



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEQ
Facultad de Estudios de Postgrado

Tesis en opción al título de Magíster en:
Administración y Dirección de Empresas

Tema de tesis:
Factores estratégicos para elevar la rentabilidad y ventas de la
empresa familiar Disloorqui en la ciudad de Manta

Autor:
Ing. Oswaldo Rafael Loor Quiroz

Tutor:
Eco. Mercedes Conforme Salazar, MSc.

Abril 2018
Guayaquil - Ecuador

Declaración Juramentada

Yo, Oswaldo Rafael Loor Quiroz, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi completa autoría; que no ha sido presentado por ningún otro medio; y que he investigado las referencias bibliográficas que se incluyen en esta investigación.

La Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil puede hacer uso de los derechos correspondientes a esta investigación, según lo establece la ley, reglamento de propiedad intelectual y normativa institucional vigente.

Ing. Oswaldo Rafael Loor Quiroz.

Dedicatoria

A Dios por darme siempre fortaleza en mis proyectos, a mi familia, quienes han estado conmigo en todo momento, a quienes hemos trabajado juntos para lograr que las cosas funcionen bien y de manera muy especial a mi hijo Pablo Ernesto, mi principal motivación.

Agradecimiento

A Dios por todas sus enseñanzas, a mis padres y hermanas por su apoyo incondicional que alientan siempre a seguir adelante y finalmente a mi tutora Msc. Mercedes Conforme, que con paciencia y dedicación supo guiarme e instruirme de manera correcta en esta investigación.

Resumen

El desarrollo de la presente investigación explica sobre los factores que inciden en la rentabilidad de las empresas familiares, aquellos entes que afectan directa e indirectamente en esta, haciendo un estudio tanto interno como externo para luego dar una estrategia que mejore los procesos y rendimientos de la misma. Las empresas familiares dentro de su núcleo familiar consideran a la rentabilidad como un factor importante en sus actividades cotidianas “generar ganancias”, es por eso que el análisis de los factores que afectan a esta va desde las estrategias que toma el propietario hasta la jerarquización de sus obligaciones. Los resultados de las estrategias siempre mostraran una clara afectación a la rentabilidad de las empresas familiares por ende se debe tomar con precaución y de manera acertada la formulación estratégica a utilizar. Las corrientes neo liberalistas y mercantilistas utilizan a la rentabilidad como un factor de rendimiento en el intercambio mercantil. Desde tiempos memorables la rentabilidad sigue usándose como un factor preponderante para calificar la viabilidad de un negocio o una inversión, y así de esta forma, permitir tomar mejores decisiones. ¿Cómo afecta la estrategia a la rentabilidad de una empresa? Dentro de los modelos analizados se escogió “estrategia competitiva” de Michael Porter como el más acercado a la problemática de rentabilidad de las empresas, en la cual se pretende elevar el rendimiento de la misma en base al análisis de sus factores. Entrelazar la rentabilidad, los factores internos y externos que intervienen en ella y el gobierno de las empresas familiares permite establecer estrategias de crecimiento en el corto, mediano y largo plazo que permitirán incrementar la longevidad del negocio y a la vez su rendimiento en un mercado altamente competitivo y cambiante donde las que actúan con mayor estrategias son las que adquieren mayores ganancias volviéndolas rentables. Establecer una estrategia de corrección a las falencias encontradas en las partes internas creara un mejor escenario para hacer frente a las externalidades fuera de su jurisdicción.

Palabras Claves

Rentabilidad, empresas familiares, factores internos, factores externos, estrategia

Abstract

The development of this research explains the factors that affect profitability of family businesses, those that directly and indirectly affect it, doing an internal and external study to then give a strategy that improves the processes and performance of the company. Family businesses in their owns, consider profitability as an important factor in their daily activities “make revenues”, which is why the analysis of the factors that affect this goes from the strategies that the owner takes to the hierarchy of their obligations. The results of the strategies will always show a clear impact on the profitability of family businesses, therefore the strategic formulation to be used must be taken with caution and in a correct manner. Neo-liberalist and mercantilist currents use profitability as a factor of performance in commercial exchange. From memorable times, profitability continues to be used as a preponderant factor to qualify the viability of a business or an investment, and thus in this way, allow to make better decisions. How does the strategy affect the profitability of a company? Within the models analyzed, Michael Porter's "competitive strategy" was chosen as the closest approach to the problem of profitability of companies, in which it is intended to raise the performance of the same based on the analysis of its factors. Linking profitability, internal and external factors that intervene in it and the governance of family businesses allows to establish growth strategies in the short, medium and long term that will increase the longevity of the business and at the same time its performance in a highly competitive market and changing where those that act with the most strategies are the ones that acquire the greatest profits, making them profitable. Establishing a strategy of correction to the shortcomings found in the internal parts will create a better scenario to deal with externalities outside their jurisdiction.

Keywords

Profitability, family businesses, internal factors, external factors, strategy.

Índice general

Introducción.....	1
Capítulo 1	4
1.1 Diseño de la investigación.....	4
1.2 Antecedentes de la investigación.....	4
1.3 Problema de la investigación.....	5
1.3.1 Planteamiento del problema:.....	5
1.3.2 Formulación del problema de investigación.....	6
1.3.3 Sistematización del problema de investigación.....	6
1.4 Objetivos de la investigación	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
1.5 Justificación de la investigación	7
1.6. Marco referencial de la investigación.....	8
1.6.1 Marco teórico.....	8
1.6.1.1 La rentabilidad.....	8
1.6.1.2 Factores internos.....	12
1.6.1.3 Factores externos.....	34
1.6.2 Marco conceptual.....	41
1.7. Formulación de las hipótesis y las variables.....	43
1.7.1. Hipótesis general.....	43
1.7.2. Hipótesis particulares.....	43
1.8 Variables	43
Capítulo 2.....	44
2.1 Marco metodológico.....	44

2.1.1 Tipo de estudio.....	44
2.1.2 Metodo de investigacion.....	44
2.1.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información.....	44
2.1.4 Muestra.....	45
2.1.5 técnicas para la recolección de información.....	45
2.1.6 Tratamiento de la información.....	46
Capítulo 3.....	47
3.1 Análisis, presentación de resultados y diagnóstico.....	47
3.2 Análisis de la situación actual.....	47
3.3 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	48
3.5 Análisis de herramientas estratégicas.....	60
3.6 Verificación de hipótesis.....	66
Capítulo 4.....	69
4.1 Justificación.....	69
4.2 Factibilidad.....	69
4.5 Estrategia financiera.....	71
4.6 Formas de seguimiento.....	80
4.7 Beneficios que aporta la propuesta.....	80
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	84
Bibliografía.....	86
Anexo 1 Matriz operacional de variables.....	89
Anexo 2 Modelamiento de las variables dependientes con independientes.....	91
Anexo 3 Autores de antecedes del marco teórico.....	92
Anexo 4 Encuesta de satisfacción del cliente por el servicio de Disloorqui.....	93

Índice de gráficos

Gráfico 1.1 Modelo Bowman.....	11
Gráfico 1.2 Modelo Arozena.....	11
Gráfico 3.1 Margen bruto desde el 2011 hasta el 2016.....	47
Gráfico 3.2 Diagrama cuadro de mando integral.....	61
Gráfico 3.3 Análisis de BSC.....	65

Índice de tablas

Tabla 1.1 Operacionalización de variables.....	43
Tabla 2.1 Clientes de Disloorqui por cantones.....	45
Tabla 2.2 Calculo de muestra.....	45
Tabla 3.1 Márgenes 2012-2016	47
Tabla 3.2 Desarrollo de activos y patrimonio.....	49
Tabla 3.3 Proveedores de Disloorqui	50
Tabla 3.4 Estadísticos Línea de productos.....	51
Tabla 3.5 Ciudad del proveedor	51
Tabla 3.6 Estadísticos tipo de proveedor	52
Tabla 3.7 Clientes activos	52
Tabla 3.8 Competidores	53
Tabla 3.9 Capital humano de Disloorqui	54
Tabla 3.10 Estadísticos ocupación del colaborador	55
Tabla 3.11 Estadísticos género del colaborador.....	55
Tabla 3.12 Estadístico nivel de educación del colaborador.....	56
Tabla 3.13 Encuesta precios competitivos	57
Tabla 3.14 Encuesta servicio de entrega	57
Tabla 3.15 Encuesta promociones de Disloorqui	58
Tabla 3.16 Encuesta entrega de mercadería	58
Tabla 3.17 Encuesta servicio del asesor comercial.....	59
Tabla 3.18 Encuesta sistema de crédito	59
Tabla 3.19 Detalle del balanced scorecard	63
Tabla 3.20 Ponderación de factores balanced scorecard	64
Tabla 3.21 Pruebas de chi-cuadrado 1	66

Tabla 3.22 Pruebas de chi-cuadrado 2	67
Tabla 3.23 Pruebas de chi-cuadrado 3	68
Tabla 4.1 Supuesto de factor de proyección en base a la inflación.....	71
Tabla 4.2 Presupuesto gastos administrativos y ventas.....	72
Tabla 4.3 Presupuesto costos laborales	72
Tabla 4.4 Proyeccion de salarios	73
Tabla 4.5 Proyeccion de salarios compilados	73
Tabla 4.6 Presupuesto de compras.....	74
Tabla 4.7 Total costo de ventas y adminitrativo	74
Tabla 4.8 Detalle inversion total	75
Tabla 4.9 Detalle activos fijos.....	75
Tabla 4.10 Detalle de ventas.....	75
Tabla 4.11 Proyeccion estado de resultados.....	76
Tabla 4.12 Flujo de caja o presupuesto de efectivo	77
Tabla 4.13 Balance general proyectado.....	78
Tabla 4.14 Indicadores financieros.....	79
Tabla 4.15 Tasa interna de retorno y valor actual neto proyectado	80

Introducción

El estudio sobre la rentabilidad y los factores que inciden en ella, esta suscitado desde la problemática de las empresas familiares y el uso de sus recursos para generar ingresos a lo largo del tiempo. Para analizar la problemática es necesario conocer los factores internos y externos o el entorno familiar de la empresa. Se entiende como factores a aquellos entes que interactúan de manera directa e indirecta con el negocio.

La investigación se realizó con el interés de dar a conocer al lector que estrategias aplicar para aumentar la rentabilidad en empresas familiares, tomando en cuenta los factores que afectan a esta, relacionando las variables para conocer de manera más detallada el tema.

Por otra parte, el análisis de los datos históricos financieros de la empresa familiar forma parte importante a la hora de tomar decisiones estratégicas que ayuden a aumentar la rentabilidad. El análisis desde el contexto empresa – familia permitirá conocer las estrategias que se pueden usar para generar recursos rentables a favor de la generación de ingresos.

Constantemente las empresas familiares se encuentran innovando, aplican nuevas estrategias que les permitan alcanzar la visión que se propusieron seguir, el mercado se llena de nuevos competidores que obligan a estas a mejorar continuamente o superarse en muchos aspectos tales como servicio, precios, calidad, etc. Sin embargo existen familias que deciden no innovar por razones muy intrínsecas, haciéndolas menos competitivas y arrastrándolas hacia un “obsoleto empresarial” arraigando con ello un sin número de problemas estratégicos y financieros.

Actualmente encontramos empresas familiares que se reestructuran para darle un “giro al negocio” y de esta forma familiarizarse con las exigencias que plantea el mercado para poder llegar a su objetivo principal, el consumidor.

En base a lo anteriormente expuesto se hace énfasis en encontrar los factores que inciden en la rentabilidad de un negocio, para dar solución a la

problemática de una empresa situada en la ciudad de Manta provincia de Manabí, se plantea a la vez una propuesta para elevar la rentabilidad del negocio.

En el capítulo uno se detalla el planteamiento general del problema, seguido de sus objetivos e hipótesis para conocer la dirección que debe tomar la investigación, de igual forma el diseño que se usó para la realización de la misma, se hace referencia también al marco teórico donde se detallan cada uno de los factores tanto internos como externos y el marco familiar que afectan a la rentabilidad del negocio.

En el capítulo dos se detalla el marco metodológico donde explica cada una de las técnicas, métodos y tratamiento de la información las cuales se usaron para poder relatar la investigación y su obtención de datos.

En el capítulo tres se detallan los datos obtenidos de la investigación para su estudio y análisis según su metodología, de igual manera se hace una comparación y evolución de la situación financiera, recursos humanos, competitividad y logística.

En el capítulo cuatro se destaca la propuesta o la estrategia a realizar, en esta parte se realiza una proyección financiera utilizando el punto de venta, para elevar la rentabilidad del negocio orientándola al consumidor final, donde se realice la exhibición y venta de los productos que la empresa distribuye obteniendo márgenes de ganancia más amplios y competitivos.

Cabe recalcar que el proyecto se dará en un ámbito netamente comercial y estratégico ya que actualmente uno de los principales objetivos de la misma es elevar su rendimiento.

Los factores que inciden en la rentabilidad de la empresa familiar permitirán dar a conocer mucho más a fondo cada una de las partes que intervienen dentro y fuera de la empresa para poder generar riqueza, sin embargo es necesario entender cada uno de los factores intervinientes desde el ámbito familiar para poder tomar acciones, evaluar y corregir, estas permitirán llevar a la organización a un nivel más óptimo de trabajo o aumentar su rendimiento dentro de la industria en la cual compete.

Es importante recalcar que para la investigación se tomaron en cuenta diferentes teorías de diferentes autores y se las entrelazaron para poder llegar a un pensamiento crítico contextualizado y de esta forma obtener soluciones que permitan incrementar la rentabilidad de la empresa familiar.

En la economía clásica no se ha tomado con importancia a la empresa familiar como tema de análisis, ya que la empresa y la familia vistos desde el punto de observación económico se abordan de manera separadas: la primera, como demandante de recursos productivos y ofertante de bienes y servicios; y la segunda, como ofertante de factores productivos y consumidor de bienes y servicios.

Se reconoce que los propietarios de estas empresas prefieren “seguir luchando contra viento y marea” por la existencia de la empresa, principalmente por los sentimientos afectivos que vinculan a la familia con la misma. Las empresas familiares son los entes más efectivos en el crecimiento económico de una región, generando plazas de empleo, seguridad, oportunidad y continuo progreso a los participantes tanto directos como indirectos de la familia, a la comunidad y a la economía nacional

Sin embargo, las empresas familiares influyen en la economía pero son muy vulnerables a las fluctuaciones de mercado y problemas familiares, es por ello que se requiere estudiar su entorno. Se conoce que las empresas familiares son fruto de emprendimientos personales y cuentan con el apoyo familiar, pero existe desconocimiento de cómo perduran en el tiempo y cuáles son sus prácticas que le han hecho llegar a sobrevivir a las fluctuaciones económicas de una región.

Capítulo 1

1.1 Diseño de la investigación

Esta investigación tiene como propósito conocer los factores que inciden en la rentabilidad de la una empresa familiar para establecer una propuesta que permita aumentar su rendimiento. Por ello, esta investigación es considerada descriptiva correlacional ya que determina los factores internos, externos y su gobierno familiar en las empresas para posteriormente relacionarlas con la rentabilidad y así establecer las causas que la afectan tanto positiva como negativamente. Se analizaron hipótesis mediante cálculos matemáticos para poder confirmarlas o refutarlas, de igual manera los datos estadísticos fueron tabulados y analizados para establecer correctivos mediante una propuesta que dé solución al problema general.

1.2 Antecedentes de la investigación.

El análisis de la rentabilidad de las empresas familiares que en los últimos años ha generado gran debate sobre cuáles son los factores que inciden en su crecimiento, la cual ha sido estudiado y analizado por economistas y expertos en materia empresarial. Porter, M. (1985) en su libro estrategia competitiva describe que existen factores internos y externos que pueden afectar a la rentabilidad de un negocio. Porter, realiza un análisis detallado tanto externo como interno centrándose en las fuerzas y rivalidad de poderes que hay en el mercado para de esta manera conocerlas y establecer estrategias que permitan hacer frente a los retos cotidianos que interactúan con los negocios.

El conocimiento de estos factores tiene como objetivo aplicar nuevas estrategias de crecimiento para todo tipo de empresas familiares dadas sus circunstancias particulares y sus casos aislados.

Kotler, P. (2009) en sus estudios de mercadotecnia empresarial hace un análisis interno y se centra en las partes sociales de la empresa que pueden generar cambios positivos en la rentabilidad, realizando un análisis de cada uno de los departamentos que generan operatividad para generar ingresos sustentables y rentables.

Cabe recalcar que por efecto de que las empresas busquen perdurar en el tiempo, Disloorqui considera de manera importante mejorar su rentabilidad como objetivo fundamental para poder trascender y así crecer considerablemente.

Panikkos, Z. (2011) en su texto sobre estructura financiera y rentabilidad de las empresas familiares explica que el problema permanente de este tipo de empresas radica en el gobierno, políticas administrativas y sucesión, ya que de esta manera se podrán establecer protocolos administrativos en la toma de decisiones. Separar las responsabilidades propietario – empresa permitirá un uso adecuado de recursos la cual generara un mejor control financiero, parte fundamental de la creación de rentabilidad

1.3 Problema de la investigación

A continuación se procederá a definir la problemática de la investigación.

1.3.1 Planteamiento del problema:

Uno de los principales problemas de toda empresa familiar radica en aumentar la rentabilidad, ganancia o rendimiento de sus recursos. Sin embargo, para poder establecerlo como problema, es necesario saber identificarlo y saber determinar sus causas que conllevan un sinnúmero de consecuencias al momento de tomar decisiones. Los factores internos y externos de una empresa generan consecuencias tanto positivas y negativas que se determinan como problemas o ventajas afectando a la rentabilidad de la misma. Es necesario señalar que no todos los factores pueden ser controlados como es el caso de los factores externos la cual están fuera de la jurisdicción de la empresa a diferencia de los factores internos que forman parte del área intrínseca operativa de la empresa por ende puede ser modificable y moldeable y controlable. Desde el año 2010 la empresa Disloorqui intenta incrementar su crecimiento, la pérdida de mercado en Manabí se ha acentuado debido a la participación de los competidores según datos analizados en la investigación. Una de los síntomas principales es la irregularidad de las ventas, otro problema importante que tiene la empresa es el aumento en la participación de mercado por parte de la competencia, esto genero un retraso en el crecimiento económico de Disloorqui,

optando por trabajar con líneas alternas o diferentes como la línea automotriz y ferretera. La identificación de los factores que inciden en la rentabilidad permitirá la presentación de una nueva propuesta la cual permita elevar la rentabilidad y las ventas en la empresa Disloorqui haciéndola mayormente competitiva dentro de la zona donde se está interactuando.

Cabe recalcar que la solución a este problema tendrá repercusiones positivas para el ambiente interno del negocio, ya que por ser empresa familiar, la operatividad y rendimiento son directamente proporcionales a la satisfacción de los propietarios que intervienen en la empresa.

1.3.2 Formulación del problema de investigación.

- ¿Cuáles son los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui en la ciudad de Manta?

1.3.3 Sistematización del problema de investigación

- ¿Cuáles son los márgenes de ganancia de la empresa familiar Disloorqui en su actividad comercial?
- ¿Cuáles son los competidores directos de Disloorqui en la provincia de Manabí?
- ¿Cuáles son los procesos logísticos actuales con los que la empresa familiar Disloorqui trabaja?

1.4 Objetivos de la investigación

A continuación se detallan los objetivos generales y específicos.

1.4.1 Objetivo general

- Identificar los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los márgenes de ganancia de la empresa familiar Disloorqui para conocer su rendimiento
- Analizar los servicios que ofrecen los competidores directos de Disloorqui para establecer estrategias y así mejorar la competitividad en el mercado.
- Optimizar la cadena de suministro de la empresa familiar Disloorqui para elevar la rentabilidad

1.5 Justificación de la investigación

Las empresas familiares son las más numerosas a nivel global y estas buscan constantemente mejores rendimientos en su situación financiera, la cual logran a través de estrategias de venta agresivas, aplicaciones tecnológicas e innovación. Estas permiten incrementar sus ingresos muy por encima de sus egresos, volviéndolas de estas maneras rentables, hasta el punto de acumular una gran cantidad beneficios capitalizables. Sin embargo en américa latina y en la región las empresas familiares optan por la disminución de costos y gastos o la austeridad. Las empresas familiares determinan al ahorro y la economía como parte fundamental de sus negocios para poder elevar su rentabilidad y ser prosperas en la línea de tiempo, una situación muy diferente a las grandes corporaciones donde se invierten millones de dólares en aspectos estratégicos.

A nivel local las empresas familiares juegan un papel fundamental al momento de contribuir al desarrollo económico y social del país, ya que son las más numerosas en cantidad y las que más se “acercan” al consumidor final, por ende tienen accesos a amplias oportunidades que las pueden volver muy rentables en el tiempo e incluso crecer hasta volverse grandes.

Mediante la identificación de estos factores se propondrá la implementación de una estrategia que permita elevar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui ubicada en la ciudad de Manta, debido a que esta ha obtenido en los últimos años un estancamiento en su crecimiento, esto volverá la empresa más competitiva y a la vez permitirá obtener nuevos márgenes de contribución.

Crear una estrategia que permita acceder a nuevos márgenes permitirá incrementar la rentabilidad, cumpliendo de esta manera con los objetivos propuestos por parte de la empresa en términos de rendimiento y así poder alcanzar el crecimiento y duración de la misma. La importancia de esta investigación radica en la información y conocimiento que se pueda brindar a las pymes que de manera muy importante contribuyen económica y tributariamente al país, dándoles a conocer la importancia de la rentabilidad y los entes que la afectan dentro y fuera de la empresa.

Su aplicación en las empresas familiares, permitirá conocer más a fondo a la organización, de igual manera realizar un análisis tanto interno como externo, la cual las ayude a establecer nuevas estrategias de crecimiento y competitividad para con los entes que la afectan. La identificación de los factores para elevar la rentabilidad y ventas de la empresa Disloorqui nace de una problemática suscitada en un negocio familiar donde la falta de innovación y análisis causo problemas en su rendimiento, y esta, afecto posteriormente en su crecimiento, por ende se determinara el análisis de algunas variables para su respectivo estudio.

Determinar los puntos claves que intervienen en la rentabilidad permitirá analizar los factores desde diferentes modelos o puntos de vista tomando teorías de diferentes autores y aplicarlos en la empresa Disloorqui.

1.6 Marco referencial de la investigación.

A continuación se explica cuáles son los factores que intervienen en la investigación, en sí, esta engloba tres principales ámbitos: Marco de referencia de la Investigación, Marco Teórico y Marco Conceptual.

1.6.1 Marco Teórico

1.6.1.1 La rentabilidad

Las corrientes neo - liberalistas y capitalistas ubicaron al mercantilismo en un nivel alto de importancia, que por consecuencia ha tenido temas de estudio y análisis, que permitieron evidenciar claramente el rendimiento que provoca su utilización. Los neos - liberalistas que proponen la privatización de la educación ven al conocimiento como una mercancía que puede ser vendida o comprada.

Este conocimiento adquiere sentido cuando se valora el intercambio mercantil permitiendo de esta manera utilizarlo como indicador de rendimiento.

Sin embargo la globalización y la presencia las empresas familiares exigió un dominio progresivo del escenario tecnológico e incluso una nueva ideología epistemológica, el conocimiento se interrelaciona directamente con la tecnología y esta va adquiriendo valor ya que vuelve los procesos más óptimos y reduce al mínimo los costes volviendo más rentable al negocio.

El análisis de la rentabilidad es uno de los principales objetivos que se propone toda empresa familiar para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades u oficios en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma el gobierno familiar o dirección de una compañía.

La importancia de la rentabilidad nace de la cantidad de objetivos que se propone una empresa familiar, basados unos en el rendimiento o recursos, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis se tiende a analizar la rentabilidad como parte fundamental de una actividad económica.

Panikkos, Z. (2011) Establece que el análisis económico – financiero de las empresas familiares se determina principalmente en rentabilidad - riesgo, que se presenta en análisis de rendimiento, organización solvente o no solvente, entendida como la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones con sus acreedores, consecuencia del endeudamiento y vencimiento, análisis de la estructura vertical y horizontal de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para ser sustentable

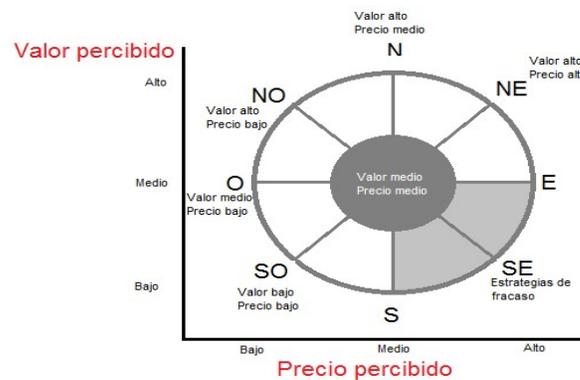
Dentro de esta investigación se seleccionó algunas teorías actuales sobre el incremento de la rentabilidad de las empresas familiares entre ellas Michael Porter, Cliff Bowman y Alberto Arozena en la cual determinan a la Rentabilidad como un tema preponderante en las empresas para su crecimiento.

El primer modelo que se adapta al análisis de incremento de la rentabilidad de las empresas familiares es “El reloj de Bowman”.

Faulkner, D. y Bowman C. (1995) enfatiza su análisis en los factores de la estrategia competitiva de las empresas, que las pueden volver más rentables en el tiempo, estas se enfocan en como las organizaciones buscan satisfacer las necesidades de los consumidores de mejor forma que la competencia, para esto se desarrolla una herramienta denominada el reloj de Bowman o la matriz del cliente, en esta se relaciona el valor que el cliente percibe del bien o servicio versus el precio que el cliente pago por él.

Este modelo se analiza bajo dos parámetros, el nivel de satisfacción del cliente relacionando valor percibido y precio pagado en niveles altos y bajos. El modelo etiqueta de estrategia exitosa a aquella organización que puede crear un bien o servicio para una necesidad concreta, tomando como punto clave elevar el valor percibido y mantener el precio, o en su caso mantener el valor percibido y disminuir el precio, ambas pueden ser vistas bajo diferentes ópticas o cuestionadas según la necesidad del cliente.

Gráfico 1.1
Modelo Bowman



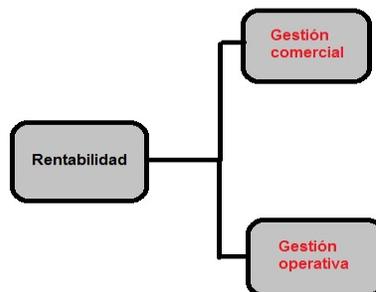
Fuente: "La esencia de la estrategia competitiva Bowman"
Elaborado por: El autor

El Segundo modelo revisado es el de "Rentabilidad empresarial". Arozena (2010) enfatiza sus análisis en la combinación de la Gestión Comercial y Gestión Operativa como principales factores de la rentabilidad, orientándolas a una buena administración en el largo plazo para generar rentabilidad.

Esta señala al análisis de productos ofertados, segmentos, canales y precios como partes esenciales de una buena gestión comercial. Por otra parte el

uso de la eficiencia en procesos, operaciones gestión operativa para incrementar la rentabilidad.

Gráfico 1.2
Modelo Arozena



Fuente: "Rentabilidad de las empresas Arozena"
Elaborado por: El autor

El tercer modelo y el seleccionado para el análisis de variables de la investigación es llamado "Modelo de rentabilidad de un negocio".

Porter (1985) sostiene que hay tres factores preponderantes en el incremento de la rentabilidad de un negocio y estos son el análisis interno, análisis externo y la formulación estratégica.

Al identificar estos entes involucrados en el entorno de la empresa familiar nos permitirá desarrollar una estrategia sustentable para generar riqueza y así ser rentables en el paso del tiempo. Dicho modelo será escogido como instrumento para resolver la problemática de la empresa familiar debido a que sus factores se ajustan a los procesos actuales de estrategia empresarial acoplados en la empresa familiar.

El modelo está hecho para elevar el desempeño y rentabilidad de la empresa familiar a través de la innovación estratégica y capacitación de sus integrantes, para de esta forma poder pronosticar el éxito o fracaso de la misma. En un análisis general, para elaborar una estrategia competitiva es necesario analizar los puntos fuertes y débiles de los factores que impulsan a la empresa familiares a ser más rentables y productivas, conocer a fondo sus habilidades, recursos, valores, necesidades de los directivos y de los colaboradores.

1.6.1.2 Factores internos

Porter (1985) Indica que los factores internos de la empresa se encuentran integrados y enfocados hacia el cumplimiento de metas, de tal forma las organizaciones elaboran políticas medibles y alcanzables para poder llegar a ellas. Generalmente los objetivos que se plantean en este análisis interno es ¿Cómo competirá a nivel general la empresa? aunque generalmente todas buscan crecimiento, rentabilidad, participación de mercado y sensibilidad social los objetivos pueden cambiar según la industria. Por otra parte encontramos los aspectos operativos que ayudaran al cumplimiento de las metas, estos procesos operativos deben ser direccionados y controlados por los ejecutivos y enfocados a las metas propuestas, estas deben estar sincronizadas entre sí para que la organización funcione adecuadamente.

Los aspectos operativos a analizar son los siguientes:

1.6.1.2.1 Línea de productos

Ries, A., & Trout, J. (1993). Señala que desde el punto de vista “menos es más”, optimizar la gama de productos ofertados en un catálogo permitirá al cliente que la marca se posicione de manera más fácil en su mente debido a que la mercadotecnia consiste en fuertes percepciones y estímulos más no en cantidad de productos y servicios.

Algunas empresas familiares han optado por la extensión de la marca o crecimiento de la línea de productos como una forma de obtener más ventas, sin embargo en el largo plazo las empresas que han obtenido mayor éxito han sido las que han focalizado su esfuerzo en posicionarse en mente del consumidor como primera opción. Con el pasar del tiempo la extensión de la línea desgasta la focalización de la marca o sus objetivos principales llevándola al olvido.

Para encontrar el éxito en términos de línea de productos la creación de una marca debe posicionarse como primera en su categoría o una alternativa al líder, se deberá tender la preponderancia y coraje para llevar a cabo una de estas dos opciones y no caer en el fácil camino de la extensión de la marca.

1.6.1.2.2 Mercado meta

La empresa familiar tiene que identificar siempre en primera instancia los segmentos de mercado que atenderá o los que le parece más atractivos para poder servirlos con eficacia, una estrategia de marketing innovadora tendrá como propósito segmentar, seleccionar meta y posicionarse, aunque es muy común que los vendedores piensen de manera distinta atrayéndose más hacia un mercadeo masivo de precios bajos para generar una selección gigante de clientes, otra situación por la que suelen dejarse llevar es en la variedad de productos o extensión de la línea, tratan de diseñar a sus clientes una amplia y compleja variedad de productos, por otro lado existe una última instancia atractiva para los vendedores que es el mercadeo de la meta consistiendo en hacer distinción de los segmentos seleccionados y ofrecer planes personalizados a la medida de la selección o también llamada micro mercadotecnia.

1.6.1.2.3 Segmentación de mercado.

Los consumidores indagan en sus deseos, que generalmente lo terminan seleccionando por su poder de negociación, ubicación, personalidad y comportamiento de compra. Generalmente para plantear la segmentación siempre se trata de identificar los consumidores de los productos que se están ofertando o los más sensibles a sus movimientos en el mercado. En esta parte se encontraran con tres dimensiones de datos: mercado, segmento y nicho y los patrones correspondientes homogéneos, difusos y agrupados relacionadas en el orden respectivo.

Kotler, P. (2009) sostiene que el procedimiento general para segmentar el mercado consiste en:

- Etapa de estudio para obtener información de los consumidores acerca de los beneficios e importancia, generar conocimiento y clasificación del producto para saber la postura del cliente hacia el producto y detectar los rasgos demográficos y psicograficos.
- La etapa de análisis, aquí se analizara primero el rasgo y luego el grupo o en sentido grupal.

- La etapa de perfil se hace un diseño personalizado de cada selección de acuerdo a los aspectos importantes que lo distinguen.

Una manera de identificar nuevos segmentos es analizar la jerarquía de los rasgos que toman en cuenta los clientes en el momento de elegir un producto. La organización tendrá que hacer un registro de las ediciones en la ubicación jerárquica y deberá acoplarse según los cambios que muestran los clientes y adaptarse a ellas según sus prioridades. En el sector consumo se analiza de manera distinta ya que intervienen factores que pueden estar basados en los rasgos del cliente o en la forma como responde hacia el producto y estas pueden ser:

- Segmentación geográfica la cual consiste en separar los mercados geográficamente por regiones o países.
- Segmentación demográfica la cual consiste en separar los mercados por sexo, edad, trabajo y todo lo que concierne a rasgos personales.
- Segmentación Psicografica o separar el mercado por estatus social, estilos o características personales.
- Segmentación Conductual la cual consiste en separar el mercado por conocimientos, actitudes o comportamiento estos pueden ser ocasionales, benéficos, según la condición del consumidor, calidad de uso, lealtad, disposición del consumidor y actitud.

Las bases para segmentar mercados empresariales o industriales son las siguientes:

- Segmentación demográfica la cual clasifica por tamaño, lugar o industria
- Segmentación Operativa la cual consiste en clasificar por uso tecnológico, capacidad humana y del cliente.
- Segmentación por enfoque de compra clasifica por opciones de compra políticas o relaciones de poder
- Factores de situación según el grado de urgencia o magnitud de la compra
- Segmentación por características personales enfocado en la relación comprador y vendedor comportamiento hacia la lealtad y riesgo.

El desarrollo personal del segmento tendrá que hacerse detalladamente y aplicando cada uno de los enfoques mencionados además deben ser susceptibles de medición, sustanciales, accesibles, moldeables y eficaces.

1.6.1.2.4 Selección del mercado meta.

La empresa familiar debe tomar la decisión de que segmento atender, y para esto puede concentrarse en un solo segmento, hacerlo selectivamente variado, especializarse en un solo producto, atender muchas necesidades de una agrupación de consumidores o simplemente cubrir todo el mercado con un mercadeo diferenciado o no diferenciado. Sin embargo llevar a cabo el mercadeo no diferenciado puede llevar a caer en la falacia de abarcar poco haciendo referencia a los clientes más pequeños.

1.6.1.2.5 Marketing

Kotler, P. (2009) indica que el Marketing es el arte de planificar y realizar el nacimiento, estandarización de precios, promociones y logística de ideas, servicios o productos. La economía mundial se encuentra en constante cambio y sus ciclos son más cortos, los productos que se comercian a nivel mundial son cada vez más híbridos, producto de la globalización. Las empresas familiares están formando redes más extensas y complejas para aumentar su participación a nivel mundial, y hacer frente a la brecha que separa a las clases sociales que por cierto son cada vez más amplias y con mayor impacto ambiental como tema fundamental de análisis. Otro aspecto a considerar es que el marketing nace en una sociedad de consumo donde cada segmento o nicho de mercado está en la mira de las empresas, esta herramienta proporciona un claro análisis de como entregar al individuo lo que desea. Todo lo que pueda ofertarse para suplir una necesidad entra bajo un análisis mercadotécnico.

Es muy importante diferenciar costo, valor y satisfacción, ya que el valor es el sentimiento que genera el bien o servicio al consumidor, por ende el consumidor elegirá el producto que genere el valor más alto por el pago hecho. La mercadotécnica emerge del intercambio y para esto deben existir siempre dos entes, un ofertante y un demandante, ambas deben estar sujetas a emitir valor para que el intercambio sea exitoso.

Kotler, P. (2009) afirma que el intercambio produce valor ya que las partes quedan en un mejor estado a diferencia de cómo se encontraban antes, entonces al llegar a un acuerdo se genera una transacción. En un sistema sencillo la industria u ofertante entrega bienes o servicios mientras que el mercado o demandante entrega dinero y a la vez genera información. Al hablar de mercado se determina que está compuesto por consumidores, clientes potenciales que generaron un comportamiento de consumo en base a sus necesidades o deseos y están prestos a realizar un intercambio.

Un elemento fundamental para cumplir las metas propuestas por una empresa familiar consiste en encontrar lo que el cliente desea y necesita y hacer de estos factores pilares fundamentales de diferencia con relación a la competencia.

Dentro de esta encontramos partes importantes como:

- Un mercado objetivo la cual plantea que ninguna organización puede complacer todas las exigencias del mercado. Una organización funciona sobresalientemente cuando define su mercado meta.
- Necesidades del cliente que consisten no solo definir el mercado objetivo sino conocer muy bien al cliente, tomando en cuenta su exigencia real, las que no se manifiestan, las placenteras y las secretas.
- Marketing coordinado entablado en una relación sincronizada con todos los departamentos de la organización, y esta va tanto en la parte interna como externa a través de la capacitación y motivación.
- Rentabilidad desde el punto de vista privado en el cual el objetivo principal es generar beneficios, aprovechar al máximo los recursos invertidos para ser sustentables

1.6.1.2.6 Ventas

Meret, J.F. y Dervaux, B. (1985) identifica como base conceptual plantear que si se dejara solos a los consumidores, estos por lo general comprarán lo “necesario” evitando otros productos de un negocio, y es ahí donde entra la fuerza

de ventas, poniendo agresividad en la promoción e incitación a la compra, generalmente este concepto es utilizado cuando la empresa familiar tiene los recursos como hacerlo, capital humano, monetario, etc. El objetivo principal de la venta es ofertar lo que la empresa hace, mas no hacer lo que el mercado desea.

De Castro, E. C. D., García, A. N., & Peral, B. P. (2003) indica que la fuerza de ventas cada vez tiene una mayor participación dentro de la estrategia de las empresas familiares, esta afecta de manera importante en el área de mercadeo y otras áreas relacionadas con números e indicadores. Esta puede ser moldeable según la comunicación organizacional, ya que generalmente la naturaleza de una empresa consiste en comunicar, informar lo que desea obtener tanto interna como externamente, es preciso determinar que es preferible usar un medio persuasivo personal como la fuerza de ventas a un medio persuasivo de masas como las redes, generalmente es la fuerza de ventas personal quien concreta la venta. Esta variable ha sido clasificada según la evolución de las generaciones empezándose a orientar según las siguientes etapas:

- Producción.- Las empresas familiares se ven orientadas a vender según lo que el cliente necesita y utilizan a su fuerza de ventas para suplir solo esas necesidades
- Comercialización.- Esta etapa se da cuando la oferta supera a la demanda, los vendedores orientan sus esfuerzos a suplir las necesidades de la compañía orientadas al cumplimiento de metas.
- Cliente.- La fuerza de ventas se ve orientada al consumidor, esta vez estudiando sus hábitos de consumo y sirviendo de puente entre cliente y empresa, vendiendo según los hábitos que haya desarrollado el consumidor.
- Mercado.- En esta etapa los vendedores actúan como personas mediáticas, asesorando al mercado a la solución de problemas, desarrollando relaciones a largo plazo entre empresa y consumidor, generalmente desempeñan múltiples actividades iniciando en vender, informar, servir, postventa, etc. Generalmente están sometidos a la presión de la organización y de un cliente más exigente, precisamente los vendedores enfocan sus esfuerzos en fidelizarlos.

La fuerza de ventas posee 7 funciones básicas la cual se agrupan de la siguiente manera:

- Planificar y hacer conocer los objetivos y metas a la fuerza de ventas.
- Organizar el diseño de captación de los objetivos previstos
- Reclutar u obtener al personal adecuado que formara parte de la fuerza de ventas
- Formar y enseñar habilidades necesarias a la fuerza de ventas para su correcto accionar
- Impulsar o lograr que la fuerza de ventas se motive y se oriente a alcanzar las metas establecidas
- Controlar o cerciorar que los resultados estén sincronizados con los objetivos propuestos
- Seguir en comunicación retroactiva con el equipo para corregir posibles desviaciones en los resultados y tomar las decisiones oportunas.

Con respecto a la dirección se toman en cuenta tres áreas interrelacionadas:

- Dirección de carácter estratégico donde se definirán los puntos clave hacia el cumplimiento de los objetivos de la fuerza de venta, presupuesto y las zonas a abarcar
- Dirección al área de gestión donde se establecerán los procesos de captación de personal, enseñanza de habilidades, retribuciones y motivaciones
- Dirección de valoración y control donde se define su importancia en evaluar el comportamiento y rendimiento de cada uno de los integrantes de la fuerza de venta.

1.6.1.2.7 Distribución

Stern L. W. y El Ansary, A.I. (1992) describe que el objetivo principal de la distribución es hacer llegar los bienes del productor hacia el consumidor final a través de intermediarios generando valor en cada una de las etapas atravesadas.

Se define como distribución a las etapas que hay entre el productor y el consumidor, algunas complejas otras más simples. Sin embargo establecer una distribución implica aspectos favorables como desfavorables debido a que los productores ahorran costes de distribución implicados en la logística del producto, pero este a la vez se ve forzado a disminuir su margen de ganancia para que el distribuidor pueda participar y a la vez competir un mercado afectado de gran manera por los precios.

La distribución exitosa tiene como puntos principales las siguientes directrices:

- Direccionar las ventas las cuales siempre tienen que estar enfocados a costos bajos
- Reducir la participación comercial entre productor y consumidor ya que de esta manera se reduciría el nivel de información que pueda acceder un consumidor al momento de negociar
- Adecuar la cantidad y la calidad del producto según la necesidad de los demandantes o consumidores
- Entregar financiación al consumidor ya que esta se presenta a lo largo del proceso en la cadena de suministro como un “soporte” para facilitar y acomodar el proceso de consumo.
- Comunicación asertiva con el consumidor debido que de esta manera se podrá conocer mejor al cliente y entender sus necesidades.
- Contribuir con apoyo logístico y de almacenaje desde el punto de vista de comodidad para el consumidor de manera eficiente y eficaz

Dentro de la distribución existen tres tipos de canales que se encargan de fluir y añadir valor a los bienes que intervienen en el proceso de comercialización y estas son las siguientes:

- Ventas directas que se establecen cuando el fabricante dispone de delegaciones propias situadas en áreas comerciales específicas, generalmente está enfocado en acercar este canal con el mercado objetivo, en otros términos el productor se dirige directamente al consumidor final a través de tiendas o puntos de fábrica.

- Mayoristas o intermediarios que se establecen como un canal de venta al por mayor su mercado objetivo casi siempre está dirigido a minoristas, aunque en algunos casos también puede estar enfocado a mayoristas o a la misma industria, este canal tendrá como puntos clave para su funcionamiento capacidad de almacenaje, capacidad logística (almacenaje y transporte), fuerza de ventas y capacidad financiera tanto para el pago a proveedores como para financiar al minorista. Este tiene su máxima participación en productos de gran consumo o de gran rotación.
- El Detallista es el intermediario que se acerca al consumidor final o quien está en contacto con él, este recopila y analiza información necesaria en términos de hábitos de compra del cliente y logra transmitirlos para su posterior decisión. Este debe tomar puntos claves para que el flujo sea exitoso como la división, agrupación o clasificación de productos según la rotación o necesidad del consumidor, por parte de sus proveedores deberá obtener en la mayoría de los casos una línea de financiamiento.

Diez de Castro, E. (1997) señala que generalmente los detallistas suelen ser identificados como tiendas, supermercados, centros comerciales, autoservicios, etc. Dentro de los circuitos de distribución que se entienden como la longitud del canal de distribución pueden clasificarse como directo, corto, largo y súper largo según las entidades que intervengan en el proceso de comercialización.

1.6.1.2.8 Logística

Los Santos, I. S. (2006) sostiene que el mercado se encuentra y se ha encontrado en constante cambio, es por eso que es necesario tomar las herramientas necesarias como métodos o indicadores para poder acertar en la toma de decisiones y en cualquier actividad que se necesite en la empresa familiar, una producción flexible, distribución retroalimentada, calidad de productos, confianza, innovación son las características de un proceso logístico óptimo como gestión comercial de las empresas familiares. Es necesario recalcar que las exigencias del mercado no solo van a la reposición de bienes,

optimización de costos y ventas, sino a procesos más complejos como calidad, confianza, postventa, mantenimiento, información y servicio. Los proveedores exigen alianzas en plazos extensos y colaboración. Encontramos la cadena de suministro la cual se determina como todos aquellos entes que intervienen en el proceso comercial de un bien o servicio, la gestión de esta se focaliza en la coordinación y la estrategia con el fin de optimizar el proceso.

La logística es una parte de este proceso de gestión que planifica, implementa y establece puntos de control de manera efectiva el traslado, almacenaje y reparto de las mercancías entre un punto determinado como origen hasta el punto final determinado como consumidor todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de ambas partes.

A continuación determinamos varios puntos claves dentro del proceso logístico en la cadena de suministro que afectan de manera positiva a su gestión:

- Identificar los valores, exigencias y lo que realmente espera en cliente.
- Ejecutar la logística conociendo los puntos fuertes y débiles de la cadena de suministro de otras empresas o las que se encuentran involucradas en nuestro proceso.
- Incorporar las operaciones claves como ventas y planificación de la demanda en tiempo real mediante sistemas de información ágiles.
- Incorporar las alianzas estratégicas como factores claves para relaciones a largo plazo con los clientes.
- Utilizar índices e indicadores de gestión en los procesos involucrados.

En la cadena de suministro se deben tomar en cuenta el orden que incluyen procesos de preparación, estrategia, así mismo preparación operacional y de ejecución. En la parte estratégica la distribución juega un rol muy acertado debido a que direcciona el producto al consumidor según la demanda del mismo, así mismo se deberá tener una amplia voluntad de servicio para con el cliente. Tácticamente se deberá programar la distribución y la producción según la demanda o las preferencias del consumidor, por otra parte en el área operativa la administración de almacenes y transportes juega un rol fundamental en términos

de stock y justo a tiempo y finalmente la gestión de inventarios y reabastecimiento deberá tomarse en cuenta como parte fundamental del proceso para un óptimo servicio. Sin embargo se dice que una cadena de suministro es efectiva cuando la respuesta del consumidor se estrecha con los productores y distribuidores es decir hay sinergia y retroalimentación positiva en sus relaciones comerciales, esto da oportunidades de mejora hacia el producto o servicio que se está ofertando. Se determina un resultado positivo cuando el reabastecimiento es eficiente, al igual que sus promociones, surtido en los almacenes y los lanzamientos de nuevos productos.

En términos de reabastecimiento que es un punto muy importante dentro de la cadena de suministro se deberá hacer a través de la red de ventas y cronológicamente relacionando la demanda con el precio, esto debido a que pueden aparecer fluctuaciones crecientes o decrecientes afectados por varios fenómenos determinantes. Sin embargo debe recalarse que el comportamiento de cliente y sobre todo conocerlo juega un papel muy importante en el reabastecimiento de inventarios, datos que pueden ser suministrados a través de los vendedores o por medio de datos históricos que muestran cifras reales y concisas sobre las bienes o servicios que demandan los clientes en un determinado lapso de tiempo.

1.6.1.2.9 Capital humano

Chiavenato, I. (2009) indica que partiendo desde el concepto de gestión, la cual determina que esta agrupa políticas, procesos y análisis enfocados al cumplimiento de metas y objetivos establece que las empresas familiares integran una serie de actividades emprendidas por un grupo o capital humano, direccionada por la cabeza de familia que, por medio de su gobierno a satisfacer las necesidades de las partes involucradas, de la sociedad, generar riqueza y su correcta distribución a través de la partes que hicieron posible la operación. Las empresas familiares logran sus objetivos o metas planteadas dependiendo de la capacidad del capital humano operante, es decir sin capital humano preparado es muy difícil que las empresas perduren en el tiempo. De cómo se invierta en el futuro en el capital intelectual o humano determinara la magnitud del retorno de la inversión.

El capital humano en conjunto con el gobierno familiar y su gestión se direcciona como en los demás factores hacia la optimización, desde el punto de vista de un mundo globalizado y cambiante, el capital humano y la familia debe estar preponderado a generar valor en la empresa, en muchos casos el factor familia - capital humano va a la cabeza de toda organización ya que dependiendo de su operatividad y gestión se determinara si un negocio es rentable o no.

En la historia han quedado las épocas de comodidad complacencia y despilfarro, las empresas familiares están enfocadas en perdurar y desarrollar aquellos factores que contribuyan al desarrollo del negocio como lo es el capital humano.

Han sido innumerables los debates sobre el área de recursos humanos que en algunas empresas familiares funcionan y en otras no, esto dependerá del tamaño y de los objetivos de la organización ya que esta área solo está dispuesta a direccionar y encontrar al factor humano, en algunos casos esta área pasa desapercibida trayendo consigo un problema de obsoleto e ineficiencia. Sin embargo en el caso de que el área de gestión del capital humano sea efectiva y positiva se determinara que una empresa no solo cambia con la renovación de activos, tecnología o eficiencia financiera, sino con inversión en el capital humano que podrá aportar de manera efectiva a la rentabilidad de un negocio ya sea por sus conocimientos o experiencia, es importante que cada persona que forma parte del equipo de capital humano de una organización se vea enfocada, motivada y concientizada sobre los valores y cultura organizacional.

El ambiente de las empresas familiares se encuentra en constante evolución y estas se dan por factores, tecnológicos, ambientales, culturales, sociales, políticos, demográficos, por ende se puede disuadir que existen nuevas macro tendencias a la cual se está enfocando el área de capital humano y estas son las siguientes:

- Filosofía de acción direccionada hacia la gestión del capital humano, en la actualidad la cabeza de familia gerencia a personas como seres humanos aceptando sus diferencias, virtudes y cualidades, puliéndolas y capacitándolas, mas no como un recurso o mercancía con la que la empresa cuenta, administrar la compañía con la familia

y colaboradores es uno de sus principales objetivos, el empleado se lo denomina socio de la empresa ya que ayuda a conducir el negocio con sus conocimientos, información, habilidades y toman estas para decidir de manera oportuna y competitiva bajo el concepto de que el empleado es el principal cliente de la empresa a través del endo marketing.

- Downsizing tiene como función principal optimizar el capital humano y la familia, redefinición, reestructuración y compresión. Con estos cambios incluso jerárquicos hacen que la organización se vuelva más ágil y flexible, sus colaboradores se enfocan en crear innovación holística, en la actualidad se practica mucho en las empresas más antiguas como método de limpiar y agilizar la empresa.
- Consultoría interna tiene como objeto principal orientar al colaborar hacia el proceso, clientes y usuarios internos. Esta determina que en vez de departamentos se creen procesos y subsistemas, orientadas a consultorías internas con enfoques en resultados. Esta trata de subcontratar funciones no esenciales que consideran como rutinarias y burocráticas con el fin de transformar los costes fijos en variables. Sin embargo esta subcontratación no mejorara el sistema de recursos humanos a menos que no se cambie el enfoque de la misma.
- Dirección a la gerencia de línea consiste en transferir las responsabilidades del área de recursos humanos hacia los gerentes departamentales de cada área, de esta forma la selección, entrenamiento, y la remuneración pasan a ser responsabilidades del gerente encargado, desde el punto de vista de la importancia de cada departamento esta técnica califica de proceso muy cuidadoso como para centralizarse en una sola área que pueda desconocer los aspectos fuertes de otra, el área de recursos humanos pasa a centrarse en la productividad del colaborador en la empresa familiar a nivel general según los objetivos y metas.
- La Conexión con el negocio de la empresa familiar se enfoca en la planificación de la estrategia, y esta trata de direccionar a las

personas hacia el cumplimiento de metas u objetivos, los principales factores que busca esta técnica son: ser rentables, crecer, ser productivos, ser competitivos, innovadores y flexibles. El gerente de esta área evaluara cada uno de estos factores.

- La Cultura participativa y democrática buscan que los colaboradores participen en el proceso de toma de decisiones, se mueven con el dialogo y la consulta, utilizan las convenciones y conmemoraciones, generalmente son libres de elegir los métodos para ejecutar sus acciones, poseen una amplia disponibilidad de información con tecnologías que les permitan interactuar en tiempo real, una de sus principales preocupaciones es el clima organizacional, el liderazgo y la retroalimentación de sus grupos de desempeño. Uno de sus principales emblemas es que el retorno justifica la inversión, un capital humano capacitado, motivado y empoderado generara siempre buenos resultados para la compañía de tal manera esta busca optimizar los niveles jerárquicos de manera que la base se aproxime a la cima.
- Motivación y realización personal en esta técnica se destaca la realización, objetivos y necesidades de cada colaborador, por tanto la empresa o el área de recursos actúa como un facilitador monetario de oportunidades para los empleados con mucho énfasis en la motivación y premiación por cumplimiento de metas u objetivos, de esta forma recursos humanos y el colaborador negocian su productividad con el trabajo orientándolo al cumplimiento y desarrollo.
- Adecuación de recursos humanos se enfoca hacia los colaboradores, en esta técnica las organizaciones negocian con el colaborador sobre los beneficios que plantean recibir, presentándoles un paquete de opciones sean estas, en carrera, entretenimiento, salarial, medica, etc.
- Viraje completo en dirección al cliente está enfocada en el consumidor y su satisfacción, el entrenamiento en servicio y productividad se hace de manera cíclica e intensa. Recursos humanos se enfoca en la tarea de direccionar al consumidor a la

empresa a través de la excelencia y llegar más allá de sus expectativas.

- La Preocupación por la creación de valor en la empresa familiar o direccionada al cliente que en este tipo de casos el Presidente se ocupa de que la empresa tenga mayor valor en el tiempo preparando y desarrollando cada área o colaborador de la empresa para así ser financieramente rentable y generadora de riqueza, el área de recursos humanos buscara que cada parte del equipo genere valor para la organización de manera continua.
- La Preparación de la empresa familiar y personas hacia el futuro está enfocada en mantener una posición activa y desarrolladora para los escenarios del presente y los que puedan presentarse en el futuro, esta adopta una posición inconforme con el presente y buscan perfeccionarse en el tiempo, en otros términos salir siempre del estado de confort y trabajar con innovación.
- El Benchmarking está orientado hacia los factores externos y todo lo bueno que se pueda recuperar de allí. Este compara sus actividades con otros modelos de negocios exitosos para implementarlos en la organización. Esta se muestra como una poderosa herramienta para mejorar la organización; el equipo humano está enfocado en captar estos patrones e implementarlos dentro de la compañía.

1.6.1.2.10 Compras

Mercado, S. (2004) señala que el departamento de compras determinara las mejores opciones de abastecimiento llevando a la vez una estrecha relación comercial con los proveedores, analiza de forma inteligente y veraz el tiempo, precio y convenios estipulados. Una correcta gestión de inventarios permitirá realizar que la función de compras aporte gran valor y ayude a la rentabilidad de la empresa seguido por su principio básico de optimización. La adquisición de bienes deberá ser de manera correcta, en el momento oportuno, al precio y con el proveedor más conveniente, generalmente este deberá manejarse dentro de un departamento especializado.

Dentro de sus principales actividades se encuentran:

- Mantener la continuidad del stock
- Optimizar el inventario a existencia mínima
- No caer en la duplica y desperdicio de recursos
- Mantener la durabilidad de los recursos que se están comprando
- Comprar al coste más bajo posible negociando con los proveedores
- Llevar la competitividad de la empresa y mantenerla

El departamento de compras dentro de una empresa comercial posee gran importancia ya que no se podrían generar ventas si sus procedimientos, y como toda inversión, debe ser renovada por su desgaste o desaparición. Este deberá asegurar que la reposición se haga de manera adecuada y efectiva para evitar inconvenientes en procesos vitales y trascendentes de la compañía. La función principal de esta es generar beneficios, sin embargo esta deberá a la vez informar sobre el estado o proceso de la compra a las áreas o entes interesados en el bien. Es importante recalcar que el área de compras es diferente tanto en empresas pequeñas como grandes, en la primera las compras están a cargo muchas veces por la cabeza de la empresa familiar ya que tiene el conocimiento y la experiencia en la magnitud, coste y comportamiento del proveedor evitando retrasos y problemas en el proceso, a diferencia de las empresas grandes que suelen establecer una área con personal específicamente capacitado para el abastecimiento de la empresa.

La búsqueda de una mejor calidad es uno de los objetivos principales del departamento de compras esta deberá salvaguardar la integridad y calidad del producto con relación a su precio. La constante búsqueda de mejores condiciones de pago y entrega juega un papel importante dentro de las generalidades de la empresa familiar, esta deberá favorecer a las políticas y objetivos generales de financiamiento de la organización. Por otro lado el volumen siempre deberá ser el más óptimo para así evitar mermas, inversión ociosa o incluso caer en el desabastecimiento esto se logra mediante la correcta gestión de inventarios de la misma.

Finalmente otro aspecto importante de compras es determinar la inversión tanto para costo y gasto y manejarlas de forma diferente ya que al saberlas diferenciarlas bien permitirá optimizar recursos y elevarla rentabilidad.

1.6.1.2.11 Investigación + desarrollo (I+D)

Malhotra, N. K. (2004) Detalla que esta área tiende a enfocarse a la búsqueda de nuevos mercados o bienes que puedan ser ofertados y generen valor para la organización, la capacidad de asesorar técnica y administrativamente al personal de manera sólida y unánime. Sin embargo también tendrá por objeto brindar información para posibles soluciones emergentes en procesos y demás situaciones. Esta vincula a clientes con el mercadólogo, la cual se da a través de información que identifica y define oportunidades y problemas del mercado y de esta forma aprovechar la mercadotecnia.

Generalmente, para identificar un problema en el mercado, se investiga los acontecimientos que no sean evidentes pero que puedan existir y puedan manifestarse de alguna u otra manera en el futuro, dentro de los aspectos claves que se analizan en esta área se encuentran el potencial, participación, imagen, características del mercado, venta, proyecciones y tendencias. Dentro de los aspectos principales de la investigación y desarrollo se encuentran:

- La definición del problema la cual se deberá tomar en cuenta la finalidad o el porqué del análisis y los puntos fuertes que se tomaran como importantes en la investigación, definir el análisis con que se tomara una decisión se podrá diseñar y ejecutar de manera correcta el proyecto.
- La elaboración de un sistema para resolverlo permitirá elaborar un marco teórico, modelos, objetivos e hipótesis que será analizados y estudiados por los directivos a cargo de la investigación
- La creación de un diseño investigativo donde se detallen los procedimientos y como se obtendrá la información necesaria para llevar a cabo el proyecto
- La recolección de datos o equipo que estar a cargo de la obtención de la información que podrá darse a través de diferentes herramientas seleccionadas por el equipo investigativo
- El análisis de datos que consiste en el estudio y evaluación de la información, cada parte se examina, se evalúa y si se da el caso se

corrige, estos a la vez se relacionaran con el problema de la investigación para así poder tomar decisiones en el área directiva y administrativa.

- La Presentación de la investigación deberá comprobarse de tal manera que respondan a la problemática de la misma, se expondrán los resultados y conclusiones de tal manera que permita realizar la parte más estratégica que es la toma de decisiones.

Una de las tareas básicas de Investigación y desarrollo consiste en evaluar que está necesitando el mercado y presentar a la administración o a los altos directivos datos reales y confiables que permitan generar una propuesta y ofrecerla al mercado para poder beneficiarse de ella.

1.6.1.2.12 Finanzas y control

Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). Describe las finanzas en la importancia de cómo se asignan los recursos de una empresa familiar en un determinado plazo de tiempo para lograr resultados, dentro de la cual fundamentan sus pilares en optimizar el tiempo, valoración de activos y cada uno de sus componentes y el riesgo. Un principio básico de esta determina que la actividad principal de las empresas familiares es complacer las preferencias del consumidor incluyendo todas las necesidades básicas del mercado entre las que destacan la alimentación, vestimenta y hogar, generalmente las organizaciones tienen como objetivo satisfacer cada una de estas aristas y utilizar las finanzas como herramienta de evaluación y decisión.

En el ámbito de las decisiones encontramos los siguientes puntos fuertes:

- Decisión de consumo y ahorro que establece ¿Cuánto de su ingreso destina al consumo? ¿Cuánto de su ingreso destina al ahorro?
- Decisión de inversión ¿Cómo deberá invertir con su dinero que ahorro?
- Decisión de financiamiento ¿Cuándo y cómo debe usar el dinero de agentes externos para iniciar su negocio?

- Decisión de administración del riesgo ¿Cómo disminuir la incertidumbre financiera¹ ? ¿Cuándo aumentar el riesgo?

Se dice que el resultado del ahorro es la acumulación de riqueza y esto podrá darse a través de una cuenta bancaria o la participación de un negocio todas estas formas se consideran activos y generan riqueza al ente que la posee. Generalmente en términos básicos se determina que cuando las personas incurren en un préstamo, se carga a la cuenta del pasivo, de esta manera para determinar la riqueza del individuo se sacara una diferencia de activos menos pasivos. Sin embargo el objetivo principal de las empresas familiares es producir bienes y servicios, y estas pueden grandes y pequeñas según su actividad y desarrollo en el tiempo, las finanzas abarcara desde el negocio más pequeño hasta el más grande determinándose como finanzas corporativas².

Para esto las compañías necesitan un capital, dentro de estos encontraremos los capitales físicos y financieros. La estructura de esta se determinara quienes se benefician y en qué proporción de los futuros flujos de caja, esta estructura también determina quién controla la organización.

La administración del capital de trabajo determina una gran importancia para que una empresa familiar pueda o no obtener éxito, es por eso que se debe siempre estar poniendo atención en cómo se administra el capital para que tanto las entradas como la salidas de dinero estén coordinadas y puedan generar riqueza. Es muy importante de igual manera separar la propiedad de la administración según la meta del negocio debido a que haciéndolo correctamente un negocio podría estar administrado por personas capaces que velan por los intereses de sus dueños y estos a la vez impulsados por los resultados entregan su confianza a colaboradores que generan valor a la organización, y si en el caso de que los propietarios deseen vender el negocio, este no tendrá que incurrir en captar y capacitar personal para sus nuevos dueños.

Sin embargo cuando se trata del área financiera de una empresa, en la cima se encuentra el propietario o gobernante familiar que a menudo también es

¹Incetidumbre financiera el autor Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003) refiere a la certeza de que ocurra o no un determinado evento, que generalmente en finanzas está muy relacionado al riesgo y rentabilidad

²Las finanzas corporativas se centran principalmente en las decisiones monetarias que realiza una organización o compañía y las herramientas que esta utiliza con el fin de obtener resultados en un determinado lapso de tiempo. Su mayor objetivo es maximizar el valor del accionista.

el presidente, director financiero y vicepresidente con toda la responsabilidad de las cuestiones financieras de la organización y este a la vez rinde cuentas a sus acreedores. En empresas familiares grandes el área financiera posee tres sub departamentos la cual se denominan planeación financiera, tesorería y contraloría la cual tienen como responsabilidad de analizar los gastos del capital, y las diferentes estrategias y propuestas que haya tomado la compañía. El tesorero es el encargado de manejar las actividades financieras o de dinero y el capital de trabajo con el que cuenta la compañía, finalmente el contralor audita y supervisa los asuntos contables de la organización, generalmente se encarga de comparar los números de los estados financieros y presentarlos a los accionistas.

Las finanzas ubican como participantes en su área a personas, empresas, intermediarios financieros y el estado, estos en teoría tienen una cabida muy especial ya que interactúan en la función principal de las finanzas que es cubrir las necesidades de las personas

1.6.1.2.13 Dinámica de la Empresa familiar.

Santamaría, E. y Pico, F (2015) definen a las empresas familiares como entes de estudio muy importantes ya que su análisis se los realiza de manera separada como empresas y familias y no interrelacionadas. Estas afectan de manera importante a la economía ecuatoriana. Existen tres ejes que dinamizan la operatividad de la empresa familiar y estas son las siguientes:

- Empresa
- Familia
- Propiedad

El gobernante de la empresa familiar que generalmente es la cabeza del hogar actúa como el gerente dentro del negocio, la cual deberá tener las aptitudes y vocación empresarial para llevar su empresa en el tiempo. Sin embargo es importante conocer que la jerarquía en la toma de decisiones administrativas y productivas son de vital importancia para el propietario ya que su “know how” deberá ser respetada y transmitida a su sucesor para el correcto funcionamiento y dirección del negocio. La sucesión de por si se considera de vital importancia para el grupo familiar ya que de esto dependerá la correcta continuidad.

Es de gran importancia conocer que las políticas administrativas, y el separar financiero de la empresa – familia sea el adecuado para poder establecer controles y correcciones en el rendimiento de la empresa familiar y así lograr asegurar su continuidad. Analizados los aspectos empresa – familia se delimita el tema “propiedad” la cual en Ecuador las empresas familiares acentúan en que todo lo que corresponda a la familia sea de la familia y todo lo que se considere extraño o ajeno a la familia no puede formar a entrar parte de la empresa, cerrando así la posibilidad de entrada de nuevos inversionistas que pueden cooperar a la operatividad financiera de la empresa.

1.6.1.2.14 Empresas familiares

Guajardo, M. (2004) Determina a las empresas familiares por su necesidad económica – social con fines lucrativos, estas combinan el capital, trabajo y dirección para realizar una producción socialmente útil y generar rentabilidad, entonces se puede decir que los elementos necesarios para formar una empresa son capital, trabajo y recurso materiales, generalmente estas empresas están o se encuentran en manos de una sola familia, la cual su control será generada por partes de la misma familia y afines.

Belausteguigoitia, I. (2002) Define a las empresas familiares de una manera espiritual, como empresas con alma dado que el corazón de las familias está en ellas, su capacidad, compromiso y conocimiento aportan a los factores internos de la empresa y por ende a su rentabilidad. Por tanto se define a la empresa con estructura familiar a aquella que se encuentra influenciada y operada en su administración y propiedad principalmente por el grupo familiar y afines. Las estrategias de gestión se convierten en un verdadero arte que entrelazan la creatividad, experiencia y visión, para atender al compromiso que implica el compartir el trabajo con la familia. Uno de los elementos que le va otorgar una característica que distingue a este tipo de empresas es el compromiso que van adquiriendo los integrantes de una familia con respecto al negocio, a su rentabilidad y la idea de que debe pertenecer siempre a la familia.

1.6.1.2.15 Estrategias rentables de las empresas familiares

Grant, R.M. (1996). Identifica que la principal estrategia a la que se enfrentan las empresas familiares es enfocada hacia la supervivencia y éxito, dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, capital humano, conocimiento, etc.) y así generar riqueza. El tipo de estrategia más común de estas empresas en términos empíricos es la exploradora, analizadora y defensora. Los exploradores en sus industrias, básicamente, se encuentran lanzando productos nuevos e identificando nuevas oportunidades en el mercado. Los defensores se encuentran e intentan mantener un lugar seguro en un área estable para su producto; en lugar de innovar en un nuevo producto o el tratar de desarrollarse dentro de nuevos mercados emergentes, los defensores permanecen dentro de una línea de productos limitada, centrándose más en la eficacia del uso de los recursos y las mejoras del proceso con el objeto de disminuir costos. Los analizadores comparten estrategias con los exploradores y defensores, mientras que defienden posiciones en algunas industrias, pueden moverse rápidamente para seguir el producto prometedor o el desarrollo de mercados nuevos; aunque pueden iniciar el desarrollo del producto o de mercado, los analizadores tienen más probabilidad que tengan una segunda y mejor estrategia. Las estrategias de negocios que persiguen algunas ocasiones los analizadores compiten con los defensores y en otras con los exploradores, puesto que requiere recursos substanciales para poder hacer ambos simultáneamente.

Grant, R.M. (1996). Sostienen que las empresas familiares desarrollan sus estrategias de acuerdo a sus factores internos y externos o a su medio ambiente. Así mismo es acertado decir que las empresas familiares adoptan esta estrategia como la más acertada y perdurable debido a que las pequeñas se adaptan mejor a los cambios y por ende con mayor rapidez que las grandes, ya que en la actualidad los mercados son más cambiantes, volátiles y altamente competitivos.

Las empresas en manos de miembros de la familia son menos propensas a realizar compras hostiles o al riesgo. No obstante aunque esta particularidad puede resultar beneficiosa también puede ocasionar menos ganancias notables en su análisis de rentabilidad. Una empresa cuyo fundador también es el

propietario y el directivo no tiene las mismas características que una empresa en manos familiares desde hace generaciones.

La concentración del poder, de la propiedad y de la gestión en las mismas manos puede ocasionar una administración más agresiva, en efecto este tipo de empresas son las que mejores resultados o rentabilidad cosechan. En este caso nos encontramos en la situación del dictador ilustrado, pues el poder de decisión está en manos de quien mejor conoce su producto y su mercado. La mayor rentabilidad a menudo proviene de una intuición, que habría sido difícil hacer aprobar a un comité, junta o a un focus group de consumidores.

1.6.1.2.16 Aspectos relevantes sobre la rentabilidad en empresas familiares

La tasa de crecimiento anual de la rentabilidad en las empresas familiares esta de 4.5 puntos por encima de las no familiares, según "The family business model" de credit suisse. También describe que las acciones de las empresas familiares son menos volátiles y que son una buena oportunidad de inversión para agentes externos. De igual manera los datos en dicha investigación muestran una correlación positiva entre la propiedad familiar y el rendimiento de la empresa. La innovación forma parte del ADN de estas empresas, el desarrollo es más eficiente si se tiene en consideración la rentabilidad que han obtenido y es que las de este tipo invierten menos en investigación y desarrollan o producen más.

Tapies, J. (2015) Señala que la visión a largo plazo y la gestión basada en valores son dos de las fortalezas de este tipo de empresas, pero sin duda lo que identifica a las empresas familiares es el deseo de preservar el proyecto empresarial, entendido como un legado. Más allá de buscar la rentabilidad, que también, las empresas familiares persiguen la supervivencia a lo largo de las generaciones.

1.6.1.3 Factores externos

Andrews, K. (1971) describe que la esencia de esta parte es relacionar a la empresa familiar con su ambiente externo, sin embargo este suele ser en muchas ocasiones muy amplio, en el intervienen fuerzas sociales y económicas que afectan tanto positiva como negativamente a la compañía. Generalmente las industrias con la que compite determinaran la estrategia y las reglas del juego de

las organizaciones que intervienen en el mercado. La rivalidad de la industria no puede determinarse al azar, esta nace de los poderíos económicos del mercado, que combinadas determinan el potencial de un sector, el comportamiento de estas fuerzas suelen ser siempre diferentes según el sector que se analiza, estas fuerzas que interactúan determinarían la rentabilidad de la industria.

El objetivo de toda estrategia es encontrar una posición en este sector en la cual se verá influenciada según la intensidad de estas competencias, al analizar cada una de estas fuerzas se podrá determinar:

- Oportunidades y amenazas de la empresa
- Ubicar la posición en el sector
- Determinará una mejor estrategia que permita competir mejor en el sector
- Ver las áreas claves donde se encuentren oportunidades y riesgos

Una vez hecho este análisis permitirá formular una estrategia que permita darle un mayor rendimiento a la empresa familiar. Es importante recalcar que la competencia de una empresa no se limita a sus simples competidores o competencia, sino que su espectro es mucho más amplio, la empresa compite con sus rivales, nuevos entrantes, productos sustitutos, proveedores y consumidores, todas estas terminan por interactuar con el negocio.

1.6.1.3.1 Intensidad de la competencia

Porter, M. (1979). Señala que la intensidad de la competencia consiste en la manipulación, para poder alcanzar un puesto en la industria, adoptando por estrategias comunes como la de precios, publicidad, servicio, promociones, garantías, etc., estos, presionados por una mejor posición en la industria, compiten por un mejor nivel, crean una “guerra” interna entre competidores que en algunos casos puede dañar la rentabilidad de la industria entera. Este tipo de intensidad puede clasificarse según las siguientes características:

- Un gran número de competidores que tienden a utilizar tácticas sin que se enteren los demás entes, todas estas, generalmente están orientadas a competir entre si

- El lento crecimiento de la industria en general que afecta de manera negativa a las empresas que compiten dentro de la industria ya que no existe un ente innovador
- Los altos costos fijos que presionan en el ambiente interno a utilizar o saturar toda su capacidad, sin embargo se acompaña una reducción de precios cuando existe una capacidad ociosa teniendo un efecto negativo en la rentabilidad de la compañía
- La diferenciación ausente desde el punto de vista de que las empresas suelen enfocarse en precio o servicio aparece una presión para competir en las dos áreas causando que preferencias por ciertos grupos y divisiones en la demanda
- El aumento de la capacidad genera desestabilización en el mercado sobre todo en el equilibrio de oferta y demanda generando una reducción de precios que podría poner en caos la competencia en la industria
- La competencia diversa, ya que lo que para una empresa resulta favorable para las otras le resultara totalmente lo contrario. Algunas empresas prefieren mantener bajas tasas de rendimiento con tal de existir en el mercado lo que para otras compañías podría ser algo detestable, esto quiere decir que la postura de la empresas pequeñas pueden limitar la postura de las empresas más grandes
- El Interés estratégico teniendo en cuenta las compañías que buscan a toda costa el éxito. Un ejemplo claro es el de las transnacionales con su prominente deseo de conquistar el mercado en el que estén compitiendo, tienden a sacrificar el precio, haciendo que la rentabilidad de la industria baje considerablemente.
- Las Barreras solidas de salida que generalmente se caracterizan por ser de aspecto económico, emocional o estratégico, la cual permite a las empresas competir aun en ambientes desfavorables o no rentables como en el caso de barreras emocionales de su capital humano, leyes gubernamentales, estas se mantienen regañadientes, actuando solo por existir en el mercado afectando la rentabilidad de toda la industria.

La rivalidad de los competidores puede estar sujeta a cambios, esta se ve estrechamente ligada a su madurez ya que entre más antigua sea menor es la tasa de crecimiento lo cual genera que la rivalidad aumente.

1.6.1.3.2 Nuevos competidores

Rotschild, W. (1979). Detalla que estos aportan con mayor capacidad de competencia, su deseo de conquistar nuevos mercados generan que se reduzcan precios, o que aumenten los costos. Estos se verán afectados por dos factores denominados barreras de entrada y la reacción de los antiguos. El riesgo disminuirá o aumentará según el comportamiento de estos dos factores. Generalmente las barreras de entrada pueden darse por las economías a escala la cual obligan a estos competidores a trabajar con precios bajos para poder competir y existir, sin embargo también encontramos factores como la diferenciación la cual determina el poder de una marca ya establecida y sus clientes fieles, que han sido obtenidos por medio de publicidad, antigüedad y en algunos casos por ser los primeros, la necesidad de capital es otra barrera que influye de manera importante ya que esta determina la necesidad de una fuerte inversión para poder competir la cual en algunos casos puede ser irreparable, esto determinará una ventaja para los más antiguos que ya se encuentran compitiendo.

Los costos cambiantes influyen como barrera de entrada debido al precio que paga el comprador por establecer algo nuevo o finalizar un asunto interno, de tal manera que podría dar ventaja a los que ya se encuentran establecidos. Los accesos a los canales de distribución también cuentan como un punto importante ya que los competidores existentes utilizan estos puntos mediante años de relación comercial con sus aliados comerciales, lo que podría resultar difícil para un nuevo competidor adquirir un espacio en ese canal para presentar o posicionar marca. Sin embargo estratégicamente lo que pone en desventaja a un nuevo lo pone en ventaja a otro ya existente la cual se da el caso en ámbitos como la tecnología, acceso preferencial a los proveedores, ubicaciones favorables, subsidios negociados y curvas de aprendizaje la cual tienen a disminuir según la antigüedad del que la desarrolla.

Finalmente las políticas gubernamentales actúan como una barrera de entrada para un negocio debido a que esta establece leyes que podrán afectar de manera positiva o negativa a una empresa familiar, sean estas relacionadas con impuestos, aranceles, permisos, salvaguardias, etc.

La reacción esperada de los competidores ya establecidos comprende a las expectativas de los otros que actúan en el mercado también, estas pueden ser de manera agresiva o suave e incluso se podrían ya encontrar con antecedentes de compañías ya establecidas que actúan de una manera fuerte contra los nuevos competidores y así lograr debilitar las ventas de los entrantes. Unos los puntos más preponderantes en esta área son los siguientes

- El precio la cual es la barrera de entrada más común
- Estrategias de patentes o integraciones³ la cual obliga al nuevo competidor a desarrollar algo diferente
- Experiencia y economías de escala la cual obliga al nuevo competidor a experimentar en la curva de aprendizaje y así desarrollar su estrategia.

1.6.1.3.3 Productos sustitutos

Smallwood, J. (1973). Describe que desde un punto de vista general, todas las empresas compiten con aquellas que producen bienes sustitutos, la cual generan un efecto limitante en el rendimiento de un determinado sector, esto debido a que ponen un techo a los precios que podrían cobrar de manera rentable. Para determinar cuáles son los bienes sustitutos de un determinado producto o servicio hay que identificar a otros que realicen la misma función dentro de la industria o que el fin sea el mismo. Para que un sustituto sea exitoso este deberá mejorar la relación precio y desempeño con el bien que está compitiendo y deberá generarle a la compañía que lo produce utilidades altas, un claro ejemplo se da con las empresas de guardias de seguridad versus las empresas de seguridad y vigilancia electrónica o remota. En este caso para que ambas se desarrollen tendrán que especializarse y apuntar por sus fortalezas para lograr sobresalir.

³ La integración según Rotschild, W. (1979) es una estrategia mediante la cual una cadena de suministro se hace más eficiente o elimina barreras para de esta forma obtener nuevos márgenes y competir libremente.

1.6.1.3.4 Compradores

Forbus, J. y Mehta, N. (1979). Describe a los compradores o consumidores como competencias de la compañía cuando estos consiguen bajar los precios o exigen el mejoramiento de la calidad de algún bien o servicio a la industria. Para que esto se dé dependerá mucho de las siguientes especificaciones:

- Los Consumidores concentrados o grupos grandes que realizan compras voluminosas
- Los bienes que demandan los consumidores representa en gran parte la totalidad de los costos o adquisiciones de la empresa, sin embargo los consumidores son insensibles al precio cuando el producto no representa gran parte de los costos de los adquirientes.
- Los productos adquiridos que son de forma estándar o sin diferencias, usualmente los consumidores obligan a sus proveedores a competir para poder reducir precios o tener mayor poder de negociación.
- Agrupación con poco costos movibles o ligar al consumidor a un determinado vendedor
- Bajas utilidades por parte de la industria que se dan cuando los grupos de consumidores tienen bajas utilidades en sus actividades, obligando a sus proveedores a negociar mejores términos para elevar su beneficio
- Integración hacia atrás hecha por los compradores, se da cuando estos tienden a manufacturar sus mismos bienes, en otras palabras avanzar en la cadena de suministro y de esta forma adquirir conocimiento y bienes a un costo más bajo, dándoles poder de negociación con sus proveedores.
- Producto o servicio deficientes para el consumidor, teniendo en cuenta la calidad, si esta es alta el consumidor tiende a ser insensible al precio, pero si es lo contrario el consumidor se vuelve sensible, y de esta manera tendría un mayor poder de negociación para con sus proveedores.
- El Consumidor posee información completa del bien o servicio dándole mayor poder negociador si este conoce la demanda, o

detalles claves del bien o servicio que se va a negociar con el proveedor.

Un punto importante es saber distinguir el poder de los intervinientes en la cadena de suministro, ya que los comerciantes detallistas tienden a tener un mayor poder de negociación versus a los mayoristas debido a que estos tienen contacto directo con el consumidor final, influyendo positiva o negativamente en las ventas de determinado bien. Generalmente para aminorar el poder de negociación de los compradores, los proveedores tienden a elegir a sus consumidores, que estratégicamente los ubica por debajo de ellos en poder de negociación.

1.6.1.3.5 Proveedores

Abell, D. Y Hammond, J. (1979). Sostiene que estos ejercen su poder de negociación cuando amenazan con subir precios o bajan la calidad de un bien o servicio. En términos generales las circunstancias que atribuyen o no el poder de los proveedores son las mismas que atribuyen a los compradores pero en roles distintos, determinados por los siguientes puntos:

- Concentración en grupos pequeños de proveedores que venden a un mercado grande, la cual direccionan sus ventas a clientes más divididos, teniendo mayor repercusión en alzas de precios, jugar con la calidad e incluso términos de pago.
- Grupos de Proveedores no obligados a negociar con productos sustitutos para atender un mercado específico
- El mercado no tiene mayor significancia para un grupo de proveedores entonces estos ejercerán su poder negociador sobre los consumidores.
- El bien o servicio del proveedor es de mucha importancia para el consumidor, o requiere de un trato especial en términos logísticos para poder almacenarse o negociarse.
- Productos de los proveedores diferenciados impidiendo competir a los proveedores entre sí, ejerciendo cada uno de ellos su propio poder sobre el mercado.

- Grupo de proveedores como amenaza para integrarse verticalmente disminuyendo el poder negociador del consumidor.

Cannon, J (1968). Identifica que otro poder importante que influye bastante en los proveedores es la mano de obra, ya que esta determina que un capital humano bien unido, capacitado y considerablemente fuerte puede influir de manera positiva o negativa sobre el rendimiento de una compañía, así mismo el gobierno también puede forzar a la industria a favorecer sus intereses ya que este puede actuar como proveedores o consumidor de bienes y servicios influyendo de manera positiva o negativa en las organizaciones con políticas o leyes tanto favorables como desfavorables para el rendimiento de la misma.

1.6.1.3.6 Integración vertical

La integración vertical comprende una serie de decisiones estratégicas que en sí, se sitúan a nivel empresarial de una empresa familiar. Dichas decisiones son las siguientes:

- Definir los límites de la cadena de suministro en la que actúa
- Establecer la relación de los entes que están fuera de sus límites, proveedor, distribuidor y consumidor final si ese fuese el caso.
- Identificar las circunstancias o políticas que deben cambiarse en torno a obtener una ventaja competitiva con relación a sus competidores.

Este tipo de modificaciones permitirán a la empresa establecer qué tipo de conductas, relaciones comerciales, estrategias y beneficios quiere tener para con los entes con la que interactúa y de esta forma optimizar su cadena de suministro y gozar de los beneficios que esta pueda traer.

1.6.2 Marco Conceptual.

De acuerdo a lo mencionado en la ilustración que antecede, las variables de investigación que formarían parte del marco conceptual son las siguientes:

- Rentabilidad
- Margen de ganancia

- Servicios
- Satisfacción del clientes

1.6.2.1 Rentabilidad

(Sanchez, 2012) Determina que es una metodología que se emplea a todo ejercicio económico en la que se comercializan bajo cualquier medio, recursos humanos, materiales y financieros con el objetivo de alcanzar ganancias económicas. En sentido global se conceptualiza como rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado punto en el tiempo provocan los capitales usados en el mismo. Esto presume la comparación entre la ganancia originada y los medios usados para alcanzarla con el objetivo de acceder la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas.

1.6.2.2 Margen de ganancia

La voz Houston, (2017) Define al margen de ganancia como un porcentaje o participación afín con los bienes vendidos. El porcentaje permite comparar las ganancias de diferentes negocios de diferentes tamaños, puesto que los resultados son expresados en porcentajes y no en números. Sin embargo, como las distintas industrias tienen diferentes normas, es difícil de comparar el margen de ganancias entre empresas de distintos sectores.

1.6.2.3 Servicios

Este punto está relacionado al estudio del servicio al cliente el cual es de suma importancia para la consecución del análisis del presente proyecto, se requiere conocer la demanda y sus principales necesidades, para tal cometido existe un diverso número de herramientas para el análisis de esta sección.

1.6.2.4 Satisfacción del cliente

En esta sección se requiere realizar un estudio de la demanda para medir la satisfacción del cliente, esto implica la necesidad de realizar encuestas de satisfacción al cliente a una muestra del total de clientes atendidos del año inmediatamente anterior, pero antes de eso se necesita diseñar un cuestionario para con esto tratar de obtener la mayor cantidad de información posible.

1.7. Formulación de las hipótesis y las variables.

A continuación se detallan las hipótesis generales y específicas

1.7.1. Hipótesis general

La identificación de los factores internos y externos de la empresa familiar Disloorqui permitirán incrementar la rentabilidad mediante la aplicación de nuevas estrategias de crecimiento

1.7.2. Hipótesis particulares.

- Mediante la optimización de costos permitirá elevar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui en el corto plazo.
- Si se capacita profesionalmente al capital humano Disloorqui crecerá en el corto plazo.
- Si se aplica una gestión de inventarios óptima se podrá mejorar la satisfacción del cliente

1.8 Variables

Dependientes

Rentabilidad

Margen de Ganancia

Servicio

Satisfacción del cliente

Independientes

Factores internos y externos

Optimización de costos

Recursos humanos

Logística

Tabla 1.1
Operacionalización de variables

Var. Dependiente	Var. Independiente	Tipo	Indicadores
Rentabilidad	Fact. Internos y externos	Cuantitativa	Capital humano, proveedores, consumidores, líneas de prod
Margenes de ganancia	Optimización de costos	Cuantitativa	Margen bruto, margen neto, TIR, VAN
Servicio	Recursos humanos	Cualitativa	Encuesta a clientes pregunta 5
Satisfacción del cliente	Logística	Cualitativa	Encuesta a clientes pregunta 2

Fuente: "Estrategia competitiva Michael Porter"
Elaborado por: El autor

Capítulo 2

2.1 Marco metodológico.

A continuación se detallan los tipos, métodos, procedimientos, técnicas y tratamiento de la información a utilizar.

2.1.1 Tipo de estudio

Esta investigación es un estudio descriptivo correlacional, ya que se identificó la relación entre la rentabilidad y los factores internos y externos que afectan a la rentabilidad de las empresas familiares. Se considera descriptiva porque se analizan bibliográficamente los entes que influyen en el comportamiento de las empresas familiares y como conseguir un mejoramiento de la misma.

2.1.2 Método de investigación

Se utilizó el método inductivo para la obtención de datos históricos financieros de la empresa familiar Disloorqui, la recopilación ayudo junto con el método deductivo a la formulación estratégica de la investigación la cual se planteó el capítulo cuatro. De igual forma se utilizó el método deductivo como medio para llegar a conclusiones específicas de las áreas estudiadas en el capítulo tres y cuatro, se analizó fundamentalmente cada uno de los factores que inciden en la rentabilidad y se aplicó síntesis para explicar cada uno de los textos bibliográficos.

2.1.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Población

La población a la cual se abarcará para obtener datos serán clientes minoristas de la provincia de Manabí, en los cantones que se detallan en la tabla 2.1. Cabe recalcar que todos los clientes que se analizan en esta investigación son clientes activos de la empresa y por ende brindan información fiable e importante para la investigación.

Tabla 2.1
Cientes de Disloorqui por cantones

Canton	Cientes
Manta	115
Portoviejo	95
Sucre	45
Chone	38
San Isidro	25
Pedernales	40
Jama	18
Tosagua	25
Calceta	25
Junin	25
Jipijapa	30
Jama	20
Jaramijo	10
Montecristi	25
El Carmen	18
Flavio Alfaro	6
Total	560

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

2.1.4 Muestra

La selección de la muestra se realiza tomando el resultado de la formula "cálculo de muestra". De tal manera para la encuesta de la investigación se requieren analizar 85 establecimientos en la Provincia de Manabí.

N: Tamaño de la población T (560)

n: Tamaño de la muestra

e: Error de estimación (0,1)

Tabla 2.2
Calculo de muestra

$\frac{560}{(0,1)^2(560-1)+1}$	
$\frac{560}{(0,1)^2(559)+1}$	
n=	84,98

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

2.1.5 Técnicas para la recolección

Se utilizaron encuestas con el fin de identificar datos de variables relacionadas con la satisfacción del cliente, estas se hicieron de manera aleatoria

dentro de la población establecida y de acuerdo a la muestra obtenida. Se elaboró un cuestionario de seis preguntas cerradas.

Se utilizó el método empírico – analítico con el fin de analizar datos numéricos o datos históricos de la empresa familiar Disloorqui, la cual se procedió a estudiarlos y tabularlos para conocer los márgenes financieros de la empresa. De igual manera se los correlaciono para evaluar y comparar a través de análisis estadísticos

Se realizó una observación de campo para identificar los competidores directos de Disloorqui atribuido a los objetivos de la investigación. Se logró analizar sus servicios ya que de esta manera se podrán establecer nuevas estrategias de competitividad.

2.1.6 Tratamiento de la información

Se aplicó la tabulación en el sistema SPSS a los resultados obtenidos en la encuesta y se procedió a analizarlos con el fin de determinar la satisfacción general del cliente respecto a los servicios de la empresa familiar Disloorqui.

Los datos históricos - financieros de la empresa Disloorqui se recopilaron y analizaron la cual permitió determinar si los precios, promociones, servicio de entrega y sistema de crédito de Disloorqui son competitivos, eficientes o deficientes en relación a la competencia. Sin embargo establecer un juicio positivo o negativo estará correspondido de acuerdo a los resultados. Cabe recalcar que las tabulaciones y análisis permiten conocer concretamente los resultados de los procesos de Disloorqui, su percepción sobre todos los servicios brindados y las correcciones que se deban hacer en las áreas analizadas.

Con esto, se procederá a realizar los correctivos necesarios según sea el caso o el área en la cual se necesite realizar algún cambio.

Capítulo 3

3.1 Análisis, presentación de resultados y diagnóstico.

A continuación se presenta un análisis detallado de los márgenes de rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui, sus resultados en diferentes periodos y su respectivo diagnóstico.

3.2 Análisis de la situación actual

Disloorqui es una empresa familiar situada en el cantón Manta provincia de Manabí, dedicada a la distribución al por mayor de productos automotrices, ferreteros y farmacéuticos. La empresa inicio sus actividades en el año 1994 por su fundador el Sr. Oswaldo Loo Andrade (gerente general) y su esposa Merly Quiroz Gómez (gerente administrativo). En la actualidad la empresa opera en toda la provincia mediante asesores comerciales y servicio logístico, teniendo de esta forma aceptación en el mercado manabita.

Sin embargo en el año 2012 la empresa familiar atravesó cambios en su demanda, sufriendo afectaciones en el año 2013 tal como se muestra en la tabla 2.1 debido a la participación y crecimiento de mercado de la competencia, que fueron disminuyendo cada vez más clientes a Disloorqui.

La empresa opto en diversificar sus líneas por automotriz y ferretería para recuperar en cierta forma su posición en el mercado manabita.

A continuación se detallan los márgenes brutos y netos siendo afectados directamente por sus ingresos por ventas y costos de venta.

Tabla 3.1
Márgenes 2012-2016

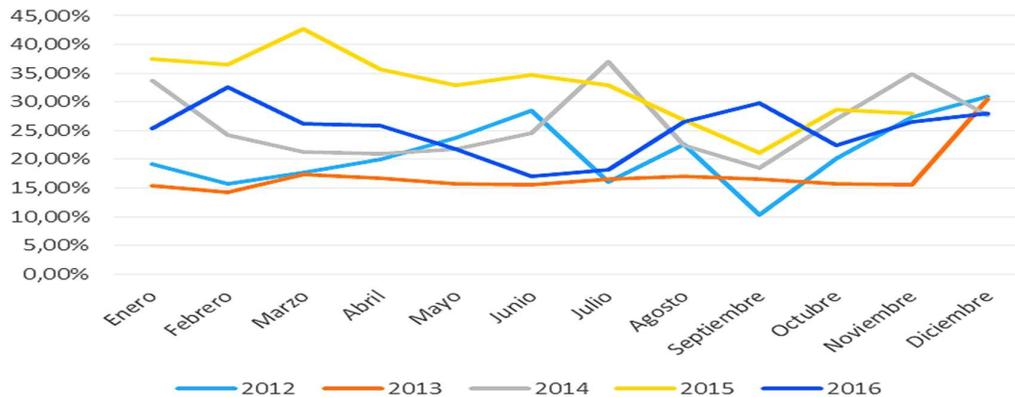
Periodo	Ingresos por venta	Costos de venta	Utilidad bruta	Gastos adm.	Utilidad Neta	Margen bruto	Margen Neto
2012	\$ 721,005.36	\$ 561,320.25	\$ 159,685.11	\$ 152,641.82	\$ 7,043.29	22.15%	0.98%
2013	\$ 692,157.24	\$ 576,680.97	\$ 115,476.27	\$ 150,465.02	-\$ 34,988.75	16.68%	-5.06%
2014	\$ 563,311.76	\$ 413,615.58	\$ 149,696.18	\$ 100,291.07	\$ 49,405.11	26.57%	8.77%
2015	\$ 753,274.73	\$ 596,177.08	\$ 157,097.65	\$ 155,010.16	\$ 2,087.49	20.86%	0.28%
2016	\$ 1,011,072.48	\$ 761,776.13	\$ 249,296.35	\$ 159,531.18	\$ 89,765.17	24.66%	8.88%

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

3.3 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

En el siguiente grafico se muestra el comportamiento del margen bruto (ingresos de ventas menos costos de venta) desde el año 2012 hasta el 2016.

Gráfico 3.1
Margen bruto desde el 2011 hasta el 2016



Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se observa que los márgenes detallados son irregulares, no muestran un comportamiento estable en los cinco años analizados, sin embargo el año 2012 y 2013 el margen bruto es relativamente bajo en comparación a los años posteriores donde empiezan por encima del 25%, esto debido a que el volumen de ventas es considerablemente alto en relación a años anteriores.

El análisis de los años posteriores en lo que respecta a Margen bruto, se observa que la tendencia es más alta en comparación a los años 2012, 2013 y 2014 la cual sube en diferentes periodos por lo que la empresa mejoro sus ventas y disminuyo gastos para poder solventar los déficits de periodos anteriores, sin embargo los propietarios buscan mejorar sus ventas para poder elevar la rentabilidad.

En la siguiente tabla se puede observar el desarrollo de activos, pasivos y patrimonio desde el año 2013 hasta el año 2016.

Tabla 3.2
Desarrollo de activos y patrimonio

Cuenta	2013	2014	2015	2016
Activos	\$ 290,126.82	\$ 395,690.25	\$ 317,031.23	\$ 320,035.48
Pasivos	\$ 145,327.55	\$ 195,407.64	\$ 120,285.19	\$ 109,171.25
Patrimonio	\$ 144,804.06	\$ 199,276.59	\$ 196,745.99	\$ 210,818.16
Capital	\$ 177,359.25	\$ 152,728.83	\$ 194,658.50	\$ 194,658.50
Pasivo + Patrimonio	\$ 290,131.61	\$ 394,684.23	\$ 317,031.18	\$ 319,989.41

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se puede observar un crecimiento gradual en sus activos hasta el año 2014 en lo que respecta a activos y pasivos, la brecha que los separa es considerablemente grande denotando una situación económica estable. Sin embargo en los años 2015 y 2016 sus activos y pasivos disminuyen con relación a años anteriores pudiendo deducir que la empresa tiene menores flujos de dinero. Se observa también un crecimiento en su patrimonio especialmente en el año 2014, donde por motivos de herencias, los propietarios adquieren un inmueble de gran avalúo comercial la cual se utilizó para saldar cuentas por pagar adquiridas en años anteriores. Se identifica también un comportamiento de gastos controlados, nunca por encima de sus activos lo cual se lo considera positivo ya que sus niveles de endeudamiento se encuentran "controlados".

A pesar de que la empresa sostiene sus activos y patrimonio familiar en crecimiento debe considerarse de manera importante sus pasivos ya que se han manejado de forma responsable para hacer frente a los bajos flujos de ventas, factor preponderante en la rentabilidad de una empresa.

A continuación en la tabla 2.3 se detallan los proveedores de Disloorqui, la línea que comercializan, su ubicación, cupo mensual y el tipo de actividad que realizan, con el fin de conocer sus aliados logísticos – estratégicos en la cual se visualiza que la mayor parte de sus proveedores se concentran en ciudades como Quito y Guayaquil, siendo estos en gran parte fabricantes e importadores.

Tabla 3.3
Proveedores de Disloorqui

Proveedor	Línea	Ciudad	Cupo Mensual	Tipo
Distribuidora Farmaceutica Ecuatoriana S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Farmaenlace Cia. Ltda	FARMACEUTICA	Quito	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Pfizer del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Leterago del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Grunenthal Ecuatoriana S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Agripac S.A.	CONSUMO MASIVO	Guayaquil	\$ 10,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
BaselPharma S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Biogenet S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Boticas Unidas Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
BP Pharma Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Carvagu S.A	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Corporacion Quimica Nacional Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Cosgar S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Dachafarm S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Difarnova S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Ebam S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Ecuauimica Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 20,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Abroadhesivos del Ecuador Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 25,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Adheplast S.A.	INDUSTRIAL	Cuenca	\$ 25,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Disma Cia Ltda.	CONSUMO MASIVO	Guayaquil	\$ 20,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Ferremundo Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Italcauchos Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
L Henriques & Cia. S.A.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Maxiauto S.A.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Cidica S.A.	CONSUMO MASIVO	Guayaquil	\$ 30,000.00	Importador - Comercial
North Trading Inc.	INDUSTRIAL	Colon	\$ 80,000.00	Importador - Comercial
Treck Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Inverneg S.A.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Conauto C.A.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Cepsa S.A.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 20,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Garcos S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Glaxosmithkline Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
GuilPharma S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Gutis Pharmaceutica S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Importadora Bohorquez Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
InterPharm del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
James Brown Pharma C.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Julpharma del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 10,000.00	Importador - Comercial
Laboratorios La Sante Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 15,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Laboratorio Neo - Farmaco Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Ambato	\$ 15,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Laboratorio Rocnarf S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 15,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Laboratorios GM Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 20,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Laboratorios Chalver del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Lamosan Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 20,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Leterago del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Merck Sharp & Dohme S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Nipro Medical Corporation S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Pernafe S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Pharmabrand Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Prodimed Cia. Ltda.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Quifatex S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 30,000.00	Importador - Comercial
Tecnoquimicas del Ecuador S.A.	FARMACEUTICA	Guayaquil	\$ 20,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Wyeth Consumer Healthcare Ltda.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Vitabeauty Internacional S.A.	FARMACEUTICA	Quito	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Tecnova S.A.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 25,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Plasticos Industriales C.A.	CONSUMO MASIVO	Guayaquil	\$ 25,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Meinforte S.A.	CONSUMO MASIVO	Guayaquil	\$ 10,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Fabribat Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 25,000.00	Fabrica - Importador - Comercial
Productos Metalurgicos S.A.	INDUSTRIAL	Guayaquil	\$ 15,000.00	Importador - Comercial
Importador Ferretero Trujillo Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Quito	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Megaprofer S.A.	INDUSTRIAL	Ambato	\$ 20,000.00	Importador - Comercial
Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda.	INDUSTRIAL	Cuenca	\$ 25,000.00	Importador - Comercial

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Tabla 3.4

Estadísticos proveedores de líneas de productos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Farmacéutica	39	62,9	62,9	62,9
Industrial	18	29,0	29,0	91,9
Consumo Masivo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se puede observar que gran parte de los proveedores de Disloorqui son farmacéuticos ocupando el 62,9% del total a diferencia de los industriales con el 29% y de consumo con el 8.1%. Esto se debe a que la empresa inicio sus actividades en la línea farmacéutica hace 20 años acumulando la mayor parte de estos en dicha línea a diferencia de las restantes, con las que empezó su reactividad desde el año 2012. La empresa suma un total de 62 proveedores. Sin embargo la mayor parte de sus ventas en la actualidad se concentran en la línea automotriz y ferretera debido a que las cadenas farmacéuticas quitaron bastante participación a Disloorqui en el mercado manabita.

Tabla 3.5
Estadísticos ciudad del proveedor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Quito	27	43,5	43,5	43,5
Guayaquil	30	48,4	48,4	91,9
Cuenca	2	3,2	3,2	95,2
Ambato	2	3,2	3,2	98,4
Colon - Panamá	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se observa que gran parte de los proveedores de Disloorqui están ubicados en la ciudad de Guayaquil seguido de la ciudad de Quito, ya que es la ciudad más estratégica términos logísticos por razones de distancia. Sin embargo la empresa cuenta con proveedores en ciudades como Colon - Panamá desde donde importa herramientas ferreteras.

Tabla 3.6
Estadísticos tipo de proveedor

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Fabrica	16	25,8	25,8	25,8
Importador	46	74,2	74,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

La empresa concentra un mayor porcentaje de sus actividades con importadores que con fabricantes, esto se da porque la mayor parte de productos que la empresa comercializa son bienes producidos en otros países. Sin embargo el 25,8% de sus proveedores crean sus productos internamente o entablan relaciones comerciales con fábricas como es el ejemplo de los pegamentos o adhesivos

A continuación se detalla el total de clientes activos de la empresa en la provincia de Manabí.

Tabla 3.7
Clientes activos

Clientes activos	
Ferreterías	106
Lubricadoras	85
Farmacias	60
Motorepuestos	59
Lavadoras	55
Autorepuestos	49
Supermarkets	47
Almacenes de pintura	40
Industrias	35
Bazares	24
Total	560

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Disloorqui en la actualidad posee una cartera de clientes diversificada en 10 categorías en las que predominan farmacias, ferreterías, almacenes de pintura, autorepuestos, motorepuestos, lavadoras, lubricadoras, industrias, supermarkets y bazares. El total de clientes activos suman 560 la cual se encuentran ubicados en diversos puntos importantes de la provincia de Manabí.

Sin embargo se determina que gran parte del total de clientes de la empresa son ferreterías seguido de lubricadoras y farmacias. La provincia de Manabí es destacada principalmente por su actividad comercial con lo que la empresa ha sabido aprovechar esta circunstancia como una de sus principales

fortalezas. Se considera a los clientes supermercados como un mercado potencial en desarrollo ya que es muy extenso y las modalidades de pago son atractivas para Disloorqui.

Cabe recalcar que la empresa espera crecer en número de clientes en torno al desarrollo de la provincia de Manabí. En la siguiente tabla se detallan los competidores directos más fuertes que interactúan con clientes de Disloorqui en el mercado manabita.

Tabla 3.8
Competidores directos

Nombre	Provincia	Ferreteria	Automotriz	Limpieza	Logistica	Credito	Tamaño
Espinoza S.A.	Guayas	Si	No	No	No	Si	Grande
Distribuciones Lopez	Pichincha	Si	Si	No	Si	Si	Mediano
R y G Distribuciones	Manabi	Si	Si	No	Si	Si	Pequeño
Pintulan	Manabi	Si	Si	No	Si	Si	Pequeño
Lomucia Cia. Ltda.	Manabi	No	Si	Si	Si	Si	Mediano
Manalube S.A.	Manabi	No	Si	No	Si	Si	Mediano
Discity Cia. Ltda.	Pichincha	Si	Si	Si	No	Si	Pequeño
Leon S.A.	Guayas	Si	No	No	No	Si	Pequeño
Demaco Cia. Ltda.	Guayas	Si	No	No	Si	Si	Grande
Profermaco S.A.	Pichincha	Si	No	Si	No	Si	Grande
Reinoso S.A.	Guayas	Si	Si	Si	No	Si	Mediano
Megaproductos S.A.	Azuay	Si	No	Si	Si	Si	Grande
Gallegos S.A.	Guayas	Si	Si	No	No	Si	Mediano
Imperial Cia. Ltda.	Guayas	Si	No	No	No	Si	Mediano
Importador Trujillo S.A.	Pichincha	Si	Si	Si	Si	Si	Grande
Megaprofer S.A.	Azuay	Si	Si	Si	Si	Si	Grande
Zuridist Cia. Ltda.	Manabi	Si	No	Si	Si	No	Mediano
Disniko S.A.	Manabi	No	No	Si	Si	No	Mediano
La 15 S.A.	Manabi	Si	No	No	No	Si	Pequeño
Essart S.A.	Manabi	No	Si	No	No	No	Pequeño
Paez Maldonado Cia. Ltda.	Manabi	No	No	Si	Si	No	Pequeño
Telmo Macias Cia. Ltda.	Manabi	No	No	Si	Si	No	Pequeño

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Entre los competidores de Disloorqui se encuentran diferentes empresas, de la cual se ubican en la provincias de Guayas, Pichincha, Azuay y Manabí. Cada uno de estos posee líneas diferentes que comercializa a sus clientes en la provincia, entre ellas se destacan las líneas de ferretería, automotriz y limpieza, algunos de estos competidores poseen servicio logístico y crediticio.

El tamaño de estas empresas que compiten con Disloorqui son en su mayoría medianas, seguidas de grandes y pequeñas, en su gran mayoría también

familiares. Compiten directamente en la actividad de distribución de marcas nacionales.

En la siguiente tabla se detalla en conjunto el capital humano de la empresa y otras características importantes como ocupación, edad, sexo, estado civil, nivel de educación y área en la que desempeña.

Tabla 3.9
Capital humano de Disloorqui

Nombre colaborador	Ocupacion	Edad	Sexo	Estado civil	Nivel educacion	Area
Patricio Espin Rezabala	Vendedor	40	Hombre	Casado	Superior Incompleto	Comercial
Jose Loor Gomez	Vendedor	38	Hombre	Casado	Secundaria	Comercial
Rocio Lucas Chinga	Facturacion	45	Mujer	Casado	Superior Incompleto	Administrativo
Maribel Santos Jarre	Contador	36	Mujer	Casado	Superior Completo	Administrativo
Nicolas Zambrano Lino	Despacho	25	Hombre	Soltero	Secundaria	Operativo
Larry Fernandez Ruperti	Despacho	40	Hombre	Soltero	Superior Incompleto	Operativo
Martha Delgado Paz	Jefe de Bodega	50	Mujer	Divorciado	Superior Incompleto	Operativo
Priscila Loor Quiroz	Contador	24	Mujer	Soltero	Superior Completo	Administrativo
Oswaldo Loor Quiroz	Jefe Comercial	27	Hombre	Soltero	Postgrado Incompleto	Administrativo
Merly Quiroz Gomez	Jefe Administrativo	48	Mujer	Casado	Superior Completo	Administrativo
Oswaldo Loor Andrade	Gerente General	51	Hombre	Casado	Superior Incompleto	Administrativo
Josue Muñoz Narea	Chofer	29	Hombre	Soltero	Secundaria	Operativo
Marco Ruiz Rodriguez	Vendedor	35	Hombre	Casado	Superior incompleto	Comercial
Plinio Garcia Muentes	Estibador	25	Hombre	Casado	Secundaria	Operativo
Jose Moreira Moreira	Guardia	55	Hombre	Casado	Secundaria	Operativo
Omar Loor Andrade	Vendedor	50	Hombre	Casado	Secundaria	Comercial
Jimmy Zuñiga Avila	Vendedor	32	Hombre	Soltero	Superior Incompleto	Comercial
Jose Farias Intriago	Vendedor	29	Hombre	Soltero	Superior Incompleto	Comercial
Clemente Delgado Alava	Despacho	29	Hombre	Soltero	Secundaria	Operativo
Antonio Muñoz Mendoza	Chofer	45	Hombre	Casado	Superior Incompleto	Operativo

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

En el análisis del capital humano se observa que el negocio suma un total de 20 colaboradores, donde la edad de estos promedia los 38 años. El estado civil más repetitivo es el de casado. Una característica muy importante de esta muestra es que la mayoría posee estudios superiores incompletos, sin embargo su productividad radica más por su experiencia o el número de años trabajando en el sector. También se puede observar que el capital humano esta mayormente integrado por hombres que por mujeres, especialmente centrándose en la fuerza de ventas y logística como pilares fundamentales de productividad de la empresa.

Tabla 3.10
Estadísticos ocupación del colaborador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido VENDEDOR	6	30,0	30,0	30,0
FACTURACION	1	5,0	5,0	35,0
CONTADOR	2	10,0	10,0	45,0
DESPACHO	3	15,0	15,0	60,0
JEFE DE BODEGA	1	5,0	5,0	65,0
JEFE ADMINISTRATIVO	1	5,0	5,0	70,0
GERENTE GENERAL	1	5,0	5,0	75,0
CHOFER	2	10,0	10,0	85,0
ESTIBADOR	1	5,0	5,0	90,0
GUARDIA	1	5,0	5,0	95,0
JEFE COMERCIAL	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se observa que la empresa familiar concentra la mayor parte de sus colaboradores en el área de ventas, esto se debe a que la empresa realiza como actividad principal comercializar. Sin embargo en despacho y contabilidad también cuenta con un mayor número de personas a diferencia de las otras áreas focalizando también sus actividades en la parte administrativa

Tabla 3.11
Estadísticos género del colaborador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido HOMBRE	15	75,0	75,0	75,0
MUJER	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se observa que el mayor número de colaboradores son de sexo masculino esto se debe a que en ventas, despacho y el área directiva se necesitan realizar actividades de esfuerzo físico. Sin embargo se identifica también una cantidad considerable de mujeres trabajando en el área administrativa, focalizadas principalmente en el orden y control. La fuerza de ventas está integrada en forma

general por hombres. Se encuentra en proyecto de dar cabida a mujeres principalmente para el área de consumo masivo donde se necesita a personas con habilidades persuasivas para poder ganar terreno en el mercado de despensas, mini markets y comisariatos. Cabe recalcar que la empresa familiar eligió indistintamente el sexo de sus colaboradores conforme se fueron presentando las necesidades.

La edad más frecuente dentro del equipo de Disloorqui son 25 y 40 años, atribuidas al personal de ventas y administrativo dada su frecuencia. Sin embargo dentro del capital humano existen personas que sobrepasan los 50, la cual se estima un grupo relativamente diverso en cuanto a edades se refiere. Se determina que a pesar de ser un grupo pequeño se da cabida a personas de distintas edades.

Tabla 3.12
Estadísticos nivel de educación del colaborador

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido SECUNDARIA	7	35,0	35,0	35,0
SUPERIOR INCOMPLETA	9	45,0	45,0	80,0
SUPERIOR COMPLETA	3	15,0	15,0	95,0
POSTGRADO INCOMPLETO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Se observa que el capital humano de Disloorqui concentra una cantidad considerable de personas con nivel de educación secundaria y superior incompleta, su principal fortaleza radica en la experiencia. Sin embargo existen personas con nivel de grado superior y cursando postgrados ocupando puestos directivos estratégicos.

3.4 Presentación de resultados y diagnóstico.

A continuación se detallan los resultados estadísticos de cada una de las preguntas realizadas en la encuesta.

Tabla 3.13**¿Considera usted que Disloorqui posee precios competitivos?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	82	96,5	96,5	96,5
No	3	3,5	3,5	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

El 96,5% de los encuestados piensa que la empresa posee precios competitivos debido a que Disloorqui siempre considera importante trabajar con precios competitivos para mantener su posición. Sin embargo el 3,5% de los encuestados no está satisfecho con los precios asumiendo que encuentran mejores ofertas con la competencia.

Tabla 3.14**¿Considera usted el servicio de entrega de Disloorqui como eficaz en relación a la competencia?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	1	1,2	1,2	1,2
No	84	98,8	98,8	100,0
Total	85	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

El 98,8% de los encuestados considera que el servicio de Disloorqui no es eficaz y no cumple en medida con el tiempo de entrega debido a que posee solo una unidad móvil de entrega. Sin embargo el 1.2% considera que si es eficaz asumiendo el resultado a clientes satisfechos con el servicio logístico.

Tabla 3.15**¿Cree usted que las promociones de Disloorqui son?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buenos	1	1,2	1,2	1,2
	Normales	83	97,6	97,6	98,8
	Malas	1	1,2	1,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

El 97,6 % de los encuestados considera las promociones de Disloorqui iguales a las de la competencia debido a que la empresa trata de mantener sus ofertas de manera competitiva en el mercado, acercándolas en igual medida a las de la competencia. Sin embargo existe un porcentaje bajo de clientes que las consideran diferentes calificándolas en algunos casos de buenas y en otros casos de malas en relación a los competidores.

Tabla 3.16**¿Considera que la empresa Disloorqui tarda en entregar la mercadería en su establecimiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	49	57,6	57,6	57,6
	No	36	42,4	42,4	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

El 57,6% de los encuestados considera que el servicio logístico de Disloorqui tarda en entregar la mercadería debido a que la empresa recopila una cantidad considerable de pedidos para proceder a despacharlos y entregarlos. Sin embargo el 42,4% de los clientes considera que si cumple en el plazo establecido de entrega.

Tabla 3.17

¿Considera usted deficiente el servicio que da el asesor comercial de Disloorqui que atiende su establecimiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	76	89,4	89,4	89,4
	No	9	10,6	10,6	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

El 89,4% de los encuestados considera que el asesor comercial no cumple con sus expectativas debido a que no posee la suficiente información, experiencia y capacitación en atención al cliente mientras que el 10.6% considera que si está conforme con el servicio prestado por el asesor comercial.

Tabla 3.18

¿Se encuentra usted a gusto con el sistema de crédito que le ofrece Disloorqui?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	44	51,8	51,8	51,8
	No	41	48,2	48,2	100,0
	Total	85	100,0	100,0	

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

El 51,8% de los encuestados considera que el sistema de crédito de Disloorqui es bueno ya que la empresa da énfasis en la comodidad de los clientes para cancelar cuentas a crédito, así mismo ofrece descuentos por pagos al contado de mucho agrado a los clientes. Sin embargo el 48.2% consideran que deberían ampliar los plazos de crédito de tal manera que resulte mucho más cómodo para los clientes realizar sus pagos y no ser afectados por el cupo vigente en la empresa.

3.5 Análisis de herramientas estratégicas

Aplicación del Balance Score Card en la empresa Disloorqui

A continuación después de obtener el diagnóstico general de la empresa familiar en base a sus factores internos y externos se realizará un análisis en relación a la implementación de la metodología del Balance Score Card o BSC y cada uno de los componentes que son necesarios para que esta estrategia se cumpla. El BSC es un procedimiento que transforma la misión y la estrategia de la empresa en una gran gama de aplicación de medidas que otorgan el esquema para un verdadero sistema de gestión y medición de acciones estratégicas de la empresa, los mismos que son analizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y el aprendizaje y conocimientos.

Relaciones Causa – Efecto

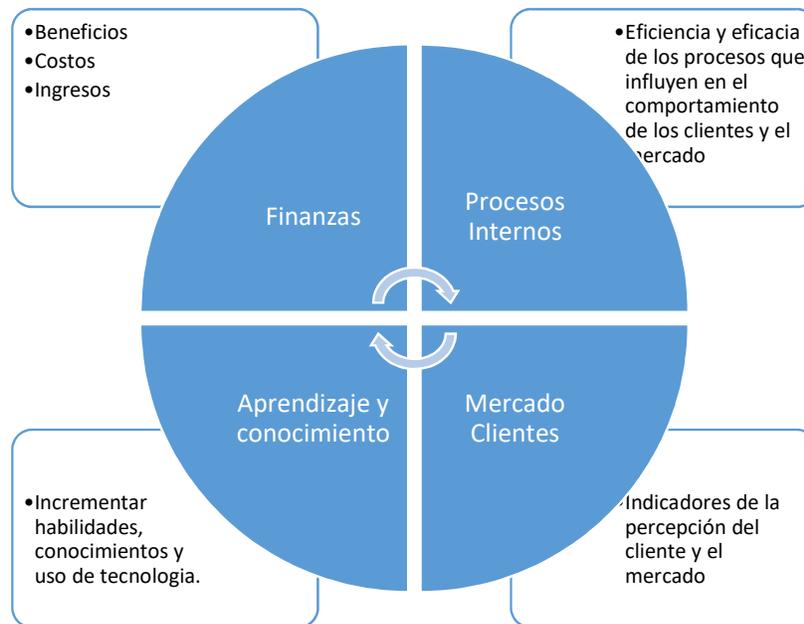
De manera inicial los directivos de la empresa familiar analizada en la presente investigación, deberán realizar el respectivo levantamiento de la información de todas las actividades y procesos con respecto a las relaciones causa – efecto, en la parte interna de cada departamento los cuales son los principales generadores de todos los resultados financieros y operacionales de la empresa; el concepto de las relaciones causa – efecto radica en que cada acción en cualquier ámbito, social, económico, financiero entre otros tiene un efecto positivo o negativo en la empresa como resultado.

Objetivos estratégicos

Para alcanzar el objetivo de la empresa familiar y que no se condicione o se limite al mediano o corto plazo y obtener de manera paralela el alejamiento de las imposiciones que el mercado ha establecido en los últimos tiempos, es ineludible usar un instrumento de gestión con todas las posibilidades que brinda el Balance Score Card o el Cuadro de Mando Integral, una vez obtenida, los objetivos específicos están encuadrados en las cuatro tal como se muestra en el grafico 2.1.

Gráfico 3.2

Diagrama del Cuadro de Mando Integral



Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

Perspectiva Financiera

Incrementar el beneficio sería el paso más importante para poder lograr todos los objetivos que la empresa familiar emprenda. Para lograr esta meta es importante tomar en cuenta condiciones, inversiones, rentabilidad, crecimiento, etc. Y es aquí donde se deben formular los objetivos estratégicos que influirán en el negocio según lo establecido en el Balance Score Card.

Perspectiva clientes

Esta perspectiva es de vital importancia para aumentar ingresos y para el área comercial según propietarios de la empresa familiar, este elemento debe ser analizado y desarrollado con mucho énfasis, por la cual se obtendrán algunas variables por analizar y sus respectivos resultados como por ejemplo, aumentar la participación del mercado y disminuir los reclamos formulados en cuento a los usos del producto o de los servicios ofrecidos.

Perspectiva Procesos Internos

Buscar el origen de las posibles problemas internos de la empresa familiar es el motivo de análisis en esta perspectiva, por ejemplo cual es el tiempo de despacho, facturación o comunicación valor agregado que se incluye en los procesos internos, de esta forma se podrá distinguir de la competencia formulando cambios positivos, para poder obtener lo que se ha tratado, es necesario enrumbarse hacia el mejoramiento de la empresa y esto se puede lograr mediante la capacitación continua.

Perspectiva de desarrollo y Aprendizaje

Esta perspectiva analiza como incrementar habilidades, destrezas y desarrollo del recurso humano de la empresa familiar para que puedan influir positivamente en el crecimiento de Disloorqui y posteriormente aumentar su rentabilidad. Luego de haber detallado cada una de las virtudes mencionadas de las perspectivas, no hay que desenfocarse en los objetivos que se quieren lograr y estos están enmarcados en la evolución, crecimiento, eficacia y productividad.

Aspectos importantes de la cultura organizacional.

Misión: Comercializar productos de calidad con precios atractivos y financiamiento cómodo al cliente

Visión: Ser reconocidos en Manabí como un proveedor estratégico para sus clientes.

Valores: Respeto, cordialidad, confianza, originalidad y amabilidad.

A continuación en la tabla 2.1 se detallan los objetivos estratégicos, medidores, metas e iniciativas la cual tienen como perspectivas en el área financiera aumentar ingresos por ventas y reducir costos para incrementar ganancias, se establecen metas e iniciativas en el corto y mediano plazo como potenciar el equipo de ventas y analizar detalladamente la pertinencia de costos. De igual manera en la perspectiva mercado se requiere atraer nuevos clientes, incrementar la percepción y la satisfacción del cliente, para esto se establece como metas e iniciativas la contratación de personal calificado en el tema para

poder aumentar el rendimiento de estas áreas a través de estudios profesionales, y capacitaciones específicas.

Los procesos internos estarán definidos por optimizar los procesos de facturación, mejorar los servicios de comunicación interna y el tiempo de despacho, se aplicaran metas e iniciativas como la elaboración de un manual de procesos y la compra de un software administrativo contable adecuado para de esta manera lograr mejorar los procesos internos tomando en cuenta el factor tiempo como indicador importante. En el área de aprendizaje y conocimiento se plantea incrementar habilidades y destrezas en el área de ventas, fomentar el uso de tecnología en la parte administrativa, la cual mediante metas e iniciativas se aplicaran la contratación de profesionales para capacitar correctamente al personal familiar y no familiar.

Tabla 3.19

Detalle de objetivos estratégicos, medidores, metas e iniciativas aplicados al Balanced scorecard.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar ingresos	Aumento del número de clientes	Superior al promedio de clientes de los últimos dos años	Potenciar al equipo de ventas por incentivos
	Incrementar ganancias	Margen neto	Superior al promedio del margen neto de los últimos dos años	Realizar un análisis de ventas por segmentos para generar mas ganancias
	Reducir costos	Costos totales/Ingresos	Inferior al promedio del indicador de los últimos dos años	Analizar mensualmente la pertinencia o no de todos los costos
MERCADO CLIENTES	Atraer nuevos clientes	Número de Promociones o descuentos	Un cliente nuevo por semana	Potenciar al equipo de ventas, en conjunto con estrategias de marketing
	Incrementar la percepción del mercado	Estudio de mercado	Presencia en los puntos mas importantes de la provincia	Contratación de un profesional para el desarrollo del estudio de mercado
	Incrementar la satisfacción del cliente	Encuesta a los clientes	Obtener clientes satisfechos	Contratación de un profesional para el desarrollo encuestas
PROCESOS INTERNOS	Optimizar proceso de facturacion	Tiempo de generacion de factura	Facturacion en 3 horas despues de haber sido tomado el pedido	Compra de equipos de facturacion inalambrica
	Mejorar servicios de comunicación	Tiempo de respuesta en servicio al cliente	Obtencion de una linea exclusiva de atencion al cliente	Cotizar la compra de un CRM para mejorar la atencion al cliente
	Mejorar el tiempo de despacho	Tiempo de despacho y entrega	Despacho en 24h	Elaborar un manual de procesos agil y oportuno
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTOS	Incrementar habilidades y destrezas en el area de ventas	Numero de capacitaciones y cursos	Capacitaciones semestrales	Contratación de un profesional para las capacitaciones
	Incrementar el uso de tecnología en la parte administrativa	Tiempo de realizacion de actividad en el cargo que desempeña	Compra de programas y softwares	Contratación de un profesional para las capacitaciones

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

A continuación en la tabla 2.2 se detalla la ponderación de los factores externos e internos de acuerdo al análisis establecido. Esta detalla sobre como contribuyen las características medidas sobre la consecuencia de los objetivos establecidos en la estrategia a utilizar.

Tabla 3.20
Ponderación de factores internos y externos aplicados al balanced scorecard

No	Factores Internos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Fortalezas				
1	La empresa posee una bodega de distribución ubicada estratégicamente	0.15	2	0.3
2	Experiencia en distribución en el mercado manabita	0.15	2	0.3
3	Amplia gama de productos de alta necesidad y rotación.	0.15	2	0.3
4	Constante comunicación con los clientes, personal administrativo y fuerza de ventas.	0.08	1	0.08
Debilidades				
1	Bodega con espacio reducido o limitado	0.15	2	0.3
2	No contar con un correcto software para manejo de inventarios	0.15	2	0.3
3	Trabajar con poca motivación al capital humano que los impulse a nuevos niveles.	0.08	1	0.08
4	Manejo inadecuado de stock	0.08	1	0.08
Subtotal		1		1.75

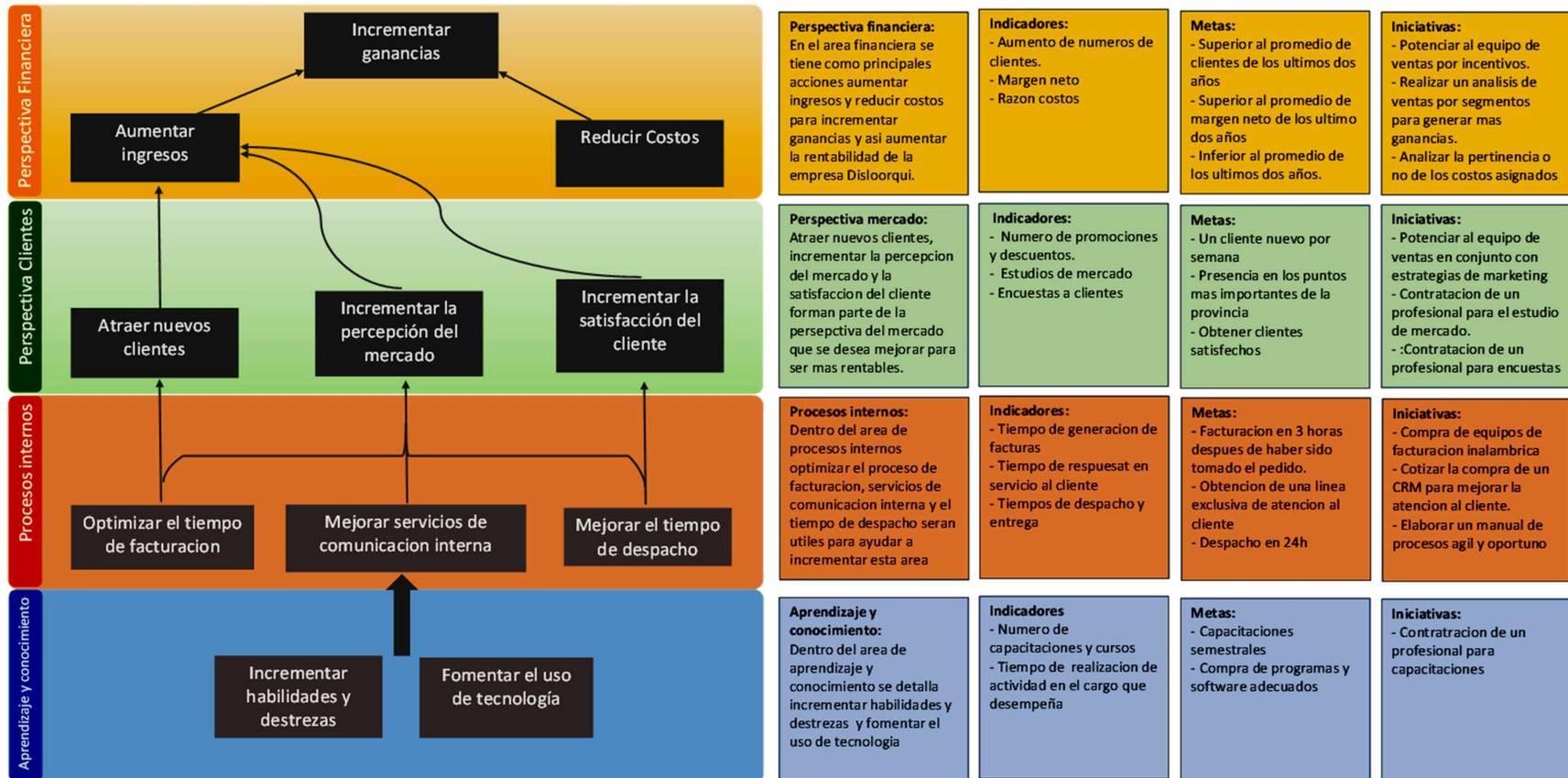
No	Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Oportunidades				
1	Ofertar marcas de altas rotación inaccesibles a ciertos puntos de la provincia por parte de la competencia	0.20	3.00	0.60
2	Trabajar con un catálogo amplio de marcas reconocidas y de alta rotación	0.15	2.00	0.30
3	Trabajar con industrias en crecimiento posicionadas en Manabí.	0.08	1.00	0.08
4	Interés de inversión, reconstrucción e impulso en la provincia de Manabí	0.08	1.00	0.08
Amenazas				
1	Desestabilización política – económica que afecte a nivel nacional.	0.08	1.00	0.08
2	Entrada de nuevos competidores con mejores ofertas y promociones	0.08	1.00	0.08
3	Implementación de nuevos aranceles o salvaguardas que afecten directamente al precio de los bienes.	0.20	3.00	0.60
4	Productos de contrabando de alta rotación	0.15	2.00	0.30
Subtotal		1		2.1

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

A continuación se detalla la estrategia a utilizar en las cuatro áreas específicas de la empresa en donde se tomaran acciones que permitan elevar la rentabilidad tal como se muestra en el balanced scorecard.

Gráfico 3.3

Mapa estratégico Balanced Scorecard



Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

3.6 Verificación de hipótesis.

H Mediante la optimización de costos permitirá elevar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui en el corto plazo.

H₀ Mediante la optimización de costos no permitirá elevar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui en el corto plazo

H₁ Mediante la optimización de costos permitirá elevar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui en el corto plazo.

Tabla 3.21
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)	Significación exacta (2 caras)	Significación exacta (1 cara)
Chi-cuadrado de Pearson	,028 ^a	1	,868		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	,027	1	,870		
Prueba exacta de Fisher				,697	,557
Asociación lineal por lineal	,028	1	,868		
N de casos válidos	245				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,80.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

R: Con un nivel de significancia del 5% y grados de libertad de 1 en la tabla de valores de chi cuadrado existe un valor que pone como límite 3,841; en la prueba de chi cuadrado del ejercicio da como valor 0,28 pudiendo concluir que con un rango de 0 – 3,841 el resultado está en la zona de aceptación de la H₀ donde se verifica que mediante la optimización de costos no se permitirá elevar la rentabilidad de Disloorqui en el corto plazo

H Si se capacita profesionalmente al capital humano Disloorqui crecerá en el corto plazo

H₀ Si se capacita profesionalmente al capital humano Disloorqui no crecerá en el corto plazo

H₁ Si se capacita profesionalmente al capital humano Disloorqui crecerá en el corto plazo

Tabla 3.22
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	,226 ^a	2	,893
Razón de verosimilitud	,205	2	,903
Asociación lineal por lineal	,051	1	,822
N de casos válidos	245		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,66.

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

R: Con un nivel de significancia del 5% y grados de libertad de 2 en la tabla de valores de chi cuadrado existe un valor que pone como límite 5,991; en la prueba de chi cuadrado del ejercicio da como valor 0,226 pudiendo concluir que con un rango de 0 – 5,991 el resultado está en la zona de aceptación de la H₀ donde se verifica que solo con capacitar al capital humano de Disloorqui no podrá crecer en el corto plazo.

H Si se aplica una gestión de inventarios óptima se podrá mejorar la rentabilidad y satisfacción del cliente

H₀ Si se aplica una gestión de inventarios óptima no se podrá mejorar la rentabilidad y satisfacción del cliente

H₁ Si se aplica una gestión de inventarios óptima se podrá mejorar la satisfacción del cliente

Tabla 3.23
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	1,970 ^a	2	,373
Razón de verosimilitud	2,711	2	,258
Asociación lineal por lineal	,407	1	,524
N de casos válidos	245		

a. 2 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,87.

Fuente: "Disloorqui"
Elaborado por: El autor

R: Con un nivel de significancia del 5% y grados de libertad de 2 en la tabla de valores de chi cuadrado existe un valor que pone como límite 5,991; en la prueba de chi cuadrado del ejercicio da como valor 1,970 pudiendo concluir que con un rango de 0 – 5,991 el resultado está en la zona de aceptación de la H0 donde se verifica que si se aplica solo una gestión de inventarios optima no se podrá mejorar la satisfacción del cliente.

Capítulo 4

Propuesta: “Estrategia para aumentar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui en la ciudad de Manta”.

4.1 Justificación

Una vez que se conoce el diagnóstico de la empresa familiar Disloorqui se propone la creación de un establecimiento de venta al consumidor final como estrategia para aumentar la rentabilidad de la empresa, esta permitirá aplicarse o implementarse para elevar las ventas y conseguir nuevos márgenes de ganancia y así aumentar el rendimiento de la misma en un mercado altamente competitivo.

4.2 Factibilidad

Se determinó que el sector industrial en el que interactúa la empresa familiar se encuentra en pleno crecimiento, sobre todo en la provincia de Manabí, a pesar de los periodos difíciles por los que la empresa atravesó. En la actualidad esta se encuentra con predisposición y optimismo al crecimiento. Manabí es un lugar donde se dan inversiones grandes por su plan de reconstrucción pos - terremoto. Lo visto anteriormente ha servido para identificar los factores que inciden en la rentabilidad y crecimiento de las empresas familiares, desarrollándose en el mercado manabita; bajo esos fundamentos se elaboró una estrategia viable y aplicativa en la compañía la cual permita su desarrollo y su posterior crecimiento.

Innovación - diferenciación

El mercado industrial limita a sus consumidores a encontrar sus bienes en diferentes establecimientos, lubricadoras, lavadores, ferreterías, almacenes de pintura, almacenes de limpieza, etc. Sin embargo la innovación en el sector industrial detallista apunta hacia un supermercado industrial, lugar donde se encuentran un sin número de ítems o bienes, demandados en la industria para diferentes actividades. El proyecto propone establecer un lugar de venta al detalle de productos industriales distribuidos por la empresa familiar, esta vez hacia el consumidor final, enfocándose principalmente en el cliente.

Individualización - personalización

En la actualidad el cliente posee muchos perfiles, necesidades, y cada área determina una condición diferente para el producto o bien que se esté ofertando. El mercado ha evolucionado a que los consumidores sean cada vez más exigentes y estos a la vez piden que sus necesidades sean satisfechas de la manera más especial que pueda darse. Actualmente los clientes del sector industrial buscan facilidad, economía y durabilidad en sus productos, normalmente este sector oferta diferentes tipos de bienes en diferentes marcas, colores, calidades, precios, etc., llevando este tipo de exigencia hacia una personalización del consumo. La individualización se convierte entonces en una forma de acercar al cliente al negocio detallista logrando cumplir sus exigencias y necesidades de manera efectiva, encontrar productos automotrices, ferreteros e industriales en diferentes variedades y exigencias, para sus diferentes actividades en un solo lugar abierto al público en general.

Compromiso - experiencia

Dejar huella en el cliente se ha convertido en la actividad más popular de las empresas familiares, proporcionando no solo un bien o servicio, sino valor, como algo extraordinario, que de una experiencia diferente al consumidor y no solo de satisfacción a su necesidad. De esta forma se podrá lograr un acercamiento empresa – cliente a través del compromiso de los colaboradores en el ámbito de servicio. El compromiso se convierte en eje fundamental por parte de los colaboradores en la tarea de atraer y dejar huella en los clientes, generando una experiencia agradable al consumidor.

El enlace de estas 3 partes permitirá la creación de una estrategia que permita la viabilidad del proyecto, creara un atributo diferenciador y permitirá aplicarse como estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.

Gracias al análisis de los factores internos de la empresa se pudo determinar las siguientes características favorables de la compañía que se detallan a continuación:

- Marcas reconocidas y precios competitivos
- Pre disposición a la inversión en activos fijos
- Capital humano con experiencia

Así mismo se puede determinar según la investigación realizada a los clientes detallistas de Disloorqui que la empresa posee precios y promociones competitivos, la cual permitirá competir con mejores márgenes en el sector retail acentuado y enfocando su estrategia en el cliente. La investigación determina un sector muy competitivo pero poco innovador debido a que los detallistas creen que el momento y las circunstancias económicas que presenta el país no permiten la entrada de nuevos competidores que generalmente son el ente innovador en el mercado.

4.3 Descripción

“Establecimiento de venta al consumidor final como estrategia para aumentar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui”.

4.4 Áreas involucradas

Ventas, Distribución, logística y capital humano.

4.5 Estrategia financiera

En la presente sección se mostrará la estrategia financiera en cada ítem o rubro económico o financiero, sin embargo para realizar tal cometido, se procederá a evaluar los siguientes supuestos para realizar las proyecciones necesarias del proyecto.

Tabla 4.1
Supuesto de factor de proyección en base a la inflación

AÑO	%
2007	2.28
2008	8.39
2009	5.20
2010	3.56
2011	4.47
2012	5.11
2013	2.73
2014	3.59
2015	3.97
2016	1.73
PROMEDIO	4.10

Fuente: Banco central del Ecuador
Elaborado por: El autor

Se propone degradar poco a poco desde lo más general hacia lo más específico, el detalle de los costos y gastos, para el respectivo desarrollo de los estados financieros del proyecto, así como las proyecciones y los supuestos por plantear. En relación al Presupuesto de Administración y Ventas se obtiene lo siguiente: arrendamiento de un local, la cual generara costos por servicios públicos y trámites municipales. El rubro mantenimiento y reparación se presenta como la adecuación del local para la venta de productos, así mismo se presenta un presupuesto en lo que respecta a papelería y publicidad para impulsar las ventas.

Tabla 4.2
Presupuesto gastos de administración y ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Arriendo	\$ 4,800.00	\$ 4,996.80	\$ 5,201.67	\$ 5,414.94	\$ 5,636.95
Sueldos	\$ 39,650.90	\$ 40,846.79	\$ 42,459.68	\$ 44,138.70	\$ 45,886.56
Servicios Básicos	\$ 1,200.00	\$ 1,249.20	\$ 1,300.42	\$ 1,353.73	\$ 1,409.24
Renovacion registro mercantil	\$ 25.00	\$ 26.03	\$ 27.09	\$ 28.20	\$ 29.36
Papeleria	\$ 360.00	\$ 374.76	\$ 390.13	\$ 406.12	\$ 422.77
Publicidad	\$ 300.00	\$ 312.30	\$ 325.10	\$ 338.43	\$ 352.31
TOTAL	\$ 46,335.90	\$ 47,805.88	\$ 49,704.09	\$ 51,680.13	\$ 53,737.19

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

En el área de capital humano se procederá a contratar a 4 personas la cual consta un administrador, un vendedor, un auxiliar contable y un cajero como parte del equipo de un establecimiento inicial.

Tabla 4.3
Presupuesto costos laborales

Cargos Planteados	Salario mensual	10mo 3ero	10mo 4to	Aporte IESS	Vacaciones	Mensual	Anual
Administrador	\$600.0	\$50.0	\$31.4	\$72.9	\$25.0	\$779.3	\$9,351.8
Auxiliar Contable	\$375.0	\$31.3	\$31.4	\$45.6	\$15.6	\$498.9	\$5,986.3
Vendedor	\$450.0	\$37.5	\$31.4	\$54.7	\$18.8	\$592.3	\$7,108.1
Cajero	\$375.0	\$31.3	\$31.4	\$45.6	\$15.6	\$498.9	\$5,986.3
TOTAL	\$1,800.0	\$150.0	\$125.7	\$218.7	\$75.0	\$2,369.4	\$28,432.4

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

En la tabla que antecede se muestra un detalle contable del salario en conjunto con los beneficios que recibiría cada persona contratada, como es un proyecto inicial se toma en cuenta esta estructura organización sin embargo con el paso del tiempo y la expansión del proyecto se podría ampliar dicho organigrama, a continuación se muestra una proyección de los costos de sueldos tomando en cuenta un factor de proyección del 4.1% anual.

Tabla 4.4
Proyección de salarios personal administrativo

Cargo	Año	Salario mensual	10mo 3ero	10mo 4to	Aporte IESS	Vacaciones	Mensual	Anual
Administrador	1	\$600.0	\$50.0	\$31.4	\$72.9	\$25.0	\$779.3	\$9,351.8
	3	\$624.6	\$52.1	\$31.4	\$75.9	\$26.0	\$810.0	\$9,719.8
	4	\$650.2	\$54.2	\$31.4	\$79.0	\$27.1	\$841.9	\$10,102.8
	5	\$676.9	\$56.4	\$31.4	\$82.2	\$28.2	\$875.1	\$10,501.6
	1	\$750.0	\$62.5	\$31.4	\$91.1	\$31.3	\$966.3	\$11,595.5
Auxiliar Contable/Cajero	2	\$780.8	\$65.1	\$31.4	\$94.9	\$32.5	\$1,004.6	\$12,055.5
	3	\$812.8	\$67.7	\$31.4	\$98.8	\$33.9	\$1,044.5	\$12,534.3
	4	\$846.1	\$70.5	\$31.4	\$102.8	\$35.3	\$1,086.1	\$13,032.7
	5	\$880.8	\$73.4	\$31.4	\$107.0	\$36.7	\$1,129.3	\$13,551.6
	1	\$450.0	\$37.5	\$31.4	\$54.7	\$18.8	\$592.3	\$7,108.1
Vendedor	2	\$468.5	\$39.0	\$31.4	\$56.9	\$19.5	\$615.3	\$7,384.1
	3	\$487.7	\$40.6	\$31.4	\$59.3	\$20.3	\$639.3	\$7,671.4
	4	\$507.7	\$42.3	\$31.4	\$61.7	\$21.2	\$664.2	\$7,970.4
	5	\$528.5	\$44.0	\$31.4	\$64.2	\$22.0	\$690.1	\$8,281.8

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

En relación a la proyección de Sueldos y Salarios del personal administrativo se toma en cuenta las siguientes condiciones, con respecto al cargo de Administrador se considera un incremento desde el año 3, el horizonte de tiempo es de 5 años, es decir para los cargos de Auxiliar Contable/Cajero y de vendedor en el que se asume un incremento en todos los años, a continuación se toma en cuenta un consolidado total anual:

Tabla 4.5
Proyección de salarios personal administrativo

	1	2	3	4	5
Sueldos Anuales	\$39,650.9	\$40,846.8	\$42,459.7	\$44,138.7	\$45,886.6

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

El presupuesto de compras está dividido en tres partes la cual constan productos de ferretería, automotriz y limpieza. La unión de estas tres líneas proporcionarían los ingresos por ventas del local de venta al detalle.

Tabla 4.6
Presupuesto de compras

Línea	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ferretería	\$ 120,000.00	\$ 121,200.00	\$ 122,412.00	\$ 123,636.12	\$ 124,872.48
Automotriz	\$ 120,000.00	\$ 121,200.00	\$ 122,412.00	\$ 123,636.12	\$ 124,872.48
Limpieza	\$ 60,000.00	\$ 60,600.00	\$ 61,206.00	\$ 61,818.06	\$ 62,436.24
TOTAL	\$ 300,000.00	\$ 303,000.00	\$ 306,030.00	\$ 309,090.30	\$ 312,181.20

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

La proyección del estado de resultados muestra beneficios en los diferentes periodos, tomando en cuenta los rubros del presupuesto en costos laborales, gastos administrativos y de instalación. Así mismo se tomó importancia en los gastos financieros e impuestos. Posteriormente el flujo de caja y flujo neto de fondos con las mismas aseveraciones presentan beneficios en sus operaciones.

Capital de trabajo

Tabla 4.7
Costo total (producción, administración, ventas)

Capital de Trabajo	Valor
Costo de Producción	\$150,000.0
Costo de Administración y Ventas	\$23,168.0
Total	\$173,168.0

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

En cuanto al detalle del capital de trabajo se toma en cuenta dos grandes e importantes rubros, como los Costos de Producción y Costos de Administración y Ventas, los cuales totalizan \$334 mil dólares.

Tabla 4.8
Detalle de la inversión total

INVERSIÓN TOTAL	\$197,468
Activos Fijos	\$23,200
Muebles y enseres	\$1,200
Equipos de computación	\$2,000
Vehículos	\$20,000
Activos Diferidos	\$1,100
Gastos Varios	\$800
Estrategias de promoción	\$300
Capital de Trabajo	\$173,168.0

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

Finalmente, con lo anteriormente considerado se obtiene la inversión total el cual es un rubro de suma importancia para iniciar el proyecto, dicha variable está compuesto por los Activos Fijos, Activos Diferidos y Capital de Trabajo.

Tabla 4.9
Detalle de los activos fijos

Activos Fijos	\$23,200	%	1	2	3	4	5
Muebles y enseres	\$1,200	10%	\$120.0	\$120.0	\$120.0	\$120.0	\$120.0
Equipos de computación	\$2,000	33.33%	\$666.6	\$666.6	\$666.6	\$666.6	\$666.6
Vehículos	\$20,000	20%	\$4,000.0	\$4,000.0	\$4,000.0	\$4,000.0	\$4,000.0

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

A lo que se refiere a los activos fijos para el proyecto se requieren tanto los equipos de oficina, computación y un vehículo, es importante indicar que lo que se ha descrito puede variar a lo largo del proyecto, es decir incrementar o disminuir ciertos valores.

Tabla 4.10
Detalle de las ventas

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	\$ 384,000.00	\$ 403,200.00	\$ 423,360.00	\$ 444,528.00	\$ 466,754.40

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

En lo que respecta a la proyección de las ventas se aplica un supuesto que deben incrementarse en un 4.10% anualmente, considerando siempre y cuando los efectos internos como externos del proyecto.

Tabla 4.11
Proyección de estado de resultados

	1	2	3	4	5
Ventas Netas	\$384,000	\$410,880	\$451,968	\$510,724	\$587,332
Costos de Venta	-\$300,000	-\$306,000	-\$312,120	-\$318,362	-\$324,730
Utilidad Bruta	\$84,000	\$104,880	\$139,848	\$192,361	\$262,603
Costos administrativos y de Ventas	\$39,650.9	\$40,846.8	\$42,459.7	\$44,138.7	\$45,886.6
Utilidad Operativa	\$44,349.1	\$64,033.2	\$97,388.3	\$148,222.7	\$216,716.2
Gastos Financieros	\$18,733.8	\$17,481.5	\$16,101.4	\$14,580.4	\$12,904.1
Utilidad Antes de PP	\$25,615.3	\$46,551.7	\$81,286.9	\$133,642.4	\$203,812.1
Participación de Trabajadores 15%	\$3,842.3	\$6,982.8	\$12,193.0	\$20,046.4	\$30,571.8
Utilidad después de PP	\$21,773.0	\$39,569.0	\$69,093.9	\$113,596.0	\$173,240.3
Impuesto a la Renta	\$6,403.8	\$11,637.9	\$20,321.7	\$33,410.6	\$50,953.0
Utilidad después de Impuestos	\$15,369.2	\$27,931.0	\$48,772.2	\$80,185.4	\$122,287.3
Reserva Legal 5%	\$768.5	\$1,396.6	\$2,438.6	\$4,009.3	\$6,114.4
Utilidad Retenida 95%	\$14,600.7	\$26,534.5	\$46,333.6	\$76,176.2	\$116,172.9

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

La acumulación neta de activos líquidos muestra beneficios y viabilidad en cada periodo observado tomándose en cuenta rubros de entrada y salida de dinero que podrían afectar tanto positiva como negativamente a la operación.

Tabla 4.12
Flujo de caja o presupuesto de efectivo

	0	1	2	3	4	5
Ventas Totales		\$384,000	\$410,880	\$451,968	\$510,724	\$587,332
Costos de Operación		\$142,183	\$343,847	\$348,490	\$353,229	\$358,068
Depreciación		\$4,786.7	\$4,786.7	\$4,786.7	\$4,120.0	\$4,120.0
Amortización		\$800				
Gastos Financieros		\$18,733.8	\$17,481.5	\$16,101.4	\$14,580.4	\$12,904.1
Utilidad Antes		\$217,496.6	\$44,765.1	\$82,590.3	\$138,794.5	\$212,240.6
15% Trabajadores		\$32,624.5	\$6,714.8	\$12,388.5	\$20,819.2	\$31,836.1
Utilidad Antes		\$184,872.1	\$38,050.3	\$70,201.7	\$117,975.3	\$180,404.5
25% Impuesto a la Renta		\$46,218.0	\$9,512.6	\$17,550.4	\$29,493.8	\$45,101.1
Utilidad Neta		\$138,654.1	\$28,537.7	\$52,651.3	\$88,481.5	\$135,303.4
Costo de Inversión	-\$197,468					
Préstamo	\$197,468					
Depreciación		\$4,786.7	\$4,786.7	\$4,786.7	\$4,120.0	\$4,120.0
Amortización		\$800				
Amortización deuda		\$12,266.8	\$13,519.1	\$14,899.2	\$16,420.2	\$18,096.5
Flujo Neto Generado	-\$197,468	\$131,973.96	\$19,805.31	\$42,538.78	\$76,181.28	\$121,326.88
Flujo Acumulado			\$151,779.27	\$62,344.08	\$118,720.05	\$197,508.16

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

El balance general proyectado que se muestra a continuación determina que los activos son mayores a los pasivos en todos sus periodos la cual es un signo bastante favorable para la empresa, de igual manera los activos se mantienen en crecimiento en todos los periodos a un ritmo de crecimiento continuo. En referencia al patrimonio se denota favorablemente un crecimiento en todos los periodos directamente proporcional a sus activos. En lo que respecta al pasivo o las obligaciones de la empresa se determinan cifras en decrecimiento a lo largo de los periodos proyectados, esto debido a las cancelaciones de las obligaciones de la empresa en el transcurso del tiempo.

Cabe recalcar que el balance general está proyectado a 5 años y muestra las cuentas del activo tanto corriente y no corriente así mismo activos diferidos. En el área de pasivos se muestran los corrientes y no corrientes seguidos del patrimonio.

Tabla 4.13
Balance general proyectado

ACTIVOS	0	1	2	3	4	5
Corriente						
Disponible	\$197,468	\$113,560.85	\$121,124.37	\$139,006.78	\$169,648.10	\$213,724.09
Inventarios		\$75,000	\$76,500	\$78,030	\$79,591	\$81,182
Total activo corriente	\$197,468	\$188,561	\$197,624	\$217,037	\$249,239	\$294,907
No Corriente (Activos Fijos)						
Muebles y enseres	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200
Equipos de computación	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000	\$2,000
Vehículos	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000	\$20,000
Depreciación acumulada		-\$4,786.7	-\$9,573.3	-\$14,360.0	-\$18,480.0	-\$22,600.0
Total No Corriente (Activo Fijo)	\$23,200	\$18,413	\$13,627	\$8,840	\$4,720	\$600
Activos Diferidos						
Software						
Otros activos diferidos	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
Amortización Acumulada	-\$800	-\$800	-\$800	-\$800	-\$800	-\$800
Total activos diferidos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
TOTAL ACTIVOS	\$220,668	\$206,974	\$211,251	\$225,877	\$253,959	\$295,507
PASIVO						
Corriente						
Impuesto a la renta		\$6,403.8	\$11,637.9	\$20,321.7	\$33,410.6	\$50,953.0
Total pasivo corriente						
No Corriente						
Préstamo Bancario	\$197,468	\$185,201	\$171,682	\$156,783	\$140,363	\$122,266
Total pasivo No Corriente	\$197,468	\$185,201	\$171,682	\$156,783	\$140,363	\$122,266
TOTAL PASIVOS	\$197,468	\$191,605	\$183,320	\$177,105	\$173,773	\$173,219
PATRIMONIO						
Capital Social						
Reserva Legal		\$768.5	\$1,396.6	\$2,438.6	\$4,009.3	\$6,114.4
Utilidades Retenidas		\$14,600.7	\$26,534.5	\$46,333.6	\$76,176.2	\$116,172.9
Total patrimonio		\$15,369.2	\$27,931.0	\$48,772.2	\$80,185.4	\$122,287.3
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$206,974.18	\$211,251.03	\$225,876.78	\$253,958.70	\$295,506.50

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

Los indicadores financieros a continuación muestran un aumento en la liquidez para todos los periodos desde la razón corriente, capital de trabajo y prueba acida la cual nos indican que la empresa maneja un buen flujo de efectivo para resolver sus obligaciones financieras. En cuanto al nivel de endeudamiento se puede observar que va en decrecimiento en cada uno de las etapas analizadas, esto debido a que se han ido cancelando deudas de la empresa para con sus acreedores, también se observa que Disloorqui maneja el apalancamiento como punto importante para financiarse.

Los indicadores de eficiencia muestran un mayor uso de activos en los periodos, la cual es buen síntoma ya que se está utilizando de manera óptima la capacidad de la misma.

En los niveles de rentabilidad que se observan a continuación muestran buenos márgenes brutos que sostendrán la actividad del negocio con tendencia al crecimiento para cada uno de sus periodos, se observa de igual manera un margen neto en incremento hasta el periodo 3 donde se resuelve hacer inversiones fuertes en los años posteriores. Así mismo se observa un claro rendimiento del patrimonio en aumento hasta el año 3 donde posiblemente se realicen nuevas inversiones afectando incluso de igual manera al rendimiento del activo total.

Tabla 4.14
Indicadores financieros

	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ					
Razon corriente	0.98	0.94	0.96	0.98	1.00
Capital neto de trabajo	\$ (3,044.13)	\$ 14,304.36	\$ 39,932.17	\$ 75,465.42	\$ 121,687.27
Prueba acida	\$ 0.59	\$ 0.66	\$ 0.78	\$ 0.98	\$ 1.23
ENDEUDAMIENTO					
Nivel de endeudamiento leverage	12.47	6.56	3.63	2.17	1.42
Cobertura de intereses	4.33	5.45	6.64	7.91	9.26
Apalancamiento	10%	8%	6%	3%	0%
DE ACTIVIDAD					
Rotacion activos fijos	16.55	17.71	19.48	22.01	25.32
Rotacion activos totales	1.86	1.94	2.00	2.01	1.99
RENTABILIDAD					
Margen bruto (utilidad)	22%	26%	31%	38%	45%
Margen operacional (utilidad)	12%	16%	22%	29%	37%
Margen neto	34%	5%	9%	15%	21%
Rndimiento del patrimonio	0.85	0.77	0.60	0.22	0.05
Rendimiento activo total	0.64	0.09	0.19	0.30	0.41

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

A continuación el valor actual neto muestra el valor de la inversión en tiempo presente, la cifra obtenida es positiva por tanto indica que la inversión se recuperó, y en actualidad es un proyecto viable por el resultado positivo alcanzado. En cuanto a la tasa interna de retorno nos muestra que carga de interés soporta nuestro proyecto para ser viable, la cual indica que nuestro proyecto es completamente rentable y que soporta una carga de interés alta.

Tabla 4.15
Tasa interna de retorno y valor actual neto proyectado

Tasa de descuento	12%
TIR	28%
VAN	\$ 74,724.63

Fuente: Disloorqui
Elaborado por: El autor

4.6 Formas de seguimiento.

La forma de seguimiento que se plantea es utilizar los indicadores financieros, para medir el rendimiento del negocio tomando énfasis principalmente en las ventas y márgenes de ganancia. Otra forma de poder seguir el control del rendimiento de las áreas involucradas en la rentabilidad es supervisando al capital humano y familiar orientarlos al cumplimiento de metas. De igual manera se plantea tomar testimonios y experiencias de compra del cliente para tomar medidas correctivas o evolutivas según sea dado el caso y mejorar la satisfacción del cliente.

4.7 Beneficios que aporta la propuesta

Esta propuesta aporta como principal beneficio aumentar la rentabilidad de la empresa familiar Disloorqui, darle el giro de negocio que necesita para poder perdurar en el tiempo incursionando en la venta al detalle, llevando de la mano la distribución. La creación de una nueva estrategia permitirá posicionarse en la mente del consumidor final y creara vínculos sólidos y duraderos con el cliente.

Otro beneficio de vital importancia que aporta la propuesta es a los familiares y colaboradores, ya que generara nuevas plazas de trabajo y permitirán obtener el aprendizaje y capacitación necesaria para la propuesta y así lograr una buena experiencia de compra al consumidor.

Es importante recalcar que el beneficio que se aporte a los familiares y colaboradores también será de manera económica, ya que la empresa podrá aumentar sus ventas y estos podrán gozar de mayores tratos económicos.

De igual manera la propuesta busca crear una buena experiencia de compra al consumidor final a través de un servicio ágil y oportuno, sin dejar de lado que el cliente pueda acceder a excelentes precios y permita generar un

ahorro en su economía, por ende ese es uno de los principales beneficios del proyecto, dirigida hacia el consumidor final.

Conclusiones

Determinar los factores que inciden tanto positiva como negativamente a las empresas familiares, bajo la problemática de que deben ser analizadas minuciosamente plantea un gran tema de interés. Los textos que ofrecieron el apoyo fundamental para desarrollar el marco teórico permitió analizar uno a uno los factores internos y externos proceden a explicar cómo inciden en la rentabilidad y productividad de la empresa, de igual manera el análisis de la muestra nos permite saber el estado de las variables analizadas para proceder a evaluarlas.

De igual manera se determina que le problema de las empresas familiares radica en el gobierno, políticas administrativas y sucesión, ya que de esta manera se podrán establecer protocolos administrativos en la toma de decisiones. Separar las responsabilidades propietario – empresa permitirá un uso adecuado de recursos.

Este análisis nos lleva a establecer que los factores internos como línea de productos, mercado meta, marketing, ventas, distribución, logística, compras, investigación, finanzas y recursos humanos tienen gran importancia en la rentabilidad de la empresa familiar. Así mismo los aspectos externos como intensidad de la competencia, productos sustitutos, nuevos competidores, proveedores y consumidores, se muestran como “fuerzas” que interactúan y compiten con las empresas familiares que puede afectar tanto positiva como negativamente.

La cantidad de líneas no es un factor que se pueda considerar como rentable dentro de la empresa familiar, sino como diversificador, así mismo según los cuadros estadísticos la empresa posee definidos sus mercados metas basados en los tipos de línea que maneja. En el aspecto de ventas y mercadeo, posee un equipo pequeño en ventas pero con experiencia la mayoría de sexo masculino mayores de 25 años. En el aspecto logístico la empresa se encuentra situada como distribuidor intermediario la cual canaliza sus ventas a los minoristas excepto clientes industriales que podrían considerarse como consumidores finales. Sin embargo se plantea una integración vertical hacia adelante la cual

consiste en realizar funciones de un minorista para llegar al consumidor final y así participar de nuevos márgenes para elevar la rentabilidad.

El aspecto financiero donde se concentra la mayor medición de datos cuantitativos y análisis estadísticos determinan que la empresa atravesó periodos difíciles desde el año 2013 hasta el 2015 según datos históricos analizados, causados por ingresos significativamente bajos con relación a los egresos del propietario, se denotan periodos de inversión fuertes en activos fijos. En lo que respecta al año 2016 se puede concluir que la empresa comienza a tener un comportamiento evolutivo en relación a años anteriores en sus balances financieros, ocasionado por inversión en capital humano, desde ingreso de nuevo personal al equipo de ventas y capacitaciones a los familiares y colaboradores más antiguos determinando a los aspectos financieros y humanos como uno de los principales factores determinantes que inciden en la rentabilidad.

El análisis de competidores demuestra que no todos cuentan con los mismos servicios que ofrece Disloorqui a sus clientes, sin embargo algunos de los que ofrece la competencia son de mejor calidad ya que poseen mayor experiencia en el mercado de distribución.

Disloorqui ofrece servicios que los clientes consideran importantes como el financiamiento y servicio de entrega por la cual deberá tomarse muy en cuenta esta área para poder mejorarla. La empresa familiar está enfocada en la optimización de estos servicios para beneficio de sus clientes y de sí misma.

Recomendaciones

Para poder determinar la rentabilidad de la empresa familiar es necesario realizar un análisis tanto interno como externo en la cual se determine la medición y estado de cada una de las variables que interactúan. En la parte interna se debe optimizar la línea de productos partiendo desde el término “menos es más” se lograra focalizar el desarrollo e innovación de un producto de una cartera de productos bien seleccionada y así generar mayor rentabilidad; un mercado meta segmentado permitirá un enfoque y análisis mejor del consumidor de un determinado bien o servicio, por ende se recomienda seleccionar bien hacia que cliente queremos llegar, mediante sus puntos fuertes y débiles se podrán tomar mejores decisiones. La parte de marketing y ventas se establece como un área importante de los factores internos ya que según la magnitud con la que se aplique tendrá un impacto positivo en las ventas y por ende el área financiera se volverá más rentable.

Por otra parte, la distribución y logística deberá ser la más óptima y corta posible, ya que esta afectara positivamente a la rentabilidad de un negocio, permitirá el acceso a márgenes de contribución más amplios y se efectuarán menos costos por distribución, puede recomendarse que la eficiencia de esta área juega un papel preponderante en la rentabilidad de un negocio. El capital humano y familiar deberá estar altamente capacitado, empoderado y orientado al cumplimiento de metas ya que por medio de estas acciones, los familiares colaboradores se volverán actores claves en el cumplimiento de objetivos de la empresa que generalmente apuntan a mejorar sus rendimientos continuamente.

En el área financiera se recomienda optar por la reducción de costes y aumento de ingresos, una clara forma de generar rentabilidad. Sin embargo un punto importante en esta área es el compromiso de los familiares colaboradores en la empresa como parte importante para generar rentabilidad y el análisis continuo de cada una de las cuentas que forman la situación financiera del negocio.

Dentro de los factores externos del negocio se recomienda tomar en cuenta cada uno de sus aspectos como la intensidad de la competencia, la cual permite conocer los competidores inmiscuidos en la misma actividad y la intensidad con la

que trabajan en el mercado, así mismo los nuevos competidores que se integran en el mercado; por otra parte otro factor importante son los proveedores ya que permiten conocer si tenemos poder de negociación sobre ellos o no. Finalmente los consumidores actúan de manera importante en el mercado ya que podrá afectar tanto negativamente como positivamente en la rentabilidad según su poder de negociación contra la empresa.

Evaluar periódicamente los rendimientos de las áreas involucradas es de vital importancia para elevar la rentabilidad, designar familiares responsables para que se tomen medidas preventivas y correctivas y así evitar inconvenientes. Sin embargo implementar un sistema tecnológico óptimo acorde con la actividad del negocio servirá de ayuda al control y evaluación de cada uno de los factores involucrados en la rentabilidad.

Ampliar la participación de la cadena de suministro para así obtener nuevos márgenes de participación se lo considera como la propuesta más indicada para poder aumentar ventas y poder darle un giro al negocio, al igual que la reducción eficiente de costos y gastos.

Capacitar a los familiares, orientándolos hacia el servicio al cliente y al compromiso con la empresa para generar una buena experiencia comercial, mediante una correcta imagen corporativa que agrade al consumidor final.

Bibliografía

Abell, D. Y Hammond, J. (1979). *Planificación de mercado estratégico: Problemas y aproximaciones analíticas*. Englewood Cliffs, USA: Prentice - Hall

Amat, J. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*, Barcelona: Gestión

Andrews, K. (1971) *El concepto de estrategia corporativa*. New York, USA: Dow Jones - Irwin

Arozena A. (2010). *Medición de Rentabilidad de las empresas*. Recuperado de <http://intelligentbiz.blogspot.com/2010/07/la-importancia-de-la-rentabilidad.html>.

Belausteguigoitia, I. (2005). Luz y sombra: empresas familiares. Dirección Estratégica Marzo-Mayo, 13, Año 5. Recuperado el 20 de mayo de 2009, de <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luzysombraimanol.pdf>

Belly, Pablo (2003). *Fundamentos de la Administración Tercera edición*: Anderson Colección

Bodie, Z., & Merton, R. C. (2003). *Finanzas*. New Jersey: Estados Unidos. Pearson Educación.

Cannon, J (1968). *Estrategia y política empresarial*. Nueva York. USA: Harcourt, Brace and World

Chavez, Jorge (2012) *Supply Chain Management Gestión de la cadena de suministro*. Segunda Edición: Ri Editores (21-50)

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Vol. 1). México: DF México. DF: McGraw Hill.

Corey, R. (1976). *Marketing Industrial. 2ª. Ed. Englewoods Cliffs, USA: Prentice Hall*.

De Castro, E. C. D., García, A. N., & Peral, B. P. (2003). *Dirección de la fuerza de ventas*. Madrid: España. ESIC Editorial.

De Vicuña Ancín, J. M. S. (2000). *La distribución comercial: opciones estratégicas*. Madrid: España. ESIC editorial.

Diez de Castro, E. (1983): *Política de precios en las empresas*. Huelva: España. C.U.R. Editorial

Diez de Castro, E. (1997): *Distribución Comercial*. Madrid: España. Mc Graw – Hill

Faulkner, D. y Bowman C. (1995). *La esencia de la estrategia competitiva*. New Jersey: Estados Unidos. Pearson Education.

Forbus, J. y Mehta, N. (1979) *Valor económico al cliente*, Informe para el personal, McKinsey and Company, Febrero

Ginebra, J. (2005) *Las empresas familiares, su dirección y continuidad*, Mexico: Editorial Panorama, 2005.

Gómez, D. (2007). Las empresas familiares en el sector de la construcción (Disertación doctoral, Universidad de Cataluña, 2007). Recuperado el 14 de mayo de 2009 de <http://hdl.handle.net/2099.1/5843>.

Grant, R.M. (1996). Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones. Madrid: Ed Cívitas

Kotler, P. (2009). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. New Jersey: Estados Unidos. Prentice Hall

Los Santos, I. S. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: España ESIC Editorial.

Malhotra, N. K. (2004). *Investigación de mercados*. México: DF México. Pearson educación.

Mercado, S. (2004). *Compras; Principios y aplicaciones*. México: México D.F. Editorial Limusa

Meret, J.F. y Dervaux, B. (1985): *La remuneración de los Vendedores*. Bilbao: España. Deusto.

Neubauer, F. y Lank A. (1999) *La empresa familiar*, Bilbao: Deusto

Porter, M. (1979). *La estructura dentro de las industrias y el rendimiento de las empresas. Revisión económica y estadística*, LXI: 214 - 227

Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. Estados Unidos: Free Press

Ries, A., & Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. New York: Estados Unidos. Mc Graw-Hill

Rotschild, W. (1979) *Poniéndolo todo junto*. Nueva York. USA: Amacom

Sánchez, Esteo (1998). *Análisis contable de la rentabilidad empresarial*, centro de estudios financieros, Madrid

Santamaria, E. y Pico, F (2015) *Sucesión en las empresas familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia – empresa*, Revista Politécnica, 35 (2): 1 - 11

Smallwood, J. (1973) *El ciclo de vida de los productos: Una clave para la planificación estratégica de mercado*, Temas de negocios, 21 (1): 29 – 36

Tapies, J. (2015). *Empresas familiares*. Recuperado de: <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/empresas-familiares-mas-rentables/>

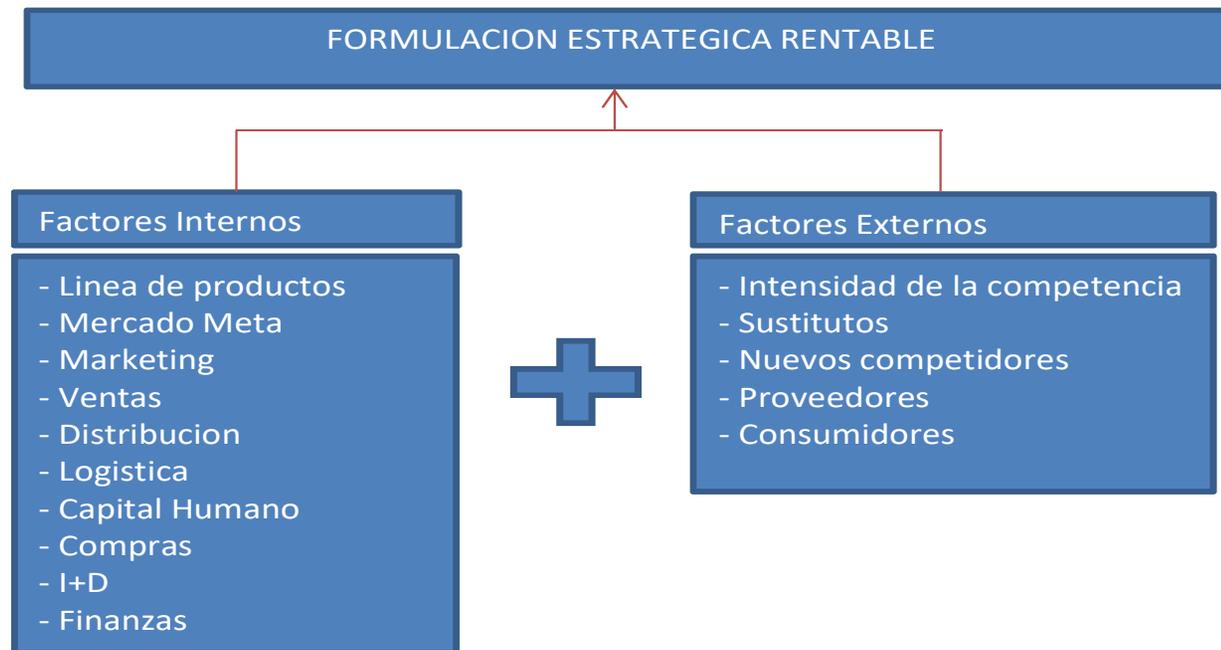
Anexo 1 Matriz operacional de variables

MATRIZ OPERACIONAL DE VARIABLES					
Formulacion del problema de Investigacion	Objetivo General	Hipotesis General	Variable Dependiente	Variabes Independientes	Indicadores
¿Cuáles son los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad de la empresa Disloorqui en la ciudad de Manta?	Identificar los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad de la empresa Disloorqui.	La identificación de los factores internos y externos de Disloorqui permitirá incrementar la rentabilidad mediante la aplicación de nuevas estrategias	Rentabilidad	Factores internos y externos	Linea de productos, mercado meta, marketing, ventas, distribución, logística, compras, I+D, finanzas, RR HH, intensidad competencia, productos sustitutos, nuevos competidores, proveedores y consumidores
Sistematizacion del problema de Investigacion	Objetivos Especificos	Hipotesis Particulares			
¿Cuáles son los márgenes de ganancia de la empresa Disloorqui en su actividad comercial?	Identificar los márgenes de ganancia de la empresa Disloorqui	Mediante la optimizacion de costos se permitira elevar la rentabilidad de la empresa Disloorqui en el corto plazo	Margenes de ganancia	Optimizacion de costos	Margen bruto, margen neto, TIR, VAN.
¿Cuáles son los competidores directos de Disloorqui en la provincia de Manabí?	Analizar los servicios que ofrecen los competidores de Disloorqui para establecer estrategias y asi mejorar la competitividad en el mercado	Si se capacita profesionalmente al capital humano Disloorqui crecerá en el corto plazo	Servicios	Recursos humanos	Encuestas
¿Cuáles son los procesos logísticos actuales con los que la empresa Disloorqui trabaja?	Optimizar el servicio logístico de la empresa Disloorqui para con sus clientes	Si se aplica una gestión de inventarios óptima se podrá mejorar la satisfacción del cliente	Satisfaccion del cliente	Gestion Inventarios	Encuestas

MATRIZ AUXILIAR PARA EL DISEÑO DE LA INVESTIGACION					
Problemas	Objetivos	Hipotesis	Operacionalizacion de las variables		
			VD	VI	Indicadores
¿Cuáles son los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad de la empresa Disloorqui en la ciudad de Manta?	Identificar los factores que inciden en el incremento de la rentabilidad de la empresa Disloorqui.	La identificación de los factores internos y externos de Disloorqui permitirá incrementar la rentabilidad mediante la aplicación de nuevas estrategias	Rentabilidad	Factores internos y externos	Linea de productos, mercado meta, marketing, ventas, distribución, logística, compras, I+D, finanzas, RR HH, intensidad competencia, productos sustitutos, nuevos competidores, proveedores, consumidores
¿Cuáles son los márgenes de ganancia de la empresa Disloorqui en su actividad comercial?	Identificar los márgenes de ganancia de la empresa Disloorqui	Mediante la optimización de costos se permitirá elevar la rentabilidad de la empresa Disloorqui en el corto plazo	Márgenes de ganancia	Optimización de costos	Margen bruto, margen neto, TIR, VAN.
¿Cuáles son los competidores directos de Disloorqui en la provincia de Manabí?	Analizar los servicios que ofrecen los competidores de Disloorqui para establecer estrategias y así mejorar la competitividad en el mercado	Si se capacita profesionalmente al capital humano Disloorqui crecerá en el corto plazo	Servicios	Recursos humanos	Encuesta
¿Cuáles son los procesos logísticos actuales con los que la empresa Disloorqui trabaja?	Optimizar el servicio logístico de la empresa Disloorqui para con sus clientes	Si se aplica una gestión de inventarios óptima se podrá mejorar la satisfacción del cliente	Satisfacción del cliente	Gestión inventarios	Encuesta

Anexo 2 Modelamiento de las variables dependientes con las variables independientes

MODELAMIENTO DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES CON LAS VARIABLES INDEPENDIENTES



Anexo 3 Autores de antecedentes del marco teórico

AUTORES DE ANTECEDENTES DEL MARCO TEORICO		
VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	DIMENSIONES
Factores Internos	Linea de Productos, Mercado Meta, Marketing, Ventas, Distribucion, Logistica, Compras, I+D, Finanzas y RRHH	Para Kotler, P. (2009) y Porter, M. (1985) Los factores internos de una empresa determinaran su posicion frente a la competencia, cada uno de los aspectos internos o areas juegan un papel importante para que la empresa genere valor y pueda perdurar en el tiempo, asi mismo el rendimiento de esta se vera afectado segun el comportamiento de sus areas.
Factores Externos	Intensidad Competencia, Productos sustitutos, Nuevos competidores, Proveedores, Consumidores	Para Porter, M. (1985) los aspectos externos son factores que la empresa no puede controlar pero que sin embargo afectan positivamente y negativamente a la misma y que se deberan tomar estrategias eficaces para poder lidiar con ellas.

