="list-style-type: none"> - Generar lealtad a la empresa - Disminuirá la rotación de colaboradores - Mejorará el ambiente laboral
Responsable	Asistente de RRHH Y Ventas

Elaborado por: Gusqui & Herrera (2022)

CONCLUSIONES

- Con el diseño de un Plan Estratégico para la empresa Ecoal Chimborazo S.A. se pudo determinar mediante una evaluación interna aquellos factores que afectan directamente a la eficiencia en los procesos internos, mismos que influyen en el desarrollo de la empresa y afectan al cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.
- Para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Ecoal Chimborazo S.A. se utilizó la metodología de investigación de campo la cual, mediante la aplicación de herramientas como encuesta y entrevista, misma que fue aplicada al 100 % de los colaboradores permitió determinar que una de las principales falencias de la empresa es la inexistencia de estrategias que permitan mejorar la eficiencia en todos sus procesos.
- Con el desarrollo de la matriz FODA en la empresa Ecoal Chimborazo SA. Se determinó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: logrando determinar así factores positivos y negativos del entorno empresarial, mismos que puede afectar a corto, mediano y largo plazo a la empresa, de esta forma se pudo obtener nuevas visiones de mercado aprovechando las oportunidades y fortalezas de la empresa.
- Este plan contiene varias estrategias enfocadas en los objetivos empresariales, la situación actual de la empresa y el resultado de la herramienta metodológica aplicada, por lo tanto, se concluye que con la aplicación del presente proyecto se ha logrado determinar las posibles soluciones que ayudarán a mejorarlas falencias de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda realizar evaluaciones internas periódicas, ya que esto permitirá detectar a tiempo y en periodos cortos aquellos factores que a lo largo del desarrollo de las actividades comerciales y administrativas de la empresa pueden dar como resultado una afectación negativa en su eficiencia, por lo tanto, con dichas evaluaciones se puede prevenir resultados negativos.
- La empresa Ecoal Chimborazo S.A. deberá comprometerse a ejecutar cada determinado tiempo la elaboración de un análisis FODA ya que esta herramienta permitirá determinar las virtudes, así como problemas internos y externos con fin de plantear soluciones mediante estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas y contrarrestar las amenazas y debilidades.
- La gerencia de la empresa deberá comprometerse a realizar una mayor inversión en la implementación de cada estrategia propuesta y sus respectivas tácticas, esto será de ayuda para reducir los procesos empíricos y rutinarios de las actividades, de esta forma se logrará reducir recursos económicos, materiales y tiempo usado para brindar un servicio de calidad según las necesidades de los clientes.
- Ecoal Chimborazo S.A. deberá aplicar el plan estratégico propuesto ya que gracias a la investigación que contiene se pudo determinar las falencias que se están presentando en los procesos mismos que afectan a la eficiencia de la empresa, la aplicación de la investigación ayudará a reducir la administración empírica y fortalecer la misma para proyectarse de forma eficaz y eficiente acorto, mediano y largo plazo con las estrategias adecuadas que permitan la consecución de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anónimo. (2021). *El cliente. III*. Obtenido de https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf
- Barriga, L. (2020). *La planificación*. Obtenido de: <file:///C:/Users/Xuser/Downloads/evaluation-of-the-isba-trip-continental-hydrologic-system-over-the-niger-basin-using-in-situ-and-satellite-derived-datasets.pdf>
- Begazo, D. (2018). *Métodos estadísticos para la*. Guayaquil: Ediciones Grupo Compás 2018.
- Castañón, Á. (2021). *Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios*. vol.3(no.5). Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052011000100007#:~:text=Estrategia%20puede%20iniciar%20definiéndose%20como,un%20determinado%20producto%20en%20un
- Contreras, R. . (2020). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. ISSN 1657-6276. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Chiavenato, I. (2019). *Planificación*. Obtenido de: http://www.geocities.ws/caldep7/planificacion/foro02_subtema6/plani_sub_tema6.html
- Corredor, S. (2019). *Planificación*. Obtenido de: http://www.geocities.ws/caldep7/planificacion/foro02_subtema6/plani_sub_tema6.html
- Fayol, H. (1899). *Control*. Obtenido de <https://www.bps.gub.uy/bps/file/8458/1/control.pdf>
- Genwords, I. (2021). *Planeación en administración*. Obtenido de Aulicum: <https://aulicum.com/blog/planeacion-en-administracion-escolar/>
- González,J; Manrique,O; & González , O. (2019). *La visión general como factor de competitividad*. (No. 69). Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>
- González, S., Ayres, N., & Sarli, R. (2017). *Análisis FODA*. Obtenido de https://bdigital.uncuyo.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Gutiérrez, G. (2018). *La competencia empresarial y su aplicabilidad*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11038/1/La%20competencia%20empresarial%20y%20su%20aplicabilidad.pdf>
- Helal, D. H. (2013). *Gestión humana de orientación analítica: un camino para la responsabilización*. Obtenido de [https://www.scielo.br/j/rae/a/m46dNGpzKGHvvSswzq78KWJ/?format=pdf&lang=es#:~:text=MÉTODO%20ANALÍTICO,\(Ramírez%2C%201991%2C%20p](https://www.scielo.br/j/rae/a/m46dNGpzKGHvvSswzq78KWJ/?format=pdf&lang=es#:~:text=MÉTODO%20ANALÍTICO,(Ramírez%2C%201991%2C%20p)
- Heriberto, L. (2020). *La metodología de encuesta*. Obtenido de https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf

- Hernández, V (2022). *Diseño de estudios transversales*. Obtenido de [https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721§ionid=115929954#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20de%20estudios%20transversales,\)%2C%20en%20un%20momento%20dado](https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721§ionid=115929954#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20de%20estudios%20transversales,)%2C%20en%20un%20momento%20dado).
- Ibídem. (2020). *La planificación estratégica*. Obtenido de La planificación estratégica: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/capitulo2.pdf
- Jaramillo, M. (2012). *Planificación Estratégica De Marketing*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1414/1/T-UCE-0003-92.pdf>
- Jaramillo, M. (2018). *Planificación estratégica de marketing de una empresa de producción y comercialización: caso Práctico Parísquito S.A.* (Tesis de Grado, UCE)Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1414/1/T-UCE-0003-92.pdf>
- Jiménez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y de contrucción de conocimiento..* Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Lamas, N. (2021). *Estrategias*. Obtenido de <https://elibro.net/es/lc/espoch/titulos/36638>
- Leal de Valor, D.; Bolívar, M.; Castillo, C. (2021). *La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud*. Obtenido de https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412011000400015#:~:text=La%20Planificación%20Estratégica%20es%20un,así%20obtener%20los%20fines%20buscados.
- Lizarazo, K. (2019). *Kit de herramientas organizacional*. Obtenido de: <https://ifex.org/es/toolkits/kit-de-herramientas-organizacional-2/strategic-planning-toolkit/what-are-the-components-of-a-strategic-plan/>
- López, H. (2020). *La metodología de encuesta*. Obtenido de https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Méndez, M. (2015). *Producción y consumo de embutidos en el Ecuador y su impacto en la economía ecuatoriana. Caso Empresas ECARNI S.A. "Don Diego" durante 2009- 2012.* (Tesis de Grado, Universidad de Guayaquil.) Obtenido de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/9615>
- Mora, R. et al. (2019). *Estudios Gerenciales*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Paredes, W. (2020). *Planeación estratégica del restaurante "JAMA"; Riobamba – 2019-2023..* Obtenido de DspaceEspoch: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14175/1/12T01366.pdf>
- Pimienta, J., & De la orden , A. (2017). *Matodologia de la Investigación*. México: Pearson Educacion.

- Proaño, L. (2017). *Análisis de planificación estratégica*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p01.pdf>
- Quiroa, M. (2019). *Procesode planificación*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/proceso-de-planificacion.html>
- Ramón, J. (2022). *Planificación y dirección estratégica de sistemas de información..* Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/57875>
- Rodríguez., J.. (2021). Análisis de la producción y consumo de carne en la provincia de Chimborazo, Ecuador. *Conciencia Digital*, 87. Obtenido de [file:///C:/Users/Xuser/Downloads/1709-Texto%20del%20artículo-8061-1-10-20210518%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Xuser/Downloads/1709-Texto%20del%20artículo-8061-1-10-20210518%20(1).pdf)
- Rossi, D. (2020). *Misión y Visión. Concepto e importancia*. Obtenido de: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1143/1143_u3_a2_anexo1.pdf
- Sierra, E. (2016). *El concepto de estrategia como fundamento* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Tancara, C. (1993). *La Investigación Documental*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29151993000100008
- Terry, G. (2021). *Planificación*. Obtenido de Geocities: http://www.geocities.ws/caldep7/planificacion/foro02_subtema6/plani_sub_tema6.html
- Valdiviezo. (2022). *Objetivos de una empresa*. Obtenido de SYDLE: <https://www.sydle.com/es/blog/objetivos-de-una-empresa-mejores-metodos-617303753885651fa20ef5e9/#:~:text=Los%20objetivos%20de%20las%20empresas%20son%20los%20pasos%20definidos%20para,las%20estrategias%20si%20se%20requiere>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA AL PERSONAL DE ECOAL CHIMBORAZO S.A.



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO A. ENCUESTA AL PERSONAL DE ECOAL S.A.

Estimado/a encuestado con la finalidad de obtener información estadística y académica pedimos de su colaboración para llenar la encuesta, cabe recalcar que los datos establecidos serán confidenciales y de uso académicos.

Objetivo: Analizar el comportamiento de los clientes internos de la empresa "ECOAL" Chimborazo S.A. mediante una encuesta aplicada al personal para conocer el grado de satisfacción y clima laboral.

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que usted considere corresponde al servicio que le fue proporcionado.

Edad

De 18 – 25 años ___

De 35 – 50 años ___

De 25 – 35 años ___

De 50 – 65 años ___

Más 65 años ___

Género

___ Masculino

___ Femenino

___ Indefinido

1. ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la organización?

___ 1 a 11 meses

___ 5 a 7 años

___ 1 a 3 años

___ 7 a 9 años

___ 3 a 5 años

___ Más de 10 años

2. ¿Cómo se encuentra relacionado en la empresa?

___ Dueño

___ Practicante

___ Trabajador

___ Socio

___ Trabajador Indirecto

3. ¿Indique como le parece la infraestructura de la empresa ECOAL?:

___ Muy bueno

___ Bueno

___ Indiferente

___ Malo

___ Muy malo

4. ¿Existe una comunicación efectiva en la empresa?

___ Si

___ No

5. ¿Cree que la empresa tiene un buen ambiente laboral?

Si

No

6. ¿Cuenta con capacitaciones constantes que ayuden a realizar de mejor manera su labor?

Si

No

7. ¿Recibe asesoría o ayuda de parte de otros departamentos cuando se solicita, que ayuden a complementar su labor?

Si

No

8. ¿En general, su experiencia en esta compañía es?

Muy bueno

Bueno

Indiferente

Malo

Muy malo

9. ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa ECOAL?

Si

No

10. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones que es de su conocimiento?

Si

No

11. ¿la empresa realiza evaluaciones de cumplimiento a los trabajadores?

Si

No

ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO B. ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS

Estimado/a encuestado con la finalidad de obtener información estadística y académica pedimos de su colaboración para llenar la encuesta, cabe recalcar que los datos establecidos serán confidenciales y de uso académicos.

Estamos realizando un estudio de satisfacción entre los usuarios del servicio de distribución de alimentos Pronaca.

Gracias de antemano por sus valiosos comentarios. Su opinión será utilizada para asegurar que continuemos satisfaciendo sus necesidades.

Objetivo: Conocer el nivel de complacencia de los clientes mediante los resultados obtenidos en la encuesta para medir el grado de satisfacción del cliente, además de la atención brindada por la Empresa "ECOAL" Chimborazo S.A. en la ciudad de Riobamba.

Indicaciones: Marque con una X la respuesta que usted considere corresponde al servicio que le fue proporcionado.

1. ¿Con qué probabilidad recomendaría ECOAL a un familiar o amigo?

(1: "Seguro que no recomendaría"; 5: "Seguro que sí recomendaría")

	1	2	3	4	5
Recomendación					

2. ¿En qué aspectos cree que puede mejorar el servicio de ECOAL?

- a) Atención al cliente
- b) Rapidez en el servicio de entrega
- c) Agilidad de entrega
- d) Mayores promociones

3. ¿En comparación con otras alternativas de productos cárnicos, Ecoal es

- Muy bueno
- Bueno
- Indiferente
- Malo
- Muy malo

4. Cuando tiene que elegir a un suministrador de alimentos para su negocio o empresa, ¿cuáles son los 3 aspectos más importantes para usted?

Seleccione 3 opciones

- Calidad
- Profesionalidad
- Puntualidad/Rapidez
- Gama de productos/servicios
- Atención al cliente
- Servicio Post venta
- Precio
- Innovación

5. Basándose en su experiencia con ECOAL, indique su grado de satisfacción:

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Normal
- Poco satisfecho
- Nada satisfecho

6. ¿Hemos cumplido sus expectativas?

- Si No

Nuestros productos le han parecido:

- Muy bueno
- Bueno
- Indiferente
- Malo
- Muy malo

7. ¿Cómo conoció ECOAL?

- Redes Sociales
- Búsqueda en Internet
- Medios de comunicación (Periódicos, radio, TV)
- Por amistades
- otro

8. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo nuestros productos?

- Nunca los había utilizado
- Menos de un año
- De uno a tres años
- Más de tres años

9. ¿La entrega o despacho de los productos de la empresa es?

- Inmediata
- Existen retrasos

10. ¿Cómo considera el trato que recibe por parte de los vendedores y entregadores al momento que le ofrecen los productos?

- Amable
- Personalizado
- Descortés
- Indiferente

ANEXO C: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “ECOAL CHIMBORAZO S.A.”



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ANEXO C. ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA “ECOAL CHIMBORAZO S.A.”

La finalidad de obtener información estadística y académica pedimos de su colaboración para llenar la encuesta, cabe recalcar que los datos establecidos serán confidenciales y de uso académicos.

Objetivo: Conocer el trabajo realizado por el gerente la Empresa “ECOAL” Chimborazo S.A. en la ciudad de Riobamba, respecto a sus funciones y estrategias planteadas.

1. ¿Cómo se maneja el organigrama estructural dentro de la empresa?

El organigrama estructural es bien simple, somos una empresa de distribución, no somos empresa productora.

Tenemos la Gerencia, Jefes de área y las de operación.

2. ¿Cómo es la comunicación con los empleados y colaboradores de la empresa?

Tenemos las jefaturas en cada área, una reunión semanal con las jefaturas de área y una vez al mes se trata de realizar la reunión con el personal operativo.

Jefes por área:

Administración: Ana Guijarro

Ventas y Comercialización: Gaspar Novillo

Cartera: Yesenia Chávez

Bodega y Distribución: Javier Calles



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y DOCUMENTAL

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 27 / 03 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: GUSQUI TIXI DENNYS STALIN HERRERA LÓPEZ KATYA MISHHELL
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.

