



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERRECTORADO DE POSGRADO E
INVESTIGACIÓN
INSTITUTO DE POSGRADO

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DE GRADO DE MAGISTER EN
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, MENCIÓN FINANZAS.**

TEMA:

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
EMPRESA “RIO BG DISTRIBUCIONES” Y SU INCIDENCIA EN EL
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO MAYO - OCTUBRE DE 2017

AUTOR:

PILAR DEL ROCIO GAIBOR OROZCO

TUTOR:

ING. SANDRA HUILCAPI PEÑAFIEL MDE

RIOBAMBA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Certifico que el presente trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magíster en PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS con el tema: “ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA “RIO BG DISTRIBUCIONES” Y SU INCIDENCIA EN EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO MAYO - OCTUBRE DE 2017”, ha sido elaborado por Pilar del Rocío Gaibor Orozco, el mismo que ha sido elaborado con el asesoramiento permanente de mi persona en calidad de Tutor, por lo que certifico que se encuentra apto para su presentación y defensa respectiva. Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad.



Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel MDE.

AUTORÍA

Yo Pilar del Rocío Gaibor Orozco con cédula de identidad 0603027822 soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y lineamientos alternativos realizados en la presente investigación y el patrimonio intelectual del trabajo investigativo pertenece a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Pilar del Rocío Gaibor Orozco
0603027822

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a la Universidad Nacional de Chimborazo por la formación recibida y por haberme permitido ser parte de ella, y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron en esta etapa familia, docentes, amigos, tutores quienes me acompañaron en este proceso lleno de alegrías, tristezas, nostalgias a fin de lograr la culminación de este sueño.

Gracias de todo corazón por su ayuda

Pilar Del Rocío Gaibor Orozco

DEDICATORIA

Este logro no sería posible sin la bendición de Dios quien me cobija con su manto de protección, a mi madre quien es pilar fundamental en mi vida por su ejemplo de tenacidad y superación.

A mi esposo y mi pequeño hijo razón de mi existir, por todas esas palabras de apoyo y motivación, que me ayudaron a continuar en mi crecimiento profesional. A mi hermana por ser mi compañera siempre.

Pilar Del Rocío Gaibor Orozco

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
CERTIFICACIÓN DEL TUTOR	i
AUTORÍA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
RESUMEN	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	xvii
CAPÍTULO I	1
1 MARCO TEÓRICO	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	5
1.2.1. Fundamentación Filosófica	7
1.2.2. Fundamentación Epistemológica	8
1.2.3. Fundamentación Psicológica	9
1.2.4. Fundamentación Legal	10
1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	15
1.3.1. La planeación administrativa y de negocios	15
1.3.1.1. Generalidades y definiciones	15
1.3.1.2. Objetivos de la planeación estratégica	16
1.3.1.3. Políticas	16
1.3.2. Clasificación de la planeación	17
1.3.3. Plan de negocios	19
1.3.3.1. Generalidades	19
1.3.3.3. Definición	20
1.3.3.4. Aplicación de los planes de negocios	21
1.3.5. Plan operativo o de operaciones	23
1.3.6. Planificación de las operaciones	25
1.3.6.1. Pronóstico	25

1.3.6.2.	Administración de la demanda	26
1.3.6.3.	Componentes de la demanda	27
1.3.6.4	Técnicas acumulativas	29
1.3.7.	Investigación de mercados	29
1.3.7.1	Grupos de consenso	29
1.3.7.2.	Analogía histórica	30
1.3.7.3.	Método de Delfos	30
1.3.7.4.	Análisis de series de tiempo	30
CAPÍTULO II		36
2	METODOLOGÍA	36
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	36
2.1.1.	Diagnóstico inicial de las condiciones de operación de la empresa distribuidora “RIO BG”	36
2.1.2.	Diseño de las unidades de planificación del negocio	36
2.1.3.	Valoración de la efectividad del plan	37
2.1.4.	Análisis estadístico de los datos	37
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	37
2.3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	38
2.3.1.	Método deductivo	38
2.3.2.	Experimentación de campo	38
2.4.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.	38
2.5.	POBLACIÓN Y MUESTRA	40
2.5.1.	Población	40
2.5.2.	Muestra	40
2.6.	PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
2.7.	HIPÓTESIS	41
2.7.1.	Hipótesis general	41
2.7.2.	Hipótesis específicas	42
2.8.2.	Identificación de las Variables generales	45
2.8.3.	Operacionalización de las hipótesis	46
2.8.3.2.	Operacionalización de la hipótesis específica grado 1.	47

2.8.3.3.	Operacionalización de la hipótesis específica grado 2.	48
2.8.3.4.	Operacionalización de la hipótesis específica grado 3.	49
CAPÍTULO III		50
3	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS	50
3.1.	TEMA	50
3.2.	PRESENTACIÓN	50
3.3.	OBJETIVOS	51
3.3.1.	Objetivo General	51
3.3.2.	Objetivos Específicos	51
3.4.	FUNDAMENTACIÓN	52
3.4.5.	Fundamentación teórica específica	56
3.4.5.1.	Posicionamiento en el mercado	56
3.4.5.2.	Generalidades del posicionamiento del mercado	57
3.4.5.3.	Mapas de posicionamiento	57
3.4.6.1.	Valoración del posicionamiento dentro del mercado por medio de las encuestas a la muestra de clientes.	58
3.4.6.2.	Valoración del posicionamiento dentro del mercado por medio del índice DAFO	60
3.5.	OPERATIVIDAD	72
CAPÍTULO IV		75
4	EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	75
4.3.	Resultados de la valoración del índice DAFO para la determinación del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG”, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios	90
4.3.1.	Área administrativa	90
4.3.2.	Área de ventas	93
4.3.3.	Área de distribución	97
4.4.	Resultados de la valoración del índice DAFO para la determinación del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG”, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios	101
4.4.1.	Área administrativa	101
4.4.2.	Área de ventas	104
4.4.3.	Área de distribución	107

4.5.	COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS	110
	CAPÍTULO V	121
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
5.1.	CONCLUSIONES	121
5.2.	RECOMENDACIONES	122
5.3.	BIBLIOGRAFÍA	123
	ANEXOS	126

ÍNDICE DE CUADROS

N°		Pág.
1.1.	Investigaciones disponibles en los repositorios documentales relacionadas con el tema de investigación de la presente investigación:	1
1.2.	Descripción de la planeación estratégica y táctica	17
1.3.	Aplicaciones principales de los planes de negocio	21
1.4.	Principales técnicas cualitativas aplicadas en la ejecución del pronóstico.	29
2.1.	Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos utilizados dentro de la investigación.	39
3.1.	Criterios de evaluación para la determinación del índice DAFO	60
3.2.	Ponderación de los Criterios de evaluación para la determinación del índice DAFO	62
3.3.	Escala ponderada para la valoración de cada uno de los criterios establecidos dentro del índice DAFO	64
3.4.	Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de administración de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa previa a la implementación del plan de negocios	65
3.5.	Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa previa a la implementación del plan de negocios.	66
3.6.	Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de distribución de la empresa “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa previa a la implementación del plan de negocios.	67
3.7.	Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de administración de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios.	68
3.8.	Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la	69

	determinación del posicionamiento del mercado en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios.	
3.9.	Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de distribución de la empresa “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios.	70
3.10.	Criterios para la interpretación de los resultados del índice DAFO en la valoración de la incidencia de las operaciones sobre el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG Distribuciones”.	72
4.1.	Escala de ponderación de las respuestas de las encuestas de posicionamiento del mercado aplicada a la muestra de clientes.	75
4.2.	Resultados del ítem 1 de la encuesta de posicionamiento del mercado.	76
4.3.	Resultados del ítem 2 de la encuesta de posicionamiento del mercado	77
4.4.	Resultados del ítem 3 de la encuesta de posicionamiento del mercado	78
4.5.	Resultados del ítem 4 de la encuesta de posicionamiento del mercado	79
4.6.	Resultados del ítem 5 de la encuesta de posicionamiento del mercado.	80
4.7.	Resultados del ítem 6 de la encuesta de posicionamiento del mercado	81
4.8.	Resultados del ítem 7 de la encuesta de posicionamiento del mercado.	82
4.9.	Resultados del ítem 8 de la encuesta de posicionamiento del mercado	83
4.10.	Resultados del ítem 9 de la encuesta de posicionamiento del mercado.	84
4.11.	Resultados del ítem 10 de la encuesta de posicionamiento del mercado	85
4.12.	Escala tipo Likert utilizada en la encuesta de posicionamiento del mercado de la empresa de distribución “RIO BG” aplicada a la muestra de 20 clientes representativos.	86
4.13.	Resultado del diagnóstico del posicionamiento de la empresa “RIO BG” dentro de la localidad por medio de encuestas aplicadas a una muestra de 26 clientes de la ciudad de Riobamba.	88
4.14.	Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área administrativa en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa previa a la implementación del Plan de Negocios.	91
4.15.	Criterios negativos más representativos determinados en la valoración del índice DAFO dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.	93

	Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área	
4.16.	administrativa en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa previa a la implementación del Plan de Negocios.	94
	Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice	
4.17.	DAFO dentro el área de ventas en la etapa previa a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.	96
	Criterios negativos más representativos determinados en la valoración del	
4.18.	índice DAFO dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.	96
	Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice	
4.19.	DAFO dentro el área de distribución en la etapa previa a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.	97
	Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de	
4.20.	distribución en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa previa a la implementación del Plan de Negocios.	98
	Criterios negativos más representativos determinados en la valoración del	
4.21.	índice DAFO dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.	100
	Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice	
4.22.	DAFO dentro el área de administración en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.	101
	Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de	
4.23.	administrativa en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa posterior a la implementación del Plan de Negocios.	102
4.24.	Criterios que fueron aplicados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa “RIO BG”.	104
	Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice	
4.25.	DAFO dentro el área de ventas en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.	104
	Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de ventas	
4.26.	en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa posterior a la implementación del Plan de Negocios.	105

4.27.	Criterios que fueron aplicados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa “RIO BG”.	107
	Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice	
4.28.	DAFO dentro el área de distribución en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.	107
	Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de	
4.29.	distribución en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa posterior a la implementación del Plan de Negocios.	108
4.30.	Criterios que fueron aplicados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa “RIO BG”	110
	Resultado de la prueba de comparación de medios chi cuadrado aplicada	
4.31.	a los resultados de la valoración del índice DAFO de la etapa previa y posterior a la aplicación del plan de negocios dentro de las áreas de administración, venta y distribución de la empresa “RIO BG”.	112
	Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice	
4.32.	DAFO de los departamentos de ventas, administración y distribución de la empresa de distribuciones “RIO BG” en las etapas previas y posteriores a la implementación del plan de negocios.	113
	Estadística inferencial de los resultados del volumen de ventas de la	
4.33.	empresa “RIO BG” Distribuciones en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios	116
4.34.	Determinación del índice Rentabilidad Neta del Activo en las etapas previa y posterior a la implementación del plan de negocios.	117
4.35.	Resumen de la comprobación de las hipótesis.	120

ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°		Pág.
1.1.	Esquema general de un plan de negocios	20
3.1.	Fases del plan de negocios	52
3.2.	Etapas del plan operativo	53
3.3.	Fases del plan de negocios	54
3.4.	Fases del plan de marketing	55
3.5.	Esquema de la estrategia aplicada para la valoración del posicionamiento en el mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”	58
3.6.	Esquema de la encuesta aplicada a la muestra de 20 clientes para la valoración del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG”	59
3.7.	Esquema del proceso para la determinación del índice DAFO en cada una de las áreas representativas.	63
3.8.	Esquema de la operatividad aplicada dentro del trabajo investigativo para dar cumplimiento de los objetivos de la investigación	73
3.9.	Esquema de la operatividad aplicada dentro del trabajo investigativo para dar cumplimiento de los objetivos de la investigación	74
4.1.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 1.	76
4.2.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 2.	77
4.3.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 3.	78
4.4.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 4.	79
4.5.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 5.	80
4.6.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 6.	81
4.7.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 7.	82
4.8.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 8.	83
4.9.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 9.	84
4.10.	Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 10.	85
4.11.	Resultados de la encuesta de posicionamiento en el mercado de la empresa “RIO BG” aplicado en la muestra de 26 clientes de la ciudad de Riobamba.	89

4.12.	Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa previa a la implementación del plan de negocio dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”	92
4.13.	Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa previa a la implementación del plan de negocio dentro del área ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG”.	95
4.14.	Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa previa a la implementación del plan de negocio dentro del área distribución de la empresa “RIO BG”.	99
4.15.	Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.	103
4.16.	Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio dentro del área de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG”.	106
4.17.	Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio dentro del área de distribución de la empresa “RIO BG”.	109
4.18.	Resultados de la valoración DAFO de los departamentos de ventas, administración y distribución de la empresa de distribuciones “RIO BG” en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios.	114
4.19.	Resultados de la valoración del volumen de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG” en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios.	118
4.20.	Determinación del índice Rentabilidad Neta del Activo en la etapa previa y posterior de la implementación del plan de negocios para la empresa “RIO BG” distribuciones.	119

RESUMEN

Dentro de la presente investigación se realizó el desarrollo e implementación de un plan de negocios aplicado a la gestión administrativa de la empresa “RIO BG” distribuciones con la finalidad de la mejora del posicionamiento de la marca dentro del mercado local de la ciudad de Riobamba. En la primera fase de la etapa se realizó un diagnóstico de la situación inicial de la empresa referente al posicionamiento del mercado para verificar los puntos de mejora existentes en la administración del negocio. En la segunda etapa se desarrolló e implementó el plan de negocios dentro de la empresa. Posteriormente se realizó la una revaloración del posicionamiento del mercado de la marca con la finalidad de determinar la influencia del plan de negocios sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado local. Para la determinación de dicha influencia se valoró los índices DAFO, registrándose que existieron diferencias significativas entre las medias del índice antes de la implementación del plan de negocios (-0.22 puntos) y las medias del índice posterior a la aplicación del plan de negocios (0.53 puntos) lo cual pone de manifiesto que la implementación del plan de negocios mejora el posicionamiento del mercado de la empresa. Además, se verificó que el volumen de ventas difiere estadísticamente en los dos meses previos y los dos meses posteriores a la implementación del plan de negocios (\$60252.70 y \$64689.19 de venta por semana respectivamente), lo cual pone de manifiesto que la implementación del plan de negocios mejora la rentabilidad económica de la empresa a raíz de un mejor posicionamiento dentro del mercado.

PALABRAS CLAVES: Plan de negocios, posicionamiento del mercado, distribución.

ABSTRACT

This investigation was carried out the development and implementation of a business plan applied to the administrative management of the company "RIO BG Distributions" with the purpose of improving the positioning of the brand within the local market of Riobamba city. In the first phase of the stage, a diagnosis was made of the initial situation of the company regarding the standing of the market to verify the points of advance in the business administration. In the second stage, the business plan was developed and implemented within the company. Subsequently, a revaluation of the market positioning of the brand was approved out in order to determine the influence of the business plan on the positioning of the company in the local market. To determine this impact, the DAFO indexes were valued, showing that there were significant differences between the index means before the execution of the business plan (-0.22 points) and the averages of the index after the application of the business strategy (0.53 points) which shows that the request of the business plan improves the positioning of the company's market. In addition, it was verified that the volume of sales differs statistically in the two previous months and two months after the application of the business plan (\$ 60,252.70 and \$ 64,689.19 per week respectively), which shows that the proposal of the business improves the economic profitability of the company as a result of a better positioning within the market.

KEYWORDS: Business plan, market-positioning, distribution.


Reviewed by: López, Ligia

LANGUAGE CENTER TEACHER



INTRODUCCIÓN

La presente investigación consistió en la implementación de un plan de negocios para la administración de la empresa “RIO BG” distribuciones y la valoración de su incidencia sobre el posicionamiento del mercado de la empresa dentro de la localidad de la ciudad de Riobamba.

Dentro del primer capítulo se definió los antecedentes y fundamentación teórica en la cual se basó la implementación. Se realizó un levantamiento de información descriptiva de la administración de la empresa, verificándose los principales elementos administrativos con que contaba inicialmente la empresa. Se realizó la recopilación y análisis de la información bibliográfica que permitía entender y proyectar el comportamiento de la investigación, es decir, conocer la fundamentación del plan de negocios y la posible incidencia que ejerce sobre el posicionamiento del mercado.

Dentro del segundo capítulo se definieron las metodologías, tipologías y herramientas a ser aplicadas dentro de la investigación de campo. Se estableció el tipo de metodología a utilizar, los métodos a aplicar, las técnicas de recolección de datos, las herramientas de análisis de los datos y las caracterizaciones de las hipótesis con que se estructuró la investigación.

Dentro del tercer capítulo se establecieron los fundamentos técnicos aplicados en el proceso de la investigación de campo. Se establecieron los fundamentos referentes a los planes de negocio, planes administrativos, operativos y de marketing. Se desarrollaron además las herramientas aplicadas en la recolección de datos, principalmente las encuestas de posicionamiento del mercado, índices DAFO y análisis de las ventas. Dentro del capítulo en mención se describe además la operatividad de la investigación de campo, es decir, se desarrollan los pasos cumplidos en la ejecución de la investigación de campo.

En el cuarto capítulo se enlistan y se desarrolla la discusión de los resultados obtenidos en la investigación como principal resultado se obtuvo que la implementación del plan de negocio mejora el posicionamiento del mercado de la empresa y el volumen de ventas,

inferencias que se alcanzaron con la comprobación de las hipótesis generales y específicas de los diferentes grados.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Investigaciones previas

Dentro de la empresa “RIO BG” distribuciones no se han ejecutado investigaciones relacionadas con la implementación de planes de negocio ni la valoración del posicionamiento del mercado. No obstante, se ha ejecutado la investigación de pre-grado de carácter exploratoria (memoria técnica) con el tema “Auditoría Financiera a los estados financieros con la finalidad de optimizar los recursos de Rio BG. Distribuciones de la ciudad de Riobamba del periodo 2011”, por parte de los autores (GAVILANES AVALOS & POZO VALLE , 2012).

No obstante, dentro de distintas organizaciones externas a la empresa “RIO BG” se han realizado investigaciones que buscaron valorar la incidencia de un plan de negocios sobre el posicionamiento del mercado, las cuales se describen dentro del cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Investigaciones disponibles en los repositorios documentales relacionadas con el tema de investigación de la presente investigación:

TEMA	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN
Implementación de un plan de negocios para la Corporación de Productores Cuyiculas "Sr Cuy", para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, en el año 2015.	Cuesta Sánchez, Patricio Larrea Cuadrado, Pedro Lucas	2016
Implementación de un Plan de Negocios para Lubricentro “Los Pinos”, para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, en el año 2015.	Saltos, Wilson Parra Cisneros, Franklin Arnaldo	2017

Análisis de las Estrategias de producción, comercialización y ventas de huevos de codorniz y su incidencia en el posicionamiento de la empresa Coturnix de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2014	Rivera, Mauricio Ortiz Trujillo, Ximena Stefanía	2016
Elaboración e implementación de un plan de negocios en la empresa riotronics de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el posicionamiento de la misma. Período enero – junio 2014.	Víctor, Vásconez Vásconez Vásconez, Henry David	2016
Plan de marketing para el área de comercialización de Disfercons y el posicionamiento en el mercado.	Villavicencio Castro, Ana Isabel	2015
Plan de marketing y el posicionamiento del restaurant Mi Marisquerías en la ciudad del Puyo	Quiroz Balseca, Yadira Alexandra	2017
Plan de negocios y posicionamiento de la empresa BEAUTY AND HEALTH en el mercado de la ciudad de Santo Domingo, 2013	Maiquez Puente, Amparo Patricia	2013
“Plan de negocios para el posicionamiento del Restaurante Chifa Fortuna”	Nancy Patricia Crespo Loja Janeth Alexandra Lituma Jadán	2010
Plan de Marketing para el posicionamiento de mercado del Taller automotriz “Los Turbos”	Shirley Karina Lomas Lomas Jenny Belén Riera Cevallos	2015
“Modelo de plan de negocio para las empresas constructoras de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo como ventaja en el posicionamiento del mercado periodo julio 2015 – julio 2016	Saltos, Wilson Mejía Paucar, Luis Miguel	2016
Plan Estratégico de Marketing para Posicionar Marca e Imagen de la Compañía Interbyte S.A.	Elizabeth Daniela López Chila Cinthya Paola Molina Avellàn	2011
Proyecto de investigación de mercado y plan de marketing para	Johanna Maricela Miranda Balladares	2007

mejorar el posicionamiento de Perfumanía Bibi's en el segmento de clientes actuales"	Matilde Betty Cortez Borja Javier Enrique Silva Santiana	
--	---	--

Fuente: DSPACE

Elaborado por: Pilar Gaibor

1.1.2. Reseña de la empresa Rio BG

Rio BG Distribuciones inicia un 17 de enero del 2011 su actividad comercial como una empresa de hecho, en la provincia de Chimborazo ciudad de Riobamba con 173 ítems de productos de dos líneas muy importantes en la industria de las golosinas, galletas y demás. Dirigida por el Ing. Hugo Buenaño quien es la persona que está al frente de toda la empresa y de las responsabilidades de la misma asumiendo el reto de la competitividad y el surgimiento de nuevas empresas que conlleva la inversión como la que está a su cargo y en busca de un posicionamiento en el mercado local como distribuidor de marcas de alta rotación y prestigio.

La empresa de Distribución Rio BG inicio sus operaciones en el año 2011 con un mercado local en la ciudad de Riobamba, luego de tener ya un recorrido con la denominación de Hugo Buenaño Distribuciones dentro de la comercialización de productos comestibles y golosinas en general se constituye ya como una empresa importante en la localidad. A pesar de ser una empresa joven Rio BG Distribuciones ha alcanzado una participación importante dentro del medio de negocios como son mayoristas, abastos y tiendas de la ciudad, por el servicio que brinda a sus clientes con la representación y oferta de líneas importantes.

Las grandes empresas nacionales e internacionales productoras de varios productos alimenticios, en general buscan sostener alianzas comerciales para poder llegar a los consumidores con las variedades de sus producciones, luego de un análisis de los perfiles deciden confiar la distribución a empresas que brinden el servicio de logística y cobertura en diferentes sectores del país, de ahí proviene la apertura con la empresa Rio BG la cual destina sus operaciones a la visita, promoción y venta de productos siendo el vínculo entre las partes productor-clientes, actividad que se la viene realizando satisfactoriamente.

El principal producto distribuido por Rio BG Distribuciones está representado por la marca ARCOR la cual es empresa líder y mundialmente reconocida en la producción y comercialización de golosinas, chocolates, galletas y alimento. La marca ARCOR está ubicada dentro de un mercado global en cinco continentes, goza de la preferencia del consumidor gracias a sus características de calidad y precios razonables, por ende, ser representante de dicha marca es una ventaja comercial.

A más de la marca descrita en el párrafo anterior dentro de Rio BG Distribuciones se comercializa la marca BELLOWS, quien elabora bebidas alcohólicas de producción nacional. Sus productos cuentan con una alta calidad en los estándares de producción calificada por su grado de seguridad de consumo y por el beneficio en precio siendo uno de los Whiskys más económicos del mercado.

Marcas que le ha permitido a la empresa ganar un espacio en medio de muchas dificultades sean estas económicas sociales y de competencia, pero al mismo tiempo oportunidades para desarrollar formas de incrementos de ventas.

La apertura de la empresa ha permitido directamente la creación de fuentes de trabajo locales formando parte en el sector económico influenciando al impulso y desarrollo de la ciudad y del empleo que actualmente se encuentra en una recesión por efectos mundiales de la economía.

Para el buen funcionamiento del negocio se cuenta con el siguiente personal: Gerente General Ing. Hugo Buenaño como propietario, 1 Contador General CPA que recae sobre la Ingeniera Nancy Zaruma, 1 Supervisor de Ventas Sr Manuel Guerrero, Secretaria Ing. Lilian Buenaño, 7 colaboradores (representantes de venta o asesores comerciales), 2 choferes y entregadores del producto, 2 operadores de bodega, una señorita en calidad de impulsadora y un auxiliar de limpieza los cuales son los encargados de realizar todas las actividades diarias propias del giro de la empresa, a fin de cumplir a cabalidad el objetivo establecido con la constitución de la empresa, la distribución y comercialización de productos de varias marcas.

El departamento de ventas son los encargados de realizar la cobertura de acuerdo a la asignación correspondiente de clientes llegando así a una gira semanal por todos los

puntos de venta de la ciudad, este circuito de visitas a permitido el crecimiento progresivo de clientes y plasmar en blanco y negro las ventas de la empresa.

1.1.3. Análisis macro del mercado

La empresa “RIO BG” ejecuta sus operaciones de distribución dentro del mercado local de la provincia de Chimborazo (macro), específicamente dentro de la ciudad de Riobamba. Dentro de la provincia existen clientes potenciales que podrían requerir de los servicios de la empresa, específicamente comerciantes minoritarios que venden el producto de manera directa al consumidor y que buscan expender productos de consumo masivo y con precios en un rango accesible, considerando marcas reconocidas, lo cual se ajusta con la segmentación del mercado al cual apunta la empresa.

1.1.4. Análisis micro del mercado

La empresa “RIO BG” distribuciones se encuentra en el mercado local de la ciudad de Riobamba (micro), distribuyendo los productos principalmente a los comerciantes minoritarios de las parroquias rurales de la ciudad. El mercado al cual apunta la empresa tiene amplia preferencia por productos de marcas reconocidas, pero con precios módicos, productos no exclusivos y al alcance de los diferentes estratos.

1.2. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

En la realización de un diagnóstico inicial de la gestión empresarial con la cual Rio BG Distribuciones comercializa sus productos dentro del mercado local, se verifico a priori que las operaciones mercantiles se ejecutan sin la existencia de planes de negocio, las proyecciones de venta se plantean de manera empírica mas no se ejecutan técnicas de pronóstico de demanda, la estructura organizativa no se encuentra muy bien definida, los roles y responsabilidades de cada integrante de la administración no son claros, es por ello que es necesario la implementación de un plan de negocios que permita estructurar el camino a seguir en la planificación del comercio.

Los organismos que nacieron de emprendimientos no muy estructurados tienden a desarrollar una gestión empresarial empírica en cómo se planifica o se toman decisiones,

se ejecuta principalmente por la experiencia de los directivos y no por medio de un análisis o una planificación estratégica que permita mejorar la estabilidad económica y técnica de la organización. A más de ello, la distribución de tareas, las responsabilidades, las metodologías para incrementar los clientes, la distribución de los productos y en fin todas las actividades de comercialización se llevan a cabo mayoritariamente por la intuición de los directivos y no se desarrolla ni ejecuta una correcta planificación.

No obstante, el modelo de gestión descrito previamente, conlleva beneficios que son minoritarios frente a las desventajas que genera sobre la posición de la organización en el mercado. Dentro de las principales desventajas podemos citar:

- Falta de conocimiento del personal acerca de técnicas y estrategias de venta.
- Inexistencia de documentación referente a la planificación y objetivos a cumplir.
- Falta de aplicación de estrategias de Marketing
- Falta de inclusión de uso de redes sociales en la empresa como estrategia de venta.
- Inadecuado manejo de inventarios.
- Estancamiento en el crecimiento corporativo.
- Desconocimiento del nivel de satisfacción al cliente.
- Costos administrativos muy elevados frente a la eficiencia en la toma de decisiones.
- Estrategias que no presentan resultados.
- Pérdida de oportunidades de entrar a nuevos mercados.

En fin, al verificar todas las desventajas de manejar una organización con un modelo sin planificación, se puede traducir cada uno de ellos en pérdidas de carácter económico razón principal de la formación y operaciones de una organización.

Al manejar una organización de comercialización, como es el caso de la empresa “RIO BG”, se debe tener una vital atención a la planificación del negocio, en vista de que la estabilidad corporativa se fundamenta en la manera en cómo se maneja la distribución de los productos, mantenimiento y creación de clientes, satisfacción de las demandas, manejo de los costos administrativos, mecanismo de cobranza, las cuales son acciones administrativas, que a pequeña escala pueden manejarse de manera intuitiva, no obstante,

al tener un gran número de clientes y un destino de los productos a comercializar muy amplio puede tomarse muy fácilmente decisiones que pongan en riesgo financiero a la organización y en la peor de las instancias, el cierre de las operaciones.

1.2.1. Fundamentación Filosófica

La presente investigación se fundamenta filosóficamente en la búsqueda del bienestar que los integrantes de la sociedad consumista (bajo un punto de vista de concepción del desarrollo) buscan a través del desarrollo económico. La fundamentación filosófica se relaciona con el impacto de la investigación sobre la sociedad y su desarrollo, bajo un punto de vista principalmente humanista. La presente investigación busca generar desarrollo y sostenibilidad a la empresa “RIO BG” distribuciones por medio de la mejora del posicionamiento a razón de la implementación de un plan de negocios.

Dentro de una sociedad capitalista (bajo el punto de vista filosófico mas no político) es necesario el desarrollo de las empresas para impulsar un desarrollo en la sociedad, a razón de la generación de recursos que pueden ser invertidos en el bienestar social, mejora de la salud, educación y estilo de vida, es por ello que, con la mejora de la capacidad comercial de la empresa “RIO BG” distribuciones se está fomentando el desarrollo social de los beneficiarios directos e indirectos de la empresa.

Dentro del entorno comercial que conforma la actividad económica de la ciudad de Riobamba, no se dispone de organismos de comercialización que mantengan un volumen de ventas o un conjunto organizacional de dimensiones considerables.

Dentro del mercado local (Riobamba) se han manejado las operaciones de comercialización (entre ellas la distribución) con una visión reactiva, es decir, en base al flujo de ventas se han tomado las decisiones de relevancia y el rumbo de las organizaciones se ha establecido en base al criterio y percepción de los gerentes.

La toma de decisiones en base únicamente a la experiencia y percepción de los directivos genera inconvenientes económicamente desfavorables, en vista a que, al basarse únicamente en una apreciación no analítica de un personal a cargo de la administración, se corre el gran riesgo de que dicha decisión haya sido tomada sin objetividad.

Al no existir planificación ni evaluaciones verídicas del avance de una organización comercial, acompañado de una toma de decisiones basada sin objetividad, es muy probable que el rumbo organizacional se enfoque en una meta desconocida y poco atractiva comercialmente, incluso se genera la condición de que las decisiones se tomen por emociones más que por razones de mercantilización, lo cual genera que el rumbo de la organización sea incierto.

El actuar de las personas que están a cargo de dirigir las organizaciones comerciales puede ser afectado por su percepción o por su idiosincrasia. Al tomar decisiones sin planificación se genera una posibilidad de que la percepción del administrador este influenciada por sus emociones, es decir, que dependiendo del momento en el que se razone (aparentemente) la decisión del rumbo a tomar sea desfavorable.

Las emociones y percepciones del administrador pueden llegar a colapsar la economía de una organización, en vista a que, en el caso de tener una percepción alterada de una situación por la emoción que dicha decisión conlleva, la disposición tomada guiará a toda la organización a un rumbo donde el crecimiento comercial se vea detenido, o incluso, se llegue a un punto de no retorno donde se exceda la capacidad de tolerancia de pérdidas de la organización y la misma tenga un final económico desfavorable.

1.2.2. Fundamentación Epistemológica

En localidades donde el comercio no está completamente desarrollado no existe conocimientos sólidos del comportamiento del mercado, no se dispone de información consolidada referente al comportamiento del cliente y la información de las tendencias del mercado no son suficientes. Dicha situación mercantil se deriva principalmente del hecho de que dentro de las organizaciones de carácter comercial no se aplican planes de negocio y el conocimiento teórico de la administración no es considerado como un pilar a integrar dentro de la administración, únicamente se utiliza como base conceptual los conocimientos empíricos que manejan los directivos, y que han sido adquiridos a base de la prueba y el error.

Dentro de la mayoría de los organismos comerciales a cargo de la distribución de bienes de consumo masivo (como es el caso de la empresa Rio BG) la gestión comercial se

ejecuta sin planificación, es decir que, el avance comercial se realiza en base a las condiciones de la demanda actual o tardía, sin tener en cuenta una proyección que permita conocer el rumbo a tomar en las decisiones gerenciales.

Los conocimientos adquiridos dentro del desarrollo académico son, en cierta manera, obsoletos si no han sido aplicados y valorados dentro de mercados reales. Dicha aseveración se basa en la complejidad y variabilidad de los mercados, en vista a que los mismos dependen de factores actitudinales muy volátiles, como es el caso de las preferencias y necesidades del consumidor.

Es por ello que resulta menester aplicar conocimientos teóricos de la gestión comercial dentro del actuar de las organizaciones comerciales y valorar la idoneidad de dicha aplicación dentro del desarrollo de las organizaciones productivas y de servicio en la localidad, para mejorar la base informativa que se dispone dentro de los repositorios bibliográficos concernientes a la investigación local, permitiendo que organizaciones similares a la de interés cuenten con antecedentes que expongan, de cierta manera, una metodología para planificación de los negocios.

1.2.3. Fundamentación Psicológica

Las características más representativas de los mercados presentan una gran variabilidad y una complejidad en su pronóstico en vista que depende de factores psicológicos de los consumidores. Las tendencias, la demanda, las necesidades, los requerimientos de calidad, presentación del producto y aceptación está condicionada, en gran medida por la cultura, idiosincrasia, creencias, cultura y desarrollo social de los consumidores, lo cual representa que el posicionamiento de una marca o una organización depende en gran medida del comportamiento comercial del consumidor.

La aplicación de instrumentos de gestión de los negocios (como los planes de negocio) representa una herramienta eficaz en el desarrollo de las organizaciones comerciales, en especial, en aquellas donde conocer el mercado, la demanda y el posicionamiento es vital. Dentro de las unidades de gestión establecidas dentro del plan de negocios es importante incluir elementos que permitan monitorear la respuesta del cliente ante cada una de las acciones y decisiones comerciales de la organización. Dicho monitoreo debe ser

acompañado de la consideración de factores psicológicos dentro del análisis del comportamiento del consumidor, para evitar fluctuaciones de imprevisto derivadas de cambios en la percepción y creencia del consumidor.

1.2.4. Fundamentación Legal

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Capítulo cuarto: Soberanía económica

Art. 304.- La política comercial tendrá los siguientes objetivos:

1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
2. Regular, promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial.
3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacionales.
4. Contribuir a que se garanticen la soberanía alimentaria y energética, y se reduzcan las desigualdades internas.
5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo.
6. Evitar las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado, y otras que afecten el funcionamiento de los mercados.

Art. 306.- El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivará aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

Art. 308.- Las actividades financieras son un servicio de orden público, y podrán ejercerse, previa autorización del Estado, de acuerdo con la ley; tendrán la finalidad fundamental de preservar los depósitos y atender los requerimientos de financiamiento para la consecución de los objetivos de desarrollo del país. Las actividades financieras intermediarán de forma eficiente los recursos captados para fortalecer la inversión

productiva nacional, y el consumo social y ambientalmente responsable. El Estado fomentará el acceso a los servicios financieros y a la democratización del crédito. Se prohíben las prácticas colusorias, el anatocismo y la usura. La regulación y el control del sector financiero privado no trasladarán la responsabilidad de la solvencia bancaria ni supondrán garantía alguna del Estado. Las administradoras y administradores de las instituciones financieras y quienes controlen su capital serán responsables de su solvencia. Se prohíbe el congelamiento o la retención arbitraria o generalizada de los fondos o depósitos en las instituciones financieras públicas o privadas.

Art. 309.- El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

CODIFICACIÓN DE LA LEY DE COMPAÑÍAS

Sección II de la Administración

Art. 44.- A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

Art. 45.- El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

Art. 46.- Salvo estipulación en contrario, los administradores podrán gravar o enajenar los bienes inmuebles de la compañía solo con el consentimiento de la mayoría de los socios.

Art. 47.- El administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciera. Pero para delegar su cargo necesitará, en todo caso, la autorización de la mayoría de los socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos.

Art. 48.- El nombramiento del o de los administradores se hará ya sea en la escritura de constitución o posteriormente, por acuerdo entre los socios y, salvo pacto en contrario, por mayoría de votos.

Art. 49.- El o los administradores no podrán ser removidos de su cargo sino por dolo, culpa grave o inhabilidad en el manejo de los negocios. La remoción podrá ser pedida por cualquiera de los socios y, en caso de ser judicial, declarada por sentencia.

Art. 50.- En las compañías en nombre colectivo las resoluciones se tomarán por mayoría de votos, a menos que en el contrato social se hubiere adoptado el sistema de unanimidad. Más si un solo socio representare el mayor aporte, se requerirá el voto adicional de otro. El socio o socios que estuvieren en minoría tendrán derecho a recurrir a la Corte Superior del distrito apelando de la resolución. La Corte resolverá la controversia de conformidad con los dictados de la justicia y con criterio judicial, tramitándola verbal y sumariamente, con citación del administrador o gerente.

Art. 51.- El acuerdo de la mayoría obliga a la minoría solo cuando recae sobre actos de simple administración o sobre disposiciones comprendidas dentro del giro del negocio social.

PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2013-2017

Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

8.7. Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente

- a. Fortalecer la institucionalidad de la política monetaria y la regulación financiera para la gestión de la liquidez.
- b. Optimizar el uso del ahorro público y canalizarlo hacia la inversión para el desarrollo.
- c. Implementar instrumentos complementarios de liquidez y medios emitidos centralmente, y fortalecer el uso de medios de pago electrónicos y alternativos.
- d. Fortalecer y consolidar un marco jurídico y regulatorio para el sistema financiero que permita reorientar el crédito hacia el desarrollo productivo, profundizar la inclusión financiera y mejorar su solvencia y eficiencia.

LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO – LORT

Capítulo II INGRESOS DE FUENTE ECUATORIANA

Art. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana. - Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos:

- a) Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;
- b) Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades desarrolladas en el exterior, provenientes de personas naturales, de sociedades nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o de entidades y organismos del sector público ecuatoriano;
- c) Las utilidades provenientes de la enajenación de bienes muebles o inmuebles ubicados en el país;

- d) Las utilidades que perciban las sociedades domiciliadas o no en Ecuador y las personas naturales, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, provenientes de la enajenación directa o indirecta de acciones, participaciones, otros derechos representativos de capital u otros derechos que permitan la exploración, explotación, concesión o similares; de sociedades domiciliadas o establecimientos permanentes en Ecuador.
- e) Los beneficios o regalías de cualquier naturaleza, provenientes de los derechos de autor, así como de la propiedad industrial, tales como patentes, marcas, modelos industriales, nombres comerciales y la transferencia de tecnología;
- f) Las utilidades y dividendos distribuidos por sociedades constituidas o establecidas en el país;
- g) Los provenientes de las exportaciones realizadas por personas naturales o sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador, sea que se efectúen directamente o mediante agentes especiales, comisionistas, sucursales, filiales o representantes de cualquier naturaleza;
- h) Los intereses y demás rendimientos financieros pagados o acreditados por personas naturales, nacionales o extranjeras, residentes en el Ecuador; o por sociedades, nacionales o extranjeras, con domicilio en el Ecuador, o por entidades u organismos del sector público;
- i) Los provenientes de loterías, rifas, apuestas y similares, promovidas en el Ecuador;
- j) Los provenientes de herencias, legados, donaciones y hallazgo de bienes situados en el Ecuador; y,

REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCIÓN Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS

Capítulo I: De los comprobantes de venta, retención y documentos complementarios

Art. 1.- Comprobantes de venta. - Son comprobantes de venta los siguientes documentos que acreditan la transferencia de bienes o la prestación de servicios o la realización de otras transacciones gravadas con tributos:

- a. Facturas;
- b. Notas de venta - RISE;
- c. Liquidaciones de compra de bienes y prestación de servicios;
- d. Tiquetes emitidos por máquinas registradoras;
- e. Boletos o entradas a espectáculos públicos; y,
- f. Otros documentos autorizados en el presente reglamento.

Art. 2.- Documentos complementarios. - Son documentos complementarios a los comprobantes de venta, los siguientes:

- a. Notas de crédito;
- b. Notas de débito; y,
- c. Guías de remisión.

Art. 3.- Comprobantes de retención. - Son comprobantes de retención los documentos que acreditan las retenciones de impuestos realizadas por los agentes de retención en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno, este reglamento y las resoluciones que para el efecto emita el Director General del Servicio de Rentas Internas.

1.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.3.1. La planeación administrativa y de negocios

1.3.1.1.Generalidades y definiciones

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro. Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado

que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. (ALCAIDE, 2013)

Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible. (ARQUÉS SALVADOR, 2012)

1.3.1.2.Objetivos de la planeación estratégica

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones. Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes. De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

1.3.1.3.Políticas

La organización se encuentra en un estado dinámico, latente dentro de la sociedad. A diario se definen situaciones, algunas poco usuales u otras de índole rutinaria, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta, decidir: ¿cuál acción debe tomarse?, ¿en qué momento y condiciones? Éstas son algunas de las disyuntivas que se le presentan al gerente o a algún otro agente de la organización al tener trato con su personal, proveedores, clientes o equis grupo social. (SCHRÖDER, 2004)

Para actuar en conformidad con las condiciones que imperan en la institución o de acuerdo con su cultura organizacional, es necesario auxiliarse con algún recurso, ya sea escrito o simplemente empleado por tradición: las políticas. Las políticas, son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”. Además, se puede definir a las políticas como: “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”. (SCHRÖDER, 2004)

1.3.1.4. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

La planificación es relevante al momento de proyectar la eficiencia de un negocio u operación, en vista a que, por medio de la planificación, establecemos una meta corporativa y se fija el camino a seguir para alcanzar dicha meta, pronosticando los medios requeridos para el recorrido en el camino y previendo obstáculos que podrían afectar al negocio. La planificación administrativa permite, a quien dirige a un negocio, establecer lineamientos, procedimientos, políticas y normativas que, al ser ejecutados por los diferentes niveles operacionales y auxiliares, alcanzar metas corporativas e incrementar el nivel comercial del negocio. (FISCHER, 2011)

Todo proceso administrativo debe ejecutarse en base una secuencia estructurada de gestiones. El primer paso, y el más importante desde el punto de vista gerencial, está establecido por el desarrollo de la planeación administrativa o de negocio, es vista a que dicho elemento brindara las pautas a seguir para alcanzar las metas establecidas, metas que también surgen de la ejecución de la planificación administrativa. (FISCHER, 2011).

1.3.2. Clasificación de la planeación

La planeación, tanto administrativa como del negocio, se puede dividir en dos grandes apartados:

- Planeación estratégica.
- Planeación táctica.

Dentro del cuadro 1.2. se describen las principales características de la planeación estratégica y táctica.

Cuadro 1.2. Descripción de la planeación estratégica y táctica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
<ul style="list-style-type: none"> • Es el origen de todos los planes específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se da con base en la planeación estratégica.
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación a largo plazo (1 año en adelante). 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación a corto plazo (antes de un año).
<ul style="list-style-type: none"> • Considera a toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considera a un área o actividad específica.
<ul style="list-style-type: none"> • Es elaborada e implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es elaborada e implementada por ejecutivos de nivel medio.
<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja información externa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se maneja información interna y externa.
<ul style="list-style-type: none"> • No define ni sigue lineamientos detallados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

Fuente: (OBSERVATORIO ECOMMERCE DE FORO DE ECONOMÍA DIGITAL, 2015)

Elaborado por: Pilar Gaibor

Como puede apreciarse, la planeación estratégica es la base o fundamento de toda planeación. En muchas de las empresas no se utiliza la planeación estratégica como tal, ya que se hace planeación coyuntural, monetaria, o de toma de decisiones, es decir, no se hace en forma sistemática y ordenada. La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta a los fines, proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. (NATHAN ASSOCIATES INC, 2009)

Hace algunos años se le daba mayor atención a lo operacional, es decir, se atendía fundamentalmente a la manera como se usaban eficientemente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante, para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico, es el contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse más rápidamente a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente. (NATHAN ASSOCIATES INC, 2009)

1.3.2.1. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

La planificación administrativa o de negocios se puede clasificar en dos principales grupos, la planificación estratégica y la planificación táctica. La planificación estratégica enmarca una mayor cantidad de elementos de gestión e integra todo el proceso administrativo a largo plazo. En tanto que la administración táctica se deriva de lo especificado en la planificación estratégica y es aplicada para elementos delimitados de la planificación. Es decir que, la planificación estratégica representa

1.3.3. Plan de negocios

1.3.3.1. Generalidades

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. (QUIÑONES, 2012)

Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio. (QUIÑONES, 2012)

1.3.3.2. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

La aplicación de planes de negocio dentro de las actividades administrativas constituye una herramienta aplicable a todo nivel de la gestión, es decir desde la planificación hasta la aplicación de mejoras a las operaciones comerciales. Los planes de negocio pueden integrar los objetivos de la organización, los cuales son estructurados en base a un análisis

profundo del alcance del negocio, además, permite estructurar las actividades a ejecutar para alcanzar dichos objetivos, permitiendo medir a cada momento el alcance de los mismos.

1.3.3.3. Definición

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. Dentro del gráfico 1.1. se describe la estructura general de un plan de negocios.

Gráfico 1.1. Esquema general de un plan de negocios



Fuente: (NARESH, 2008).

Elaborado por: Pilar Gaibor

1.3.3.4. Aplicación de los planes de negocios

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. Dentro del cuadro 1.3. se describen las principales aplicaciones de un plan de negocios.

Cuadro 1.3. Aplicaciones principales de los planes de negocio

APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
2	Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
3	Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
4	Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
5	Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
6	Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
7	Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
8	Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
9	Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.
10	Tener un presupuesto maestro y presupuestos por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
11	Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
12	Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

Fuente: (WEINBERGER, 2009)

Elaborado por: Pilar Gaibor

1.3.3.5. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

Los planes de negocios son documentación relevante que permite plasmar las intenciones de negocio de una organización, integran los objetivos planteados comercialmente y las acciones a seguir para alcanzar dichos objetivos.

Los planes de negocio abarcan todas las actividades y áreas que integran las acciones comerciales y permiten a los involucrados en el negocio, conocer sus responsabilidades y lineamientos a seguir para alcanzar las metas planteadas en las organizaciones.

1.3.4. El plan de marketing

El resultado del proceso de planeación es una serie de programas para cada área funcional de la organización. Para el departamento de marketing, el plan de marketing proporciona una elaboración detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. Piense en este plan como un documento de acción, como el manual para la implementación, evaluación y control del marketing. Con esto en mente, es importante señalar que un plan de marketing no es igual que un plan de negocios. Los planes de negocios, aunque por lo general contienen un plan de marketing, abarcan otros temas, como organización de negocios y propiedad, operaciones, estrategia financiera, recursos humanos y administración del riesgo. Aunque los planes de negocios y de marketing no son sinónimos, muchas empresas pequeñas consolidarán sus planes corporativos, de unidad de negocios y planes de marketing en un solo documento. (JIMÉNEZ, 2011)

Un buen plan de marketing requiere una gran cantidad de información de numerosas fuentes. Una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y de manera simultánea cuidar la atención en los detalles. Esto requiere observar el plan de marketing en forma holística más que como una colección de elementos relacionados. Desafortunadamente, adoptar una perspectiva holística es difícil en la práctica. Es fácil comprometerse en forma profunda con el desarrollo de la estrategia de marketing sólo para descubrir más adelante que ésta es inapropiada para los recursos de la organización o para el entorno de marketing. El marco de referencia de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad de alcanzar las metas y objetivos expresados. (MULLINS, 2013).

1.3.4.1. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

Los planes de marketing, los cuales se derivan de los planes administrativos y se complementan a los planes de negocios, permite estructurar las actividades de promoción mediante las cuales se llegará al cliente. El plan de marketing debe guiarse en el tipo de mercado que se busca alcanzar y, en base a la política empresarial, misión y visión de la empresa, debe orientar la promoción hacia una imagen que se busca establecer y consolidar dentro de la percepción del cliente sobre la organización. (LEÓN, 2003)

1.3.5. Plan operativo o de operaciones

La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado. Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios del proyecto. El Plan Operativo Anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas. Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades. (LEÓN, 2003).

La planificación estratégica es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución del proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto. (LÓPEZ, 2009).

El Plan Global de Inversiones es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto. El marco lógico es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto. Los principales productos de la planificación operativa son:

- El Plan, que para períodos comprendidos en un año calendario, se conoce como Plan Operativo Anual (POA). Comprende los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año correspondiente de ejecución. En este POA además, se especifican para cada actividad, las entidades responsables de la ejecución, los recursos que se van a asignar y los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de las actividades.
- Para años subsiguientes al año inicial, el presupuesto anual estimado que requiere la institución ejecutora con mucha antelación al inicio del año correspondiente, donde se establecen las necesidades de los usuarios (as), basados en la experiencia en la ejecución de actividades. Esas demandas de recursos se cotejan con la disponibilidad real, para fijar los fondos efectivos.
- Indicadores para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto
- Las actualizaciones del manual de operaciones del proyecto, el marco lógico y el Plan Global de Inversiones. (LEÓN, 2003)

1.3.5.1. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

La planificación administrativa está consolidada cuando se encuentran integrados los planes de negocio, planes de marketing y planes de operación. Los planes de operación integran las metodologías a ser aplicadas en la ejecución de la actividad por la cual la organización fue estructurada, es decir, dirigen las actividades de producción y distribución propiamente dichas.

Los planes de marketing y operaciones, en conjunto con los planes negocio, integran los lineamientos y directrices a seguir por los miembros de una organización en búsqueda de alcanzar metas comerciales y productivas. Al agregar (integrar) los planes de marketing y planes operativos al plan de negocios se abarca la totalidad de los contextos a considerar en el manejo administrativo de una organización de carácter comercial o productiva, en vista a que, cada plan en mención se enfoca en un aspecto en específico referentes a las acciones comerciales de la organización.

1.3.6. Planificación de las operaciones

1.3.6.1.Pronóstico

Los pronósticos son vitales para toda organización de negocios, así como para cualquier decisión importante de la gerencia. El pronóstico es la base de la planeación corporativa a largo plazo. En las áreas funcionales de finanzas y contabilidad, los pronósticos proporcionan el fundamento para la planeación de presupuestos y el control de costos. El marketing depende del pronóstico de ventas para planear productos nuevos, compensar al personal de ventas y tomar otras decisiones clave. (CANO, 2014)

El personal de producción y operaciones utiliza los pronósticos para tomar decisiones periódicas que comprenden la selección de procesos, la planeación de las capacidades y la distribución de las instalaciones, así como para tomar decisiones continuas acerca de la planeación de la producción, la programación y el inventario. Tenga presente que, por lo regular, un pronóstico perfecto es imposible. En un ambiente de negocios hay demasiados factores que no se pueden pronosticar con certeza. Por lo tanto, en lugar de buscar el pronóstico perfecto, es mucho más importante establecer la práctica de una revisión continua de los pronósticos y aprender a vivir con pronósticos imprecisos. Esto no quiere decir que no se trate de mejorar el modelo o la metodología de pronosticar, pero lo que debe hacerse es tratar de encontrar y usar el mejor método de pronóstico disponible, dentro de lo razonable. (CANO, 2014)

Al pronosticar, una buena estrategia consiste en utilizar dos o tres métodos y verlos desde el punto de vista del sentido común. ¿Los cambios esperados en la economía en general van a afectar el pronóstico? ¿Hay cambios en el comportamiento del consumidor

industrial y privado? ¿Habrá una escasez de artículos complementarios esenciales? La revisión y la actualización continua tomando en cuenta la información nueva son básicas para un pronóstico exitoso. En este capítulo se revisa el pronóstico cualitativo y cuantitativo y se centra sobre todo en varias técnicas cuantitativas. Se abarcan con cierta profundidad los promedios en movimiento, la regresión lineal, las tendencias, las razones estacionales (incluido el descuento de las variaciones de temporada) y el pronóstico enfocado. Asimismo, se estudian las fuentes y la medición de errores. (SCHRÖDER, 2004)

1.3.6.2. Administración de la demanda

El propósito del manejo de la demanda es coordinar y controlar todas las fuentes de la demanda, con el fin de poder usar con eficiencia el sistema productivo y entregar el producto a tiempo. ¿De dónde proviene la demanda del producto o servicio de una empresa? y ¿qué puede hacer una compañía para administrarla? Existen dos fuentes básicas de la demanda: dependiente e independiente. La demanda dependiente es la demanda de un producto o servicio provocada por la demanda de otros productos o servicios. Por ejemplo, si una empresa vende 1 000 triciclos, entonces se van a necesitar 1 000 ruedas delanteras y 2000 traseras. Este tipo de demanda interna no necesita un pronóstico, sino sólo una tabulación.

La cantidad de triciclos que la empresa podría vender es la demanda independiente porque no se deriva directamente de la demanda de otros productos. Una empresa no puede hacer mucho respecto de la demanda dependiente. Es preciso cubrirla (aunque el producto o servicio se pueda comprar en lugar de producirlo en forma interna). Pero sí hay mucho que una empresa puede hacer en cuanto a la demanda independiente, si así lo desea. La compañía puede:

- Adoptar un papel activo para influir en la demanda. La empresa puede presionar a su fuerza de ventas, ofrecer incentivos tanto a los clientes como a su personal, crear campañas para vender sus productos y bajar precios. Estas acciones pueden incrementar la demanda. Por el contrario, es posible disminuir la demanda mediante aumentos de precios o la reducción de los esfuerzos de ventas.

- Adoptar un papel pasivo y simplemente responder a la demanda. Existen varias razones por las que una empresa no trata de cambiar la demanda, sino que la acepta tal como llega. Si una compañía funciona a toda su capacidad, tal vez no quiera hacer nada en cuanto a la demanda. Otras razones pueden ser que la compañía no tenga el poder de cambiar la demanda debido al gasto en publicidad; es probable que el mercado sea fijo y estático; o que la demanda esté fuera de su control (como en el caso de un proveedor único). Existen otras razones competitivas, legales, ambientales, éticas y morales por las que la demanda del mercado se acepta de manera pasiva. (QUIÑONES, 2012)

1.3.6.3. Componentes de la demanda

En la mayor parte de los casos, la demanda de productos o servicios se puede dividir en seis componentes: demanda promedio para el periodo, una tendencia, elementos estacionales, elementos cíclicos, variación aleatoria y auto correlación. Los factores críticos son más difíciles de determinar porque quizá el tiempo se desconoce o no se toma en cuenta la causa del ciclo. La influencia cíclica sobre la demanda puede provenir de eventos tales como elecciones políticas, guerras, condiciones económicas o presiones sociológicas. Las variaciones aleatorias son provocadas por los eventos fortuitos. Estadísticamente, al restar todas las causas conocidas de la demanda (promedio, tendencias, estacionales, cíclicas y de auto correlación) de la demanda total, lo que queda es la parte sin explicar de la demanda. Si no se puede identificar la causa de este resto, se supone que es aleatoria. (NARESH, 2008)

La auto correlación indica la persistencia de la ocurrencia. De manera más específica, el valor esperado en un momento dado tiene una correlación muy alta con sus propios valores anteriores. En la teoría de la línea de espera, la longitud de una línea de espera tiene una auto correlación muy elevada. Es decir, si una línea es relativamente larga en un momento determinado, poco después de ese tiempo, podría esperarse que la línea siguiera siendo larga. Cuando la demanda es aleatoria, es probable que varíe en gran medida de una semana a otra. Donde existe una correlación alta, no se espera que la demanda cambie mucho de una semana a otra. Las líneas de tendencia casi siempre son el punto de inicio al desarrollar un pronóstico. Entonces, estas líneas de tendencia se

ajustan de acuerdo con los efectos estacionales, los elementos cíclicos y cualquier otro evento esperado que puede influir en el pronóstico final. (MONFERRER TIRADO, 2013)

Como es obvio, una tendencia lineal es una relación continua directa. Una curva S es típica del crecimiento y el ciclo de madurez de un producto. El punto más importante en la curva S es donde la tendencia cambia de crecimiento lento a rápido, o de rápido a lento. Una tendencia asintótica empieza con el crecimiento más alto de la demanda en un principio, pero posteriormente se reduce. Una curva como ésta se presenta cuando una empresa entra en un mercado existente con el objetivo de saturarlo y captar una mayor participación en él. Una curva exponencial es común en productos con un crecimiento explosivo. La tendencia exponencial sugiere que las ventas seguirán aumentando, una suposición que quizá no sea seguro hacer. (KOTLER, Marketing, 2012)

1.3.7. Técnicas cualitativas de pronostico

Las principales técnicas cualitativas aplicadas en la ejecución del pronóstico se describen dentro del cuadro 1.4.

1.3.8. Errores de pronóstico

1.3.8.1.Generalidades del error

El término error se refiere a la diferencia entre el valor de pronóstico y lo que ocurrió en realidad. En estadística, estos errores se conocen como residuales. Siempre y cuando el valor del pronóstico se encuentre dentro de los límites de confianza, como se verá más adelante en “Medición del error”, éste no es realmente un error. Pero el uso común se refiere a la diferencia como un error. La demanda de un producto se genera mediante la interacción de varios factores demasiado complejos para describirlos con precisión en un modelo. Por lo tanto, todas las proyecciones contienen algún error. Al analizar los errores de pronóstico, es conveniente distinguir entre las fuentes de error y la medición de errores. (LEÓN, 2003)

Cuadro 1.4. Principales técnicas cualitativas aplicadas en la ejecución del pronóstico.

HERRAMIENTA	DESCRIPCIÓN
Técnicas acumulativas	<p>La suposición aquí es que la persona que está más cerca del cliente o del usuario final del producto conoce mejor sus necesidades futuras. Aunque esto no siempre es cierto, en muchos casos, se trata de una suposición válida y constituye la base de este método. Los pronósticos en este último nivel se suman y se llevan al siguiente nivel más alto. Por lo regular se trata de un almacén de distrito que después agrega el inventario de seguridad y cualquier efecto de pedir en cantidad. Luego, esta cantidad se lleva al siguiente nivel, que puede ser un almacén regional. El procedimiento se repite hasta que se convierte en un insumo en el nivel más alto; que, en el caso de una empresa de manufactura, sería el insumo para el sistema de producción.</p>
Investigación de mercados	<p>A menudo, las empresas contratan a empresas externas que se especializan en la investigación de mercados para realizar este tipo de pronóstico. Es probable que usted haya participado en estudios de mercado por medio de una clase de marketing; y seguramente no se ha escapado a las llamadas telefónicas en las que le preguntan sobre sus preferencias por ciertos productos, su ingreso, sus hábitos, etcétera. La investigación de mercados se utiliza sobre todo para la investigación de productos con el objetivo de buscar nuevas ideas, conocer los gustos y disgustos relacionados con los productos existentes, los productos competitivos preferidos en una clase en particular, etc. Una vez más, los métodos de recopilación de datos son sobre todo encuestas y entrevistas.</p>
Grupos de consenso	<p>En un grupo de consenso, la idea de que dos cabezas piensan más que una se extrapola con la idea de que un grupo de personas que ocupan diversas posiciones pueden desarrollar un pronóstico más confiable que un grupo más reducido. Los pronósticos en grupo se realizan por medio de reuniones abiertas con un intercambio libre de ideas de todos los niveles gerenciales e individuales. El problema con este estilo abierto es que los empleados de niveles inferiores se sienten intimidados por los niveles más altos de la gerencia. Por ejemplo, un vendedor en una línea de productos en particular puede tener un buen estimado de la demanda futura de un producto, pero quizá no se exprese para refutar un estimado muy diferente dado por el vicepresidente de marketing. La técnica de Delfos se desarrolló para tratar de corregir este impedimento del intercambio libre. Cuando las decisiones en el pronóstico se toman en un nivel más amplio y alto (como al introducir una nueva línea de productos o al tomar decisiones estratégicas sobre un producto, como en nuevas áreas de mercado), se utiliza el término juicio ejecutivo, que se explica por sí mismo: participa un nivel gerencial más alto.</p>

<p>Analogía histórica</p>	<p>Al tratar de pronosticar la demanda de un nuevo producto, una situación ideal sería que un producto existente o genérico se pueda utilizar como modelo. Existen muchas formas de clasificar estas analogías; por ejemplo, productos complementarios, productos sustituibles o competitivos, y productos como una función del ingreso. Una vez más, seguramente ha recibido gran cantidad de productos que se anuncian por correo en una categoría similar a un producto comprado por catálogo, Internet o correo. Si alguna vez ha comprado un DVD por correo, recibirá más correspondencia acerca de DVD y reproductores de DVD nuevos. Una relación causal sería que la demanda de discos compactos es provocada por la demanda de reproductores de DVD. Una analogía sería pronosticar la demanda de reproductores de videodiscos digitales analizando la demanda histórica de VCR. Los productos se encuentran en la misma categoría general de aparatos electrónicos y los compran consumidores en categorías similares. Un ejemplo más sencillo son los tostadores y cafeteras. Una empresa que produce tostadores y quiere fabricar cafeteras podría utilizar el historial de los tostadores como un modelo de crecimiento probable.</p>
<p>Método de Delfos</p>	<p>Una afirmación u opinión de una persona de un nivel superior es probable que pese más que la de una persona de nivel inferior. El peor de los casos se presenta cuando la gente de nivel inferior se siente amenazada y no contribuye con lo que realmente cree. Para evitar este problema, el método de Delfos oculta la identidad de los individuos que participan en el estudio. Todos tienen el mismo peso. En cuanto al procedimiento, un moderador crea un cuestionario y lo distribuye entre los participantes. Sus respuestas se suman y se entregan a todo el grupo con un nuevo grupo de preguntas. Rand Corporation desarrolló el método de Delfos en la década de 1950.</p>
<p>Análisis de series de tiempo</p>	<p>Los modelos de pronósticos de series de tiempo tratan de predecir el futuro con base en la información pasada. Por ejemplo, las cifras de ventas recopiladas durante las últimas seis semanas se pueden usar para pronosticar las ventas durante la séptima semana. Las cifras de ventas trimestrales recopiladas durante los últimos años se pueden utilizar para pronosticar los trimestres futuros. Aun cuando ambos ejemplos contienen ventas, es probable que se utilicen distintos modelos de series de tiempo para pronosticar. Los términos como corto, mediano y largo son relativos al contexto en el que se emplean. Sin embargo, en el pronóstico de negocios, corto plazo casi siempre se refiere a menos de tres meses; mediano plazo a un periodo de tres meses a 2 años; y largo plazo a un término mayor de 2 años.</p>

Elaborado por: Pilar Gaibor

1.3.8.2.Fuentes de error

Los errores pueden provenir de diversas fuentes. Una fuente común de la que no están conscientes muchos encargados de elaborar los pronósticos es el pronóstico de las tendencias pasadas en el futuro. Por ejemplo, al hablar de errores estadísticos en el análisis de regresión, se hace referencia a las desviaciones de las observaciones de la recta de la regresión. Es común relacionar una banda de confianza (es decir, límites de control estadístico) con la recta de la regresión para reducir el error sin explicar. (CANO, 2014)

Pero cuando se utiliza esta recta de la regresión como dispositivo de pronóstico, es probable que el error no se defina de manera correcta mediante la banda de confianza proyectada. Esto se debe a que el intervalo de confianza se basa en los datos pasados; quizá no tome en cuenta los puntos de datos proyectados y por lo tanto no se puede utilizar con la misma confianza. De hecho, la experiencia ha demostrado que los errores reales suelen ser mayores que los proyectados a partir de modelos de pronóstico. (NARESH, 2008)

Los errores se pueden clasificar como sesgados o aleatorios. Los errores sesgados ocurren cuando se comete un error consistente. Las fuentes de sesgo incluyen el hecho de no incluir las variables correctas; el uso de las relaciones equivocadas entre las variables; el uso de la recta de tendencia errónea; un cambio equivocado en la demanda estacional desde el punto donde normalmente ocurre; y la existencia de alguna tendencia secular no detectada. Los errores aleatorios se definen como aquellos que el modelo de pronóstico utilizado no puede explicar. (LÓPEZ, 2009)

1.3.8.3.Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

Toda actividad de pronóstico presenta un error, es decir que, al proyectar el volumen de ventas (o demanda del cliente) los datos obtenidos presentaran valores con cierta incertidumbre, la cual es derivada de la fuente de datos, metodologías para la recolección de datos y procesamiento de los mismos.

1.3.9. Pronóstico enfocado

1.3.9.1.Generalidades

El pronóstico enfocado es creación de Bernie Smith, quien lo usa principalmente para manejo de inventarios de bienes terminados. Smith defiende sólidos argumentos de que los enfoques estadísticos usados para pronosticar no dan los mejores resultados. Afirma que las técnicas simples que funcionaron antes también dan los mejores pronósticos para el futuro. (EDMUNDO GONZÁLEZ, 2014)

1.3.9.2.Metodología del pronóstico enfocado

El pronóstico enfocado simplemente prueba varias reglas que parecen lógicas y fáciles de entender para proyectar al futuro los datos del pasado. Cada una de estas reglas se usa en un programa de simulación por computadora para proyectar realmente la demanda y medir el desempeño de la regla cuando se compara con lo que ocurrió. Por lo tanto, los dos componentes del sistema de pronóstico enfocado son

- Varias reglas de pronóstico muy simples,
- Simulación por computadora de estas reglas sobre datos del pasado.

Se trata de reglas simples y de sentido común que se formulan y prueban para ver si deben conservarse. Entre los ejemplos de reglas simples de pronóstico se encuentran:

- Lo que se haya vendido en los tres últimos meses será probablemente lo que se venda en los tres meses siguientes.
- Lo que se vendió en el mismo trimestre del año pasado se venderá probablemente en ese periodo de este año (esto daría cuenta de los efectos estacionales).
- Es probable que se venda 10 por ciento más en los siguientes tres meses que en los tres meses anteriores.
- Es probable que se venda 50 por ciento más en los tres meses siguientes que en los mismos tres meses del año anterior.

- Cualquiera que haya sido el cambio porcentual de los últimos tres meses de este año en comparación con los mismos tres meses del año pasado, será probablemente el mismo cambio porcentual que se tendrá en los siguientes tres meses del año. (MONFERRER TIRADO, 2013)

1.3.9.3. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

El pronóstico es la etapa de la planificación de mayor importancia, ya que permite proyectar, con un margen de error propio del método aplicado, los requerimientos del bien o servicios por los cuales la organización fue estructurada. Su exactitud permitirá alcanzar una satisfacción (en cuanto a disponibilidad del bien o producto) ideal, con la mínima ocurrencia de pérdidas por excesos en la producción.

1.3.10. Planeación de ventas y negocios

El término planeación de ventas y operaciones se creó en las empresas para hacer referencia al proceso que ayuda a las compañías a mantener un equilibrio entre la oferta y la demanda. En la gerencia de operaciones y suministro, este proceso se conoce como planeación agregada. La nueva terminología tiene como objetivo captar la importancia del trabajo multifuncional. Por lo general, esta actividad comprende la gerencia general, ventas, operaciones, finanzas y desarrollo de productos. En la planeación de ventas y operaciones, mercadotecnia desarrolla un plan de ventas que comprende los siguientes 3 a 18 meses. Este plan de ventas casi siempre se expresa en unidades del conjunto de grupos de productos y está asociado con los programas de incentivos de ventas y otras actividades de mercadotecnia.

El área de operaciones elabora un plan de operaciones como resultado del proceso, mismo que se estudiará a fondo en este capítulo. Al concentrarse en los volúmenes agregados de ventas y productos, las funciones de mercadotecnia y operaciones pueden desarrollar planes sobre la forma en que se cubrirá la demanda. Ésta es una tarea muy complicada cuando existen cambios en la demanda a través del tiempo debidos a las tendencias en el mercado, la estacionalidad u otros factores. En cuanto a la oferta, las operaciones agregadas se llevan a cabo por familias de productos y, en relación con la demanda, por grupos de clientes. Los programas de fabricación de cada producto y los pedidos de los

clientes correspondientes se pueden manejar con mayor facilidad como resultado del proceso de planeación de ventas y operaciones. Por lo regular, la planeación de ventas y operaciones ocurre en un ciclo mensual. Esta planeación une los planes estratégicos y el plan de negocios de una empresa con sus procesos de operaciones y suministro detallados (MULLINS, 2013)

Las actividades de la planeación a largo plazo se realizan en dos áreas principales. La primera es el diseño de los procesos de manufactura y servicios que producen los artículos de la empresa, y la segunda es el diseño de las actividades de logística que entregan los productos al cliente. La planeación de procesos se ocupa de determinar las tecnologías y procedimientos específicos requeridos para producir un producto o servicio. La planeación de la capacidad estratégica se encarga de determinar las capacidades a largo plazo (como el tamaño y el alcance) de los sistemas de producción. De manera similar, desde el punto de vista de la logística, la planeación de la red de suministro determina cómo se va a distribuir el producto entre los clientes en forma externa, con decisiones relacionadas con la ubicación de los almacenes y el tipo de sistema de transporte a utilizar. Internamente, la planeación de la red de suministro comprende decisiones relacionadas con la subcontratación de la producción, la selección de los proveedores de partes y componentes y similares. (MULLINS, 2013)

Las actividades a mediano plazo incluyen el pronóstico y el manejo de la demanda, así como la planeación de ventas y operaciones. La determinación de la demanda esperada es el centro de atención del pronóstico y el manejo de la demanda. A partir de estos datos, se llevan a cabo los planes de ventas y operaciones detallados para cubrir estos requerimientos. Los planes de ventas proporcionan información a las actividades de manufactura, logística y planeación de servicios de la empresa. Los planes de ventas ofrecen información para las actividades de la fuerza de ventas, tema en el que se centran los libros de mercadotecnia. El plan de operaciones da información a las actividades de manufactura, logística y planeación de servicios. La programación maestra y la planeación de los requerimientos de material están diseñadas para generar programas detallados que indican el momento en que se necesitan las piezas para las actividades de manufactura. Los planes de logística necesarios para mover las piezas y los productos terminados por toda la cadena de suministro se coordinan con los planes anteriores. (SCHRÖDER, 2004)

Los detalles a corto plazo se enfocan sobre todo en la programación de la producción y las órdenes de embarque. Es necesario coordinar estas órdenes con los vehículos reales que transportan el material en toda la cadena de suministro. En el área de servicios, la programación a corto plazo de los empleados es necesaria para asegurarse de que se prestará un servicio adecuado al cliente y se mantendrán horarios justos para el trabajador. (SCHRÖDER, 2004)

1.3.11. Planeación de ventas y negocios

La clave para minimizar riesgos recae en conocer cada vez más sobre el “futuro”. Y conocer más y más sobre el futuro significa una planificación meditada y recolección de información necesaria que permita materializar la idea en un negocio que sea rentable para la persona que lo inicia. Esta es la principal razón para la preparación de un plan de negocios. El plan de negocios describe brevemente el futuro como lo percibe el empresario potencial. Incluirá suposiciones justificadas sobre lo que posiblemente suceda. Como tal, será el manual para operar el negocio que se propone. Es el negocio en papel. Un buen plan comprende:

- La recolección de datos (a través de un trabajo de investigación) que son relevantes y pertinentes con todos los aspectos del negocio propuesto,
- El análisis de los datos recolectados y,
- La aplicación de los resultados para minimizar los riesgos en el negocio.

(MONFERRER TIRADO, 2013)

1.3.11.1. Análisis y opinión del material bibliográfico consultado

La planeación y venta concluyen con la ejecución del plan operativo en vista a que indican las actividades a ejecutar en la comercialización del bien o servicio por el cual se ha establecido la organización, es decir, indican las vías a seguir para alcanzar al cliente final.

CAPÍTULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Por los objetivos planteados y las metas establecidas dentro del presente trabajo de investigación se aplicó principalmente un diseño no experimental, bajo un modelo de tipología de investigación descriptiva, en vista a que principalmente se buscó recabar información de campo que permitiera caracterizar la influencia del plan de negocios aplicado a la gestión de la empresa “RIO BG” distribuciones sobre el posicionamiento de la marca en el mercado local.

Es por ello que con los datos obtenidos se buscó describir la influencia del plan de negocios sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado. Para el desarrollo del presente trabajo se ejecutaron las siguientes actividades investigativas:

2.1.1. Diagnóstico inicial de las condiciones de operación de la empresa distribuidora “RIO BG”

Para conocer las oportunidades de mejora, posicionamiento inicial en el mercado de la marca (empresa), debilidades y amenazas se ejecutó en primer lugar un diagnóstico del manejo del negocio. Para la ejecución del presente punto se aplicaron las siguientes actividades de investigación.

- Valoración del posicionamiento de la marca (como empresa) dentro del mercado.
- Análisis FODA de la empresa.
- Revisión de las unidades de planificación.

2.1.2. Diseño de las unidades de planificación del negocio

Para la estructuración del plan de negocios fue menester realizar un análisis de los resultados del diagnóstico, para posteriormente formular las unidades de planificación

con que constara el plan de negocios. Las unidades se estructuraron en base al resultado de la evaluación del posicionamiento, buscando cumplir como objetivo principal que el plan mejore dicho posicionamiento.

2.1.3. Valoración de la efectividad del plan

Para verificar la efectividad del plan de negocios se procedió a una revaloración del posicionamiento de la empresa y del Análisis FODA, para conocer el impacto de cada una de las unidades de planificación sobre la gestión del negocio, en comparación a los datos obtenidos en el proceso de diagnóstico inicial.

2.1.4. Análisis estadístico de los datos

Para considerar los errores de medición y la dispersión de los resultados se procedió a un análisis estadístico de los datos reportados en cada etapa. Se ejecutó comparaciones estadísticas de los resultados obtenidos antes y después de la implementación del plan de negocios para conocer, con exactitud y precisión estadísticamente aceptables, la influencia del plan sobre el posicionamiento de la marca (empresa).

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación principalmente fue de carácter no experimental, en vista a que no se aplicaron grupos de control e intervinieron personas (personal de la empresa y clientes) y la ejecución del trabajo de campo.

Dentro del criterio de investigación no experimental se consideró además que la presente investigación fue de carácter descriptivo, en base al alcance de la misma, ya que se partió de investigaciones exploratorias (GAVILANES AVALOS & POZO VALLE , 2012) que permitieron conocer previamente a la gestión del negocio para posteriormente describir la influencia del plan de negocios aplicado.

En base a los resultados recopilados y procesados la presente investigación fue de tipología mixta, en vista a que se aplicó tratamiento estadístico a datos cuantitativos

(volumen de ventas, índice DAFO) y cualitativos (encuesta de posicionamiento del mercado aplicado a los clientes).

2.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para definir los métodos de investigación que se aplicaron en el presente trabajo se delimito, en primer lugar, como se establece en el epígrafe anterior, el tipo de investigación. Se aplicó una investigación de carácter no experimental, para ello se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

2.3.1. Método deductivo

En vista a que la presente investigación fue de carácter descriptiva se aplicó principalmente el método deductivo para poder explicar desde los datos obtenidos en la experimentación la particularidad de la influencia del plan de negocios sobre el posicionamiento del mercado de la empresa.

2.3.2. Experimentación de campo

Para la obtención de los resultados (incidencia del plan de negocios sobre el posicionamiento de la marca en el mercado) se requirió ejecutar una investigación de carácter pre-experimental, es por ello que fue necesario controlar en campo (planificación del negocio) la variable independiente, en este caso, las unidades de gestión a ser implementadas, para posteriormente, mediante la valoración dentro del campo, establecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado.

2.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la adquisición de los datos experimentales, principalmente la valoración del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG Distribuciones”, se aplicaron las siguientes descritas dentro del cuadro 2. 1.

Cuadro 2.1. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos utilizados dentro de la investigación.

HERRAMIENTA	APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	ETAPA DE LA APLICACIÓN
Diario de campo	Se utilizó el diario de campo para documentar las observaciones relevantes generadas en la ejecución de la experimentación y su posterior análisis.	Previa y posterior a la implementación del plan de negocios.
Encuestas	Valoración del posicionamiento del mercado de la empresa por medio de la consulta directa al cliente con cuestionarios establecidos.	Previa a la implementación del plan de negocios.
Observación	Valoración del índice DAFO en la determinación de la influencia de la gestión sobre el posicionamiento del mercado de la empresa.	Previa y posterior a la implementación del plan de negocios.
Entrevista	Aplicación de la encuesta de valoración del posicionamiento del mercado de la empresa. Recolección de los datos personales relativos al cliente encuestado.	Previa a la implementación del plan de negocios.

Elaborado por: Pilar Gaibor

2.5. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.5.1. Población

Como población integrante de la presente investigación se estableció el mercado local, es decir, los potenciales clientes de la ciudad de Riobamba, en cuanto a la compra de los productos distribuidos por la empresa RIO BG. En base a un censo realizado en la etapa inicial de la investigación se verificó que en el mercado local existen 26 centros de comercio con un flujo de ventas considerable, por lo cual, la población representada en el presente estudio estuvo conformada por 26 potenciales clientes (clientes fijos y con un volumen considerable de compras).

2.5.2. Muestra

Para poder obtener resultados más representativos fue pertinente considerar dentro de la muestra a la totalidad de clientes representativos, es decir que la muestra estuvo representada por el total de 26 clientes fijos de la empresa.

2.6. PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados se procedió a la ejecución del análisis estadístico de los valores obtenidos en la experimentación para la comprobación de las hipótesis, para ello se aplicó las siguientes herramientas estadísticas.

2.6.1. Estadísticos descriptivos

En vista a la cantidad de datos a analizar era considerable, resulto pertinente determinar los estadísticos descriptivos más importantes para la mejor interpretación de los resultados. Los estadísticos descriptivos aplicados en la presente investigación fueron.

- media.
- mediana.
- moda.

- desviación estándar.
- coeficiente de variación.

2.6.2. Estadísticos inferenciales

En vista a que la aceptación de las hipótesis requirió la comprobación estadística de diferencias entre grupos (antes y después de la implementación del plan de negocios), se aplicaron las siguientes herramientas estadísticas inferenciales:

- **Prueba de normalidad (Shapiro Wilk):** se aplicó la presente prueba para verificar la distribución normal de los datos y determinar que pruebas estadísticas son factibles para la comparación de las medias de los diferentes grupos de datos.
- **Comparación de medias por medio de la prueba de Chi Cuadrado:** se aplicó la presente herramienta en el caso que se requería la comparación de medias en grupos de datos que no presentaban una distribución normal (prueba de Shapiro Wilk negativa).
- **Comparación de medias por medio de la prueba de T de Student:** se aplicó la presente herramienta en el caso que se requería la comparación de medias en grupos de datos que presentaban una distribución normal (prueba de Shapiro Wilk positiva).

Para el tratamiento estadístico de los datos se aplicaron herramientas de tabulación y procesamiento de datos como Excel y SPSS 23.

2.7. HIPÓTESIS

2.7.1. Hipótesis general

- **H:** La implementación del plan de negocios mejora el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG” distribuciones, dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.

2.7.1.1.Hipótesis nula

- **H₀**: La implementación del plan de negocios NO mejora el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG” distribuciones, dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.

2.7.1.2.Hipótesis alternativa

- **H_a**: La implementación del plan de negocios SI mejora el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG” distribuciones, dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.

2.7.2. Hipótesis específicas

- **He'**: El volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017
- **He''**: El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017
- **He'''**: El volumen de ventas de los productos relacionados con los licores mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017

2.8. Operacionalización de las variables

2.8.1. Matriz lógica de la investigación

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
GENERAL		
<p>¿Cómo la implementación del plan de negocios logra mejorar el posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”?</p>	<p>Demostrar que la elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES” mejora su posicionamiento en el mercado dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.</p>	<p>La implementación del plan de negocios mejora el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG” distribuciones, dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.</p>
ESPECÍFICOS		
<p>¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?</p>	<p>Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017</p>	<p>El volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017</p>
<p>¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con la limpieza</p>	<p>Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con la limpieza que</p>	<p>El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoró dentro</p>

comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?	son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.
¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con los licores comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?	Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con los licores que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	El volumen de ventas de los productos relacionados con los licores mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.

Elaborado por: Pilar Gaibor

2.8.2. Identificación de las Variables generales

VARIABLE	DEFINICIONES CONCEPTUALES	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan de negocio	Los planes de negocio integran los lineamientos a seguir para la formulación de objetivos comerciales y la metodología para alcanzar dichos objetivos dentro de una organización mercantil.	Plan de negocios (variable independiente)	Índice Rentabilidad Neta del Activo (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	Observación
Posicionamiento en el mercado.	El posicionamiento en el mercado implica la imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia.	Variable de negocio (variable dependiente)	Volumen de ventas Índice DAFO	Encuesta de posicionamiento

Elaborado por: Pilar Gaibor

2.8.3. Operacionalización de las hipótesis

2.8.3.1. Operacionalización de la hipótesis general.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con las golosinas comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas.
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

2.8.3.2. Operacionalización de la hipótesis específica grado 1.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas.	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con la limpieza que son comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios.	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

2.8.3.3. Operacionalización de la hipótesis específica grado 2.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza.	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con la limpieza que son comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas.
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

2.8.3.4. Operacionalización de la hipótesis específica grado 3.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con los licores mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con los licores.	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con los licores que son comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas.	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios.	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio.	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

CAPÍTULO III

3. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

3.1. TEMA

- Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES” y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período mayo - octubre de 2017.

3.2. PRESENTACIÓN

Actualmente existe un gran espíritu emprendedor, con ese toque creativo que genera nuevas ideas de negocios, pero no basta con crear, también hay que planear y desarrollar la idea, es ahí donde miles de emprendedores fallan y hacen que la idea más brillante se convierta en la idea más opaca y rotundamente fracase.

Los planes de negocio representan las herramientas de gestión de mayor pertinencia en el manejo administrativo de un negocio, en vista a que permiten conocer, de manera documentada, los objetivos corporativos que se busca alcanzar con el negocio y las vías para alcanzar dichos objetivos, además engloban las metodologías para valorar el cumplimiento de lo establecido.

Para poder una idea de emprendimiento es necesario hacer un análisis ordenado y lógico de la misma y para ello requiere formular un plan de negocios, que no es más que plasmar todas las áreas internas y factores externos de la idea u organización, con un lenguaje práctico, fácil de entender para todos los involucrados en el desarrollo de ésta, que establezca los lineamientos a seguir para la gestión empresarial dentro de la actividad comercial.

En base a lo especificado en el párrafo anterior, es necesario implementar una metodología que permita canalizar los recursos y tiempo de manera eficaz para lograr mantener e incrementar los clientes dentro de una organización, es por ello que con la

implementación de un Plan de Negocios para la empresa de distribución de dulces “RIO BG” se logrará estandarizar y controlar los procesos referentes a la comercialización de los productos mejorando el posicionamiento dentro del mercado local y provincial .

Principalmente por la ineficiente operación de las actividades administrativas y los procesos de comercialización innecesariamente extensos. Si las pérdidas económicas, producto de una gestión no correctamente planificada, superan a los flujos de ingreso, la organización está destinada a ser disuelta por insolvencia, lo cual representa al más execrable de los panoramas corporativos

3.3. OBJETIVOS

3.3.1. Objetivo General

- Demostrar que la elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES” mejora el posicionamiento del mercado dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.
- Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con limpieza que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.
- Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con licores que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.

3.4. FUNDAMENTACIÓN

3.4.1. Plan administrativo

3.4.1.1. Definición

El plan administrativo representa los lineamientos, directrices y declaraciones por documentadas para ejecutar la administración de un negocio con la visión de cumplir un conjunto de objetivos corporativos. El plan administrativo representa principalmente un proceso administrativo y es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

3.4.1.2. Fases del plan administrativo

Dentro del grafico 3.1 se describen las principales etapas del plan administrativo aplicado a una empresa comercial.

Grafico 3.1. Fases del plan de negocios

MECÁNICA

- Fase donde realiza la estructura principal de la misma empresa

DINAMICA

- Fase donde se realiza ejecución con eficiencia y eficacia de la misma empresa.

Fuente: (CANO, 2014)

Elaborado por: Pilar Gaibor

3.4.2. Plan operativo

3.4.2.1. Definición

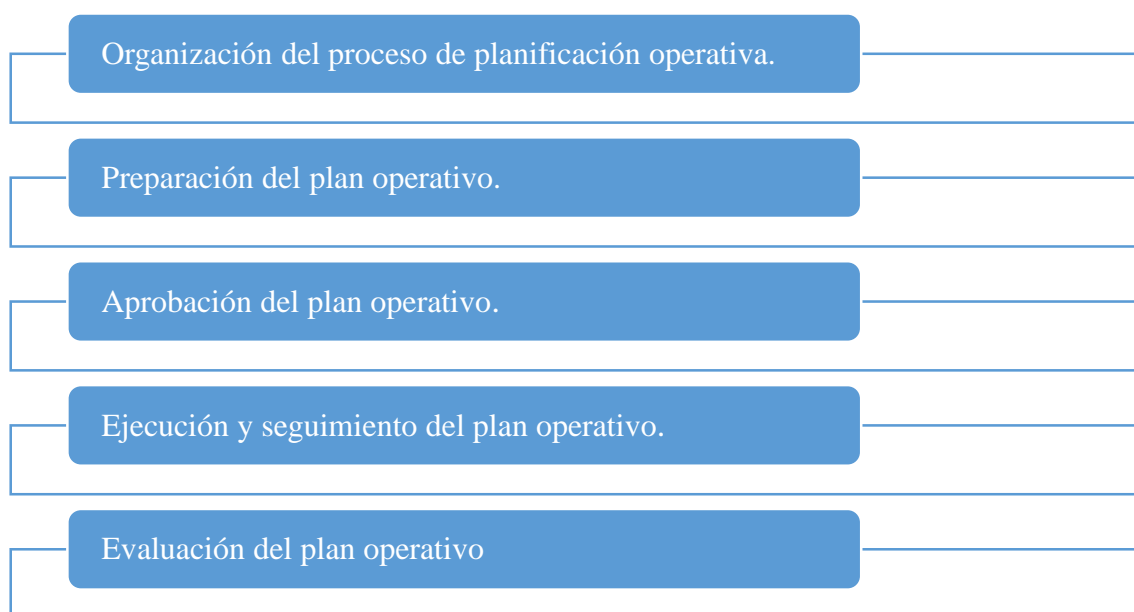
La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los

componentes del proyecto, durante un período determinado. Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto. Dentro del gráfico 3.2. se describe las etapas del plan operativo.

3.4.2.2.Etapas del plan operativo

Dentro del grafico 3.2. se describen las etapas del plan operativo aplicado a la gestión de una empresa comercial.

Grafico 3.2. Etapas del plan operativo



Fuente: (CANO, 2014)

Elaborado por: Pilar Gaibor

3.4.3. Plan de negocios

3.4.3.1.Definición

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los

procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto. En una segunda utilización, la que a efectos de este documento vamos a denominar “uso corporativo”, el plan de negocio constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio. En resumen, tanto para el desarrollo o lanzamiento de una start-up como para el análisis de nuevas inversiones corporativas, el plan de negocio se convierte en herramienta indispensable.

3.4.3.2.Fases del plan de negocios

Dentro del grafico 3.3. se describen las fases del plan de negocios aplicado a la gestión de una empresa comercial.

Grafico 3.3. Fases del plan de negocios



Fuente: (ALCAIDE, 2013)

Elaborado por: Pilar Gaibor

3.4.4. Plan de marketing

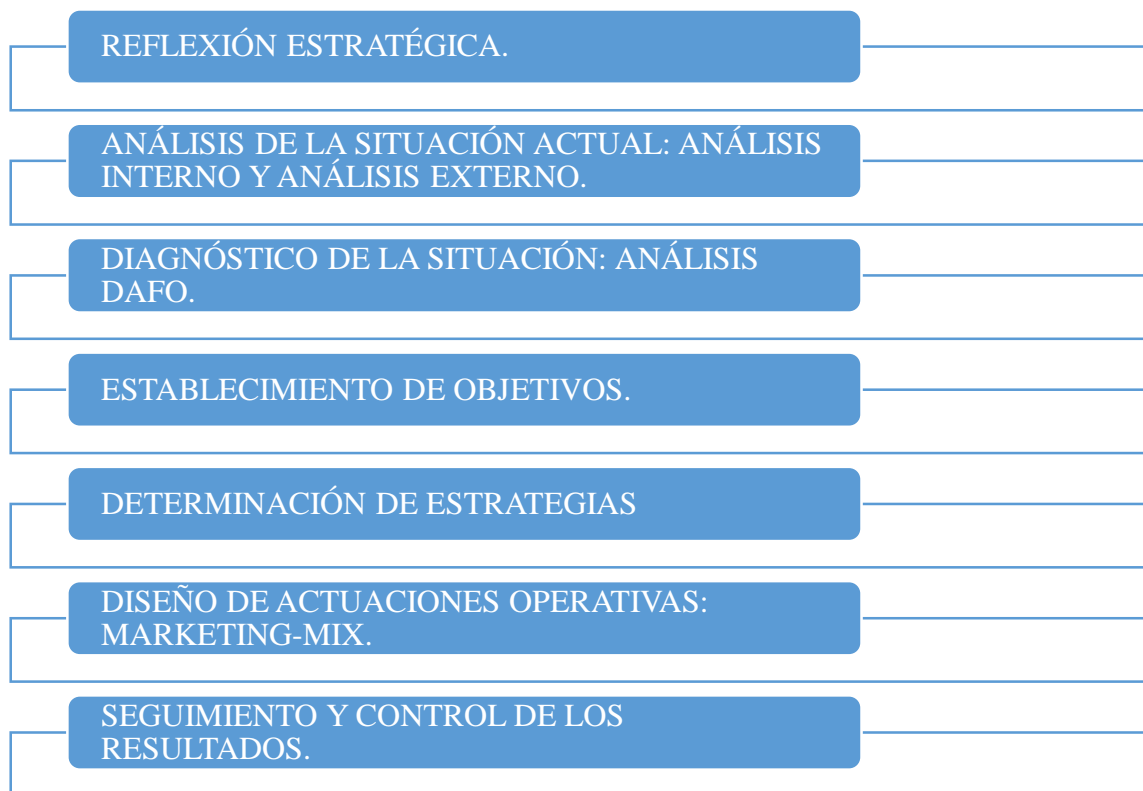
3.4.4.1. Definición

El plan de marketing es el resultado del proceso de planificación en el área comercial. Es un documento escrito que sintetiza las estrategias y planes de acción que una empresa va a seguir, para alcanzar los objetivos que se marque, una vez analizada la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad. Establece, asimismo, los mecanismos y acciones de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento del plan.

3.4.4.2. Fases del plan de marketing

Dentro del gráfico 3.5. se describen las fases del plan de marketing aplicado a la gestión de una empresa comercial.

Gráfico 3.4. Fases del plan de marketing



Fuente: (ALCAIDE, 2013)

Elaborado por: Pilar Gaibor

3.4.5. Fundamentación teórica específica

3.4.5.1. Posicionamiento en el mercado

El término posicionamiento se refiere a un programa general de mercadotecnia que influye en la percepción mental (opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de productos o empresa, en relación con la competencia. Hoy las empresas se preocupan por proporcionar satisfactores que lleguen a posicionarse fuertemente en la mente del consumidor. (CANO, 2014)

El posicionamiento de una marca u organización dentro de un mercado implica forjar que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con la de los competidores. Luego de identificar los segmentos potenciales y elegir uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición perseguir. Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. (ALCAIDE, 2013) .

Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. Al posicionar un producto la administración debe comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta. (ALCAIDE, 2013) .

Para simplificar la toma de decisiones los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión. Como la posición de un producto es crucial para su evaluación las empresas hacen grandes esfuerzos por influir en la formación de posiciones. Hay tres pasos en una estrategia de posicionamiento:

- Elegir el concepto de posicionamiento.
- Diseñar la dimensión o característica que mejor comunica la posición.
- Coordinar los componentes de la mezcla de marketing para que comuniquen una posición congruente. (ALCAIDE, 2013) .

3.4.5.2.Generalidades del posicionamiento del mercado

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una proposición de valor, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores

Los consumidores están sobrecargados de información sobre productos y servicios. No pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías, y los “posicionan” en su mente. La posición de un producto es el complejo conjunto de percepciones, impresiones y sentimientos que los consumidores tienen respecto del producto, en comparación con los productos de la competencia.

Los consumidores posicionan productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo, los mismos no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar; deben planear posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que hayan seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing para crear estas posiciones planeadas.

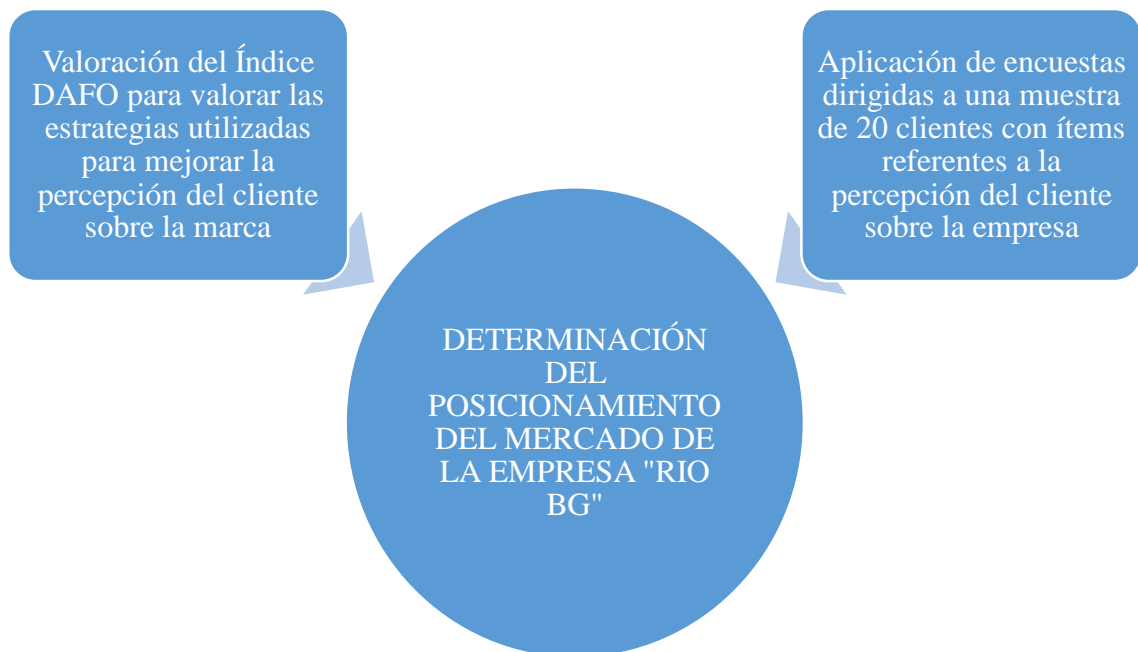
3.4.5.3.Mapas de posicionamiento

Para planear sus estrategias de diferenciación y posicionamiento, los mercadólogos a menudo elaboran mapas de posicionamiento perceptual, que muestran a los consumidores percepciones de sus marcas contra los productos de la competencia en dimensiones de compra importantes.

3.4.6. Valoración del posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”

En vista a que el valor del posicionamiento del mercado depende de dos factores: el concepto concebido en el cliente sobre la empresa y las estrategias que utiliza la empresa para lograr esa percepción positiva, para la valoración de la percepción del mercado de la empresa “RIO BG” se aplicaron las estrategias analíticas establecidas dentro del gráfico 3.5.

Gráfico 3.5. Esquema de la estrategia aplicada para la valoración del posicionamiento en el mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”



Elaborado por: Pilar Gaibor

3.4.6.1. Valoración del posicionamiento dentro del mercado por medio de las encuestas a la muestra de clientes.

Para valorar la percepción que el cliente guarda sobre la empresa (posicionamiento del mercado) se aplicaron encuestas a una muestra de 26 clientes de la nómina local, la selección de los clientes a encuestar se realizó al azar. Dentro del gráfico 3.6. se muestra el esquema de la encuesta aplicada.

Gráfico 3.6. Esquema de la encuesta aplicada a la muestra de 26 clientes para la valoración del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG”

	DISTRIBUCIONES		Versión: 1.0
			Página 1 de 1
	RIO GB Distribuciones		
	PLAN DE NEGOCIOS	Gestión de la comercialización	
REALIZADO POR:		AUTORIZADO POR:	
Ing. Pilar Gaibor		Ing. Hugo Buenaño	

ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

CLIENTE/LOCAL
FECHA
TIEMPO QUE ES CLIENTE

ÍTEM	CONTENIDO	RESPUESTA
11	El servicio de distribución se ajusta a los que requiere	
12	El trato que recibe es personalizado y agradable	
13	Siente confianza en el servicio de distribución y ventas	
14	Conoce y aplica Ud. a los beneficios que la empresa "RIO BG" le oferta como cliente	
15	Cuando escucha el nombre de la empresa "RIO BG" en su mente se crea una imagen de confianza y solidez	
16	Considera Ud. que la empresa "RIO BG" tiene ventajas en su servicio frente a la competencia	
17	Prefiere optar por los servicios de la empresa "RIO BG" frente a los ofertados por la competencia	
18	Sus necesidades son satisfechas con la prestación de los servicios de la empresa "RIO BG"	
19	Recomendaría a otros clientes los servicios de la empresa "RIO BG"	
110	Participa Ud. de los programas de promoción que brinda la empresa "RIO BG"	

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

..... FIRMA

Elaborado por: Pilar Gaibor

Los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta dentro de los clientes consultados fueron aplicados principalmente para verificar los puntos del sistema administrativo, ventas y distribución de la empresa que requerían de mayor atención dentro del plan de negocios.

3.4.6.2. Valoración del posicionamiento dentro del mercado por medio del índice DAFO

El posicionamiento del mercado de la empresa está en función de la gestión administrativa que se aplique dentro de cada una de las áreas que componen la organización y que, de manera integrada, realizan las operaciones comerciales para la ejecución de la distribución de los productos con que trabaja la empresa “RIO BG Distribuciones”. Para valorar la gestión administrativa en cada uno de los departamentos que intervienen en la operación de distribución de los productos se valoró el índice DAFO, el cual se deriva del análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Para la determinación del índice DAFO se aplicaron los criterios descritos dentro del cuadro 3.1.

Cuadro 3.1. Criterios de evaluación para la determinación del índice DAFO

ELEMENTO DE ANÁLISIS	CRITERIOS
Amenazas	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.
	Inexistencia de programas de expansión de clientes.
	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.
	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.
	La competencia visita a los clientes de la empresa.
Debilidades	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.
	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.

	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.
	Falta de supervisión o liderazgo.
	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.
Fortalezas	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.
	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.
	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.
	La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.
	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.
Oportunidades	Clientes potenciales no disponen de un proveedor permanente .
	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.
	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.
	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.
	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.

Elaborado por: Pilar Gaibor

En vista de que los diferentes criterios tienen mayor o menor incidencia sobre la calificación final del índice DAFO se aplicaron ponderaciones para ajustar dichas calificaciones, las cuales se describen en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Ponderación de los Criterios de evaluación para la determinación del índice DAFO

CRITERIOS	PONDERACIÓN %
Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de la empresa frente a la competencia.	20
Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20
Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20
No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30
La competencia visita a los clientes de la empresa.	10
Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20
Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20
Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30
Falta de supervisión o liderazgo.	10
No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20
Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30
Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40
Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10
La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.	10
La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10
Clientes potenciales no disponen de un proveedor permanente	30
Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor	20
Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.	10
Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30
La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.	10

Elaborado por: Pilar Gaibor

Para la determinación del índice DAFO dentro de cada una de las etapas de valoración del posicionamiento se aplicó el proceso descrito dentro del gráfico 3.7.

Gráfico 3.7. Esquema del proceso para la determinación del índice DAFO en cada una de las áreas representativas.

DETERMINACIÓN DE LOS CRITERIOS DE VALORACIÓN

- Para la valoración del índice DAFO fue necesario con conocer el listado de criterios (Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades) que se van a valorar en cada una de las etapas.

DETERMINACIÓN DE LAS ETAPAS DE VALORACIÓN

- La determinación del índice DAFO fue aplicada en dos etapas principales, previa a la implementación y posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribución "RIO BG, para verificar la incidencia que genero el plan de negocios dentro de la gestión administrativa de la empresa.

DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS A VALORAR

- Dentro de la valoración del índice DAFO se establecieron como áreas representativas el departamento administrativo, de ventas y distribución, en vista a que dichos departamentos tienen incidencia directa en las operaciones de la empresa.

VALORACIÓN DE LOS CRITERIOS

- Se realizó, en base a inspecciones de campo, la valoración de cada uno de los criterios, dentro de cada área en cada etapa establecida, en base a la escala de ponderación señalada.

TRATAMIENTO DE LOS DATOS

- Se realizó la tabulación y procesamiento de los datos para la determinación de cada uno de los índices DAFO.

Elaborado por: Pilar Gaibor

Para la valoración de cada uno de los criterios establecidos en el índice DAFO se aplicó la escala de ponderación descrita dentro del cuadro 3.3.

Cuadro 3.3. Escala ponderada para la valoración de cada uno de los criterios establecidos dentro del índice DAFO

PONDERACIÓN	VALORACIÓN
El criterio analizado está ampliamente presente dentro del área representativa	3
El criterio analizado está presente dentro del área representativa	2
La presencia del criterio analizado esta difusamente presente dentro del área representativa	1
El criterio analizado no está presente dentro del área representativa	0

Elaborado por: Pilar Gaibor

Dentro de los siguientes cuadros se describe el resultado de la evaluación del índice DAFO en cada una de las áreas de interés dentro de la etapa previa y posterior a la implementación del plan de negocios.

Cuadro 3.4. Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de administración de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa previa a la implementación del plan de negocios.

EMPRESA	RIO BG
ÁREA	Administración
ETAPA	Previa

Debilidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20	1	20	1	20	1	20
2	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20	2	40	2	40	2	40
3	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30	2	60	1	30	1	30
4	Falta de supervisión o liderazgo.	10	2	20	2	20	2	20
5	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20	1	20	1	20	1	20
Suma		100		160		130		130

Amenazas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.	20	1	20	1	20	1	20
2	Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20	2	40	2	40	1	20
3	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20	2	40	1	20	2	40
4	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30	2	60	2	60	1	30
5	La competencia visita a los clientes de la empresa.	10	1	10	1	10	2	20
Suma		100		170		150		130

Fortalezas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30	1	30	1	30	1	30
2	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40	1	40	0	0	0	0
3	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10	0	0	0	0	1	10
4	La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.	10	1	10	1	10	1	10
5	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10	1	10	1	10	1	10
Suma		100		90		50		60

Oportunidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cientes potenciales no disponen de un proveedor permanente .	30	1	30	1	30	1	30
2	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.	20	1	20	0	0	1	20
3	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.	10	0	0	1	10	2	20
4	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30	2	60	1	30	1	30
5	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.	10	1	10	2	20	1	10
Suma		100		120		90		110

Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 3.5. Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa previa a la implementación del plan de negocios.

EMPRESA	RIO BG
ÁREA	Ventas
ETAPA	Previa

Debilidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20	2	40	1	20	2	40
2	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20	1	20	2	40	2	40
3	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30	1	30	1	30	3	90
4	Falta de supervisión o liderazgo.	10	1	10	1	10	2	20
5	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20	2	40	1	20	1	20
Suma		100		140		120		210

Amenazas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.	20	1	20	2	40	1	20
2	Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20	2	40	1	20	2	40
3	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20	1	20	1	20	1	20
4	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30	1	30	3	90	2	60
5	La competencia visita a los clientes de la empresa.	10	1	10	1	10	3	30
Suma		100		120		180		170

Fortalezas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30	0	0	1	30	0	0
2	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40	1	40	0	0	1	40
3	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10	0	0	1	10	1	10
4	La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.	10	1	10	1	10	0	0
5	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10	1	10	0	0	0	0
Suma		100		60		50		50

Oportunidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cientes potenciales no disponen de un proveedor permanente .	30	1	30	0	0	1	30
2	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.	20	1	20	1	20	0	0
3	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales	10	0	0	1	10	1	10
4	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30	1	30	0	0	0	0
5	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.	10	0	0	1	10	1	10
Suma		100		80		40		50

Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 3.6. Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de distribución de la empresa “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa previa a la implementación del plan de negocios.

EMPRESA	RIO BG
ÁREA	Distribución
ETAPA	Previa

Debilidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20	1	20	1	20	1	20
2	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20	1	20	1	20	1	20
3	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30	2	60	1	30	2	60
4	Falta de supervisión o liderazgo.	10	1	10	1	10	1	10
5	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20	1	20	1	20	1	20
Suma		100		130		100		130

Amenazas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.	20	2	40	1	20	1	20
2	Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20	1	20	1	20	1	20
3	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20	1	20	1	20	2	40
4	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30	1	30	2	60	1	30
5	La competencia visita a los clientes de la empresa.	10	1	10	1	10	1	10
Suma		100		120		130		120

Fortalezas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30	1	30	1	30	1	30
2	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40	1	40	1	40	1	40
3	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10	1	10	0	0	0	0
4	La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.	10	0	0	1	10	1	10
5	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10	1	10	1	10	1	10
Suma		100		90		90		90

Oportunidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cientes potenciales no disponen de un proveedor permanente.	30	0	0	1	30	0	0
2	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.	20	2	40	0	0	1	20
3	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.	10	1	10	1	10	2	20
4	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30	1	30	1	30	1	30
5	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.	10	1	10	1	10	0	0
Suma		100		90		80		70

Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 3.7. Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de administración de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios.

EMPRESA	RIO BG
ÁREA	Administración
ETAPA	Posterior

Debilidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20	0	0	1	20	1	20
2	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20	1	20	1	20	1	20
3	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30	0	0	0	0	0	0
4	Falta de supervisión o liderazgo.	10	1	10	0	0	0	0
5	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20	1	20	2	40	1	20
Suma		100		50		80		60

Amenazas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.	20	1	20	2	40	1	20
2	Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20	0	0	1	20	0	0
3	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20	0	0	0	0	1	20
4	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30	1	30	1	30	1	30
5	La competencia visita a los clientes de la empresa.	10	1	10	0	0	0	0
Suma		100		60		90		70

Fortalezas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30	2	60	2	60	2	60
2	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40	2	80	2	80	2	80
3	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10	2	20	2	20	2	20
4	La estructura organizativa está basada en gestión por proceso.	10	3	30	3	30	2	20
5	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10	3	30	3	30	2	20
Suma		100		220		220		200

Oportunidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cientes potenciales no disponen de un proveedor permanente .	30	2	60	2	60	2	60
2	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.	20	3	60	2	40	2	40
3	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.	10	2	20	3	30	2	20
4	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30	2	60	2	60	2	60
5	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.	10	3	30	2	20	2	20
Suma		100		230		210		200

Elaborado por: Autor

Cuadro 3.8. Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios.

EMPRESA	RIO BG
ÁREA	Ventas
ETAPA	Posterior

Debilidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20	0	0	1	20	0	0
2	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20	1	20	0	0	1	20
3	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30	1	30	1	30	0	0
4	Falta de supervisión o liderazgo.	10	0	0	1	10	1	10
5	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20	0	0	0	0	0	0
Suma		100		50		60		30

Amenazas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.	20	1	20	1	20	0	0
2	Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20	2	40	0	0	1	20
3	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20	0	0	1	20	1	20
4	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30	0	0	0	0	0	0
5	La competencia visita a los clientes de la empresa.	10	1	10	1	10	0	0
Suma		100		70		50		40

Fortalezas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30	3	90	3	90	1	30
2	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40	1	40	1	40	2	80
3	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10	3	30	3	30	3	30
4	La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.	10	3	30	3	30	2	20
5	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10	2	20	2	20	3	30
Suma		100		210		210		190

Oportunidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cientes potenciales no disponen de un proveedor permanente .	30	3	90	1	30	3	90
2	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.	20	1	20	3	60	2	40
3	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.	10	2	20	3	30	3	30
4	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30	3	90	2	60	1	30
5	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local.	10	3	30	3	30	3	30
Suma		100		250		210		220

Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 3.9. Resultado de la valoración del índice DAFO aplicado en el departamento de distribución de la empresa “RIO BG, para la determinación del posicionamiento del mercado en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios.

EMPRESA	RIO BG
ÁREA	Distribución
ETAPA	Posterior

Debilidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar.	20	1	20	1	20	1	20
2	Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento.	20	0	0	1	20	0	0
3	Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua.	30	1	30	0	0	0	0
4	Falta de supervisión o liderazgo.	10	0	0	1	10	1	10
5	No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes.	20	1	20	0	0	1	20
Suma		100		70		50		50

Amenazas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Los clientes potenciales no conocen las ventajas del servicio de las empresa frente a la competencia.	20	1	20	1	20	0	0
2	Inexistencia de programas de expansión de clientes.	20	0	0	0	0	0	0
3	Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia.	20	1	20	1	20	1	20
4	No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos.	30	2	60	1	30	1	30
5	La competencia visita a los clientes de la empresa.	10	1	10	1	10	1	10
Suma		100		110		80		60

Fortalezas		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades.	30	3	90	3	90	3	90
2	Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida.	40	2	80	2	80	2	80
3	Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a los nuevos procesos o presupuestos.	10	2	20	2	20	3	30
4	La estructura organizativa está basada en gestión por procesos.	10	3	30	3	30	1	10
5	La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	10	3	30	3	30	2	20
Suma		100		250		250		230

Oportunidades		Peso	V1	P*V1	V2	P*V2	V3	P*V3
1	Cientes potenciales no disponen de un proveedor permanente.	30	3	90	2	60	2	60
2	Los clientes potenciales no manejan un solo proveedor.	20	3	60	2	40	3	60
3	Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales.	10	3	30	3	30	3	30
4	Los clientes potenciales están dispuestos a cambiar a un proveedor que le ofrezca un servicio más rentable.	30	2	60	3	90	2	60
5	La competencia no está completamente posicionada dentro del mercado local	10	2	20	1	10	1	10
Suma		100		260		230		220

Elaborado por: Pilar Gaibor

El índice DAFO cuantifica la incidencia que las operaciones ejercen la imagen que se busca demostrar de la empresa, es decir, incide de manera directa en el posicionamiento del mercado. El índice DAFO puede tomar valores negativos (en el caso que la incidencia de la operación afecte al posicionamiento) y positivos (en el caso en que la incidencia mejore el posicionamiento).

Para el cálculo del índice DAFO se multiplicó el valor de cada criterio por su correspondiente ponderación, posteriormente se realizó la adición de todos los resultados (a los criterios correspondientes a las categorías debilidades y amenazas se les otorgó valores negativos, en tanto que a los criterios correspondientes a las categorías de fortalezas y oportunidades se les otorgó valores positivos). Una vez obtenido el resultado de la adición de las valoraciones de los criterios analizados se realizó la división de dicho valor para 600, para obtener un valor dentro del rango de 0 a 1. La ecuación detallada a continuación describe la operación matemática para la determinación del índice DAFO.

$$DAFO = \frac{[\sum(V_F * P_F) + \sum(V_O * P_O)] - [\sum(V_A * P_A) + \sum(V_D * P_D)]}{600}$$

Dónde:

- *DAFO*: índice DAFO para la valoración del posicionamiento del mercado.
- V_A : valoración del criterio analizado correspondiente a la categoría de amenazas.
- P_A : ponderación del criterio analizado correspondiente a la categoría de amenazas.
- V_D : valoración del criterio analizado correspondiente a la categoría de debilidades.
- P_D : ponderación del criterio analizado correspondiente a la categoría de debilidades.
- V_O : valoración del criterio analizado correspondiente a la categoría de oportunidades.
- P_O : ponderación del criterio analizado correspondiente a la categoría de oportunidades.
- V_F : valoración del criterio analizado correspondiente a la categoría de fortalezas.
- P_F : ponderación del criterio analizado correspondiente a la categoría de fortalezas.

Dentro del cuadro 3.10. se describe los criterios para la interpretación de los resultados del índice DAFO

Cuadro 3.10. Criterios para la interpretación de los resultados del índice DAFO en la valoración de la incidencia de las operaciones sobre el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG Distribuciones”.

SIGNO	VALORACIÓN	INTERPRETACIÓN
-	1	La operación incide negativamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es ampliamente notoria.
-	De 0.8 a 1	La operación incide negativamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es notoria.
-	De 0.6 a 0.8	La operación incide negativamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es perceptible.
-	De 0.6 a 0.3	La operación incide negativamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es mínimamente perceptible.
-	Menor a 0.3	La operación incide negativamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es mínima.
+	Menor a 0.3	La operación incide positivamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es mínima.
+	De 0.6 a 0.3	La operación incide positivamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es mínimamente perceptible.
+	De 0.6 a 0.8	La operación incide positivamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es perceptible.
+	De 0.8 a 1	La operación incide positivamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es notoria.
+	1	La operación incide positivamente sobre el posicionamiento del mercado. La incidencia es ampliamente notoria.

Elaborado por: Pilar Gaibor

3.5. OPERATIVIDAD

Para la ejecución de las diferentes etapas del trabajo experimental se aplicó el esquema descrito dentro del gráfico 3.8. y 3.9.

Gráfico 3.8. Esquema de la operatividad aplicada dentro del trabajo investigativo para dar cumplimiento de los objetivos de la investigación



Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 3.9. Esquema de la operatividad aplicada dentro del trabajo investigativo para dar cumplimiento de los objetivos de la investigación

ACTIVIDAD PRINCIPAL	ACTIVIDADES SECUNDARIAS				APLICACIÓN		
Caracterización inicial de la empresa	Verificación de las principales operaciones	Verificación de la estructura organizativa y administrativa				5 de mayo de 2017	20 de mayo de 2017
Valoración inicial del posicionamiento del mercado de la empresa	Valoración inicial del índice DATO	Aplicación inicial de las encuestas				1 de junio de 2017	29 de junio de 2017
Desarrollo del plan de negocios	Verificación de los puntos a mejorar dentro de la gestión administrativa	Formulación del plan administrativo	Formulación del plan administrativo	Formulación del plan de marketing	Implementación del n del plan de negocios	3 de julio de 2017	24 de agosto de 2017
Valoración de la incidencia del plan	Valoración final del índice DAFO	Tabulación e interpretación de los resultados				6 de septiembre de 2017	29 de septiembre de 2017
Verificación del cumplimiento de los objetivos	Validación de las hipótesis	Desarrollo de las conclusiones y recomendaciones				3 de octubre de 2017	5 de noviembre de 2017

Elaborado por: Pilar Gaibor

CAPÍTULO IV

4. EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la encuesta de posicionamiento aplicada a la muestra de clientes

Dentro del ítem 1 “El servicio de distribución se ajusta a los que requiere” la muestra de clientes encuestados respondió con una valoración promedio igual a 2, como se muestra dentro del gráfico 4.1. lo cual representa que la puntuación es baja en cuanto al criterio encuestado, en base a los criterios de ponderación descritos dentro del cuadro 4.1.

Cuadro 4.1. Escala de ponderación de las respuestas de las encuestas de posicionamiento del mercado aplicada a la muestra de clientes.

CRITERIO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Siempre	5	Alta
Casi siempre	4	Aceptable
A veces	3	Regular
Casi nunca	2	Baja
Nunca	1	Muy baja

Fuente: Encuesta de posicionamiento del mercado

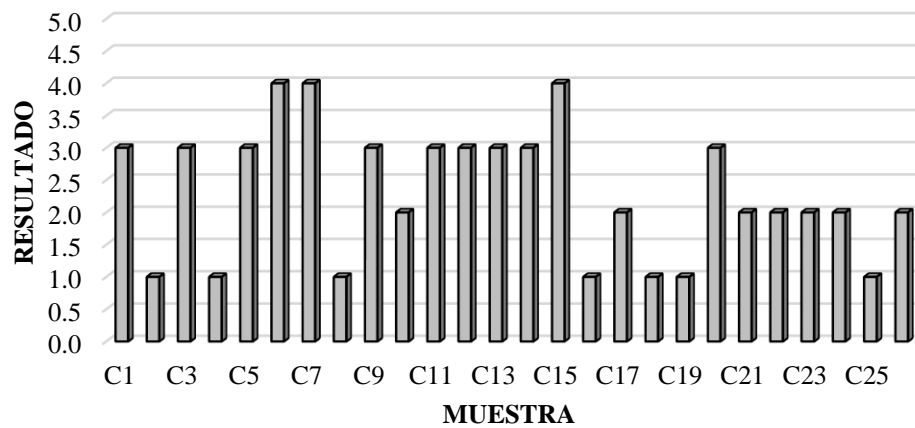
Elaborado por: Pilar Gaibor

4.1.1. Pregunta 1. “¿El servicio de distribución se ajusta a los productos que usted requiere?”

Cuadro 4.2. Resultados del ítem 1 de la encuesta de posicionamiento del mercado.

CLIENTE																										P	
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26		
3	1	3	1	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	4	1	2	1	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2

Gráfico 4.1. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 1.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 54 % considera que el servicio de distribución no cumple con sus expectativas y el 46 % restante opina que el servicio es regular.

Interpretación:

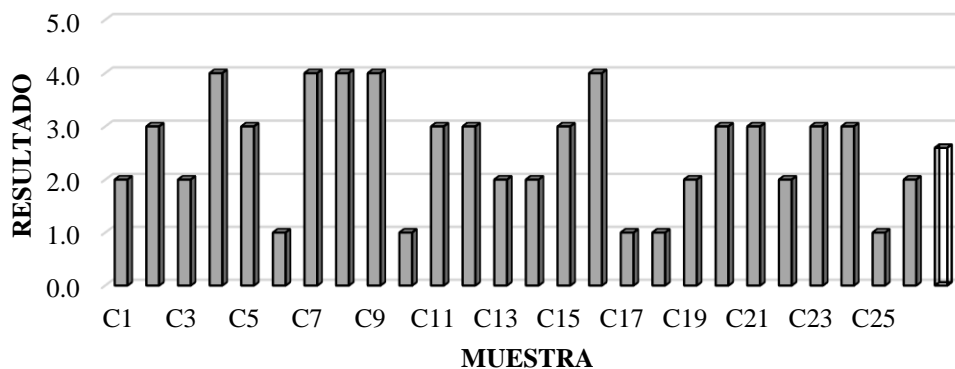
Se buscaba valorar el grado de satisfacción con el servicio y distribución del producto en función a los requerimientos del cliente, se obtuvo como principal resultado que los clientes valoraron con una respuesta en promedio igual a 2, la cual se considera como baja, se buscó integrar dentro del plan de negocios una modalidad de distribución más personalizada, en cuanto a horarios, volúmenes de compra, precios y promociones en base a lo que el cliente busca, a ser aplicado en la etapa de distribución con la verificación del cumplimiento de las necesidades del cliente.

4.1.2. Pregunta 2. “El trato que recibe es personalizado y agradable”

Cuadro 4.3. Resultados del ítem 2 de la encuesta de posicionamiento del mercado

CLIENTE																										P
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C1 0	C1 1	C1 2	C1 3	C1 4	C1 5	C1 6	C1 7	C1 8	C1 9	C2 0	C2 1	C2 2	C2 3	C2 4	C2 5	C2 6	
2	3	2	4	3	1	4	4	4	1	3	3	2	2	3	4	1	1	2	3	3	2	3	3	1	2	3

Gráfico 4.2. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 2.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 46 % considera que el trato que recibe del personal de la empresa no cumple con sus expectativas y el 54 % restante opina que el servicio es regular.

Interpretación:

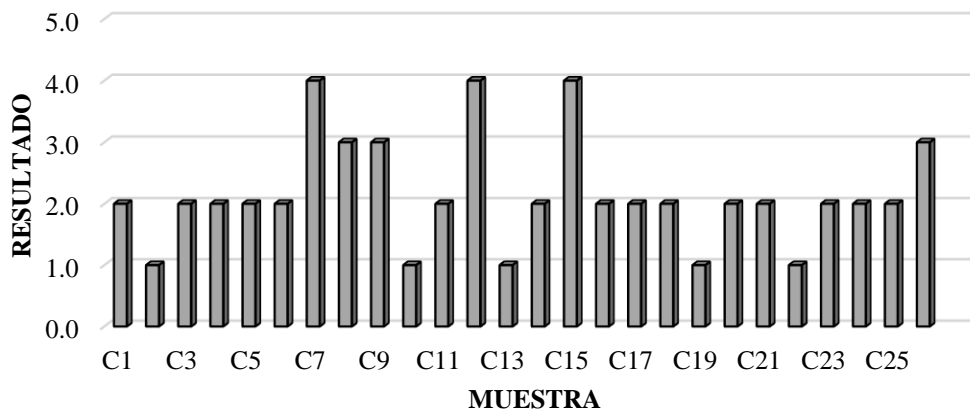
Se valoró la percepción del cliente sobre el trato que recibe del personal de ventas y distribución. Dentro del plan de negocios para mejorar en el presente criterio, se estableció que el cliente al apreciar a la organización, debe sentir un trato agradable y personalizado, con confianza en la organización y que se sienta familiarizado con la forma de trabajo mejorando los mecanismos para la selección de personal. Se estableció un plan de capacitación al personal de ventas y distribución para que mejoren sus capacidades referentes a la atención al cliente y de esta manera se alcance la imagen que se busca establecer en los clientes.

4.1.3. Pregunta 3. “Siente confianza en el servicio de distribución y ventas”

Cuadro 4.4. Resultados del ítem 3 de la encuesta de posicionamiento del mercado

CLIENTE																										P
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C1 0	C1 1	C1 2	C1 3	C1 4	C1 5	C1 6	C1 7	C1 8	C1 9	C2 0	C2 1	C2 2	C2 3	C2 4	C2 5	C2 6	
2	1	2	2	2	2	4	3	3	1	2	4	1	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2

Gráfico 4.3. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 3.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 77 % no siente confianza en la empresa en cuanto a su servicio de distribución y ventas y tan solo el 23 % restante opina que el servicio es regular.

Interpretación:

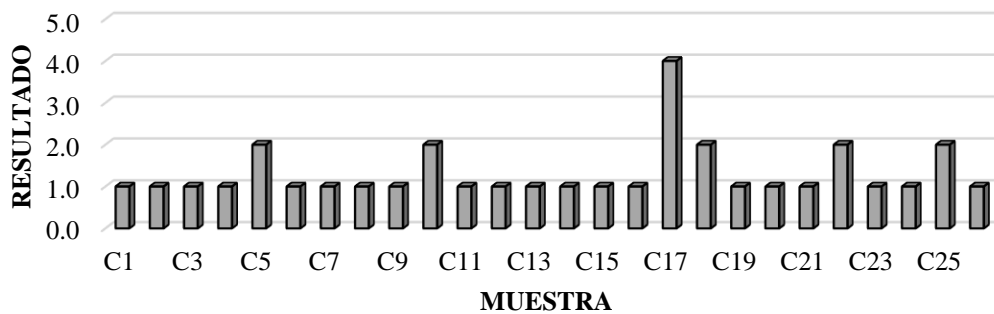
Se logró conocer si el cliente percibe a la organización, es decir si el cliente percibe confianza sobre las operaciones brindadas en el servicio de distribución de los diferentes productos. Para mejorar la percepción de confianza del cliente sobre la organización, pilar fundamental del posicionamiento del mercado, se estableció como política principal a seguir por los departamentos en mención que la empresa ante todo evite retrasos en entregas, rechazos de órdenes por la no disponibilidad del producto o cancelación de órdenes por agotamientos del stock, para ello los tres departamentos deberán trabajar en conjunto para mantener un stock acorde al volumen de ventas.

4.1.4. Pregunta 4. “Conoce y aplica Ud. a los beneficios que la empresa "RIO BG" le oferta como cliente”

Cuadro 4.5. Resultados del ítem 4 de la encuesta de posicionamiento del mercado

CLIENTE																											
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	P
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1

Gráfico 4.4. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 4.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 77 % no conoce los beneficios que otorga la empresa y tan solo el 23 % restante opina que conoce los planes de beneficios que se ofertan dentro de “RIO BG Distribuciones”. Obteniendo una calificación muy baja.

Interpretación:

Se buscó valorar el grado de conocimiento que los clientes tienen sobre los programas de promoción, para conocer de esta manera el desempeño del área de marketing en la creación de nuevos clientes y en la fundamentación de la confianza de los clientes permanentes. Para lograr mejorar el presente criterio se establecieron programas de promoción para los clientes permanentes y programas de promoción para la generación de nuevos clientes, principalmente mediante la publicidad en medios locales, redes sociales y ferias de promoción. Además, en conjunto con el departamento financiero, se buscará la aplicación de descuentos a clientes que sean constantes en sus compras en base al volumen de compra.

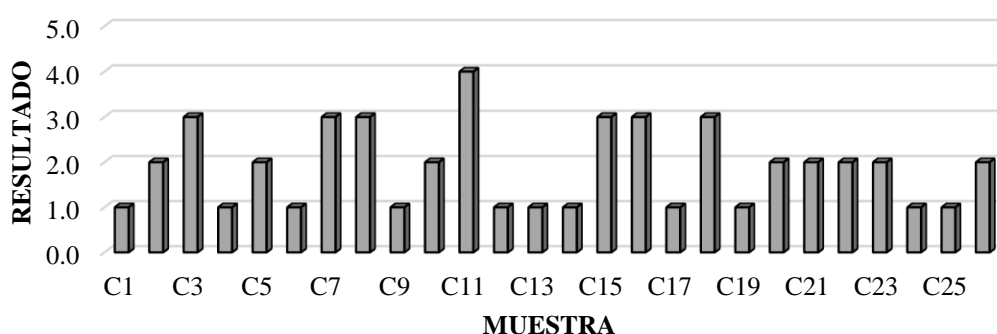
4.1.5. Pregunta 5. “Cuando escucha el nombre de la empresa "RIO BG" en su mente se crea una imagen de confianza y solidez”

Cuadro 4.6. Resultados del ítem 5 de la encuesta de posicionamiento del mercado.

CLIENTE																												
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C2	C2	C2	C2	C2	C2	C2	P		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6			
1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	4	1	1	1	3	3	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1

Gráfico 4.5. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 5.

Elaborado por: Pilar Gaibor



Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 73 % no reconoce a la empresa con una imagen de confianza y solidez y tan solo el 27 % restante opina que “RIO BG Distribuciones” es una empresa que merece su confianza. Obteniendo una calificación muy baja.

Interpretación:

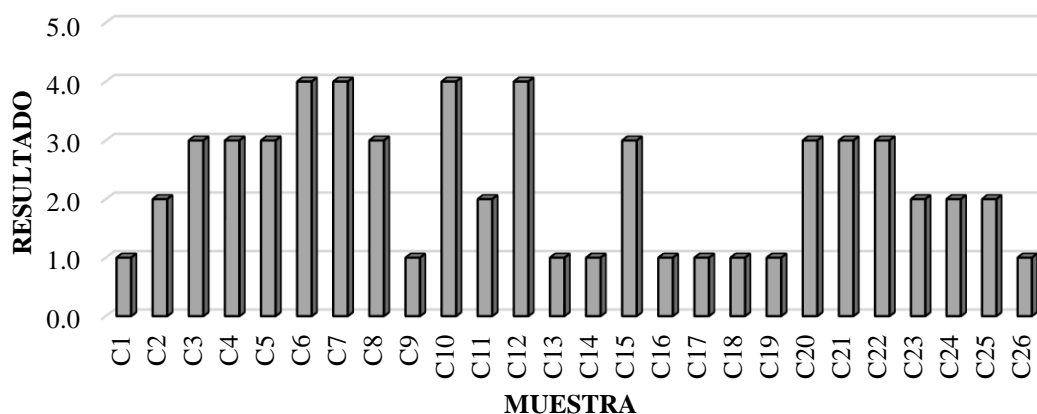
Se logró conocer de los clientes representativos la percepción referente a los principales alcances que se busca dar dentro del posicionamiento del mercado, es decir, se midió el grado de confianza y percepción de la solidez que los clientes mantienen de la imagen de la organización. Se aplicó programas de atención al cliente y programas de mejora de la imagen corporativa dentro de la organización a través de programas de atención al cliente con medidas de monitoreo de la satisfacción de los requerimientos del cliente y la aplicación de correcciones o mejoras potenciales en los casos en los cuales no se alcance la calidad de servicio deseada.

4.1.6. Pregunta 6. “Considera Ud. que la empresa "RIO BG" tiene ventajas en su servicio frente a la competencia”

Cuadro 4.7. Resultados del ítem 6 de la encuesta de posicionamiento del mercado

CLIENTE																										P
C 1	C 2	C 3	C 4	C 5	C 6	C 7	C 8	C 9	C1 0	C1 1	C1 2	C1 3	C1 4	C1 5	C1 6	C1 7	C1 8	C1 9	C2 0	C2 1	C2 2	C2 3	C2 4	C2 5	C2 6	
1	2	3	3	3	4	4	3	1	4	2	4	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2

Gráfico 4.6. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 6.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 54 % no observa a la empresa con ventajas que la diferencien de la competencia y tan solo el 46 % restante opina que “RIO BG Distribuciones” maneja ventajas sobres otras empresas de distribución. Obteniendo una calificación muy baja.

Interpretación:

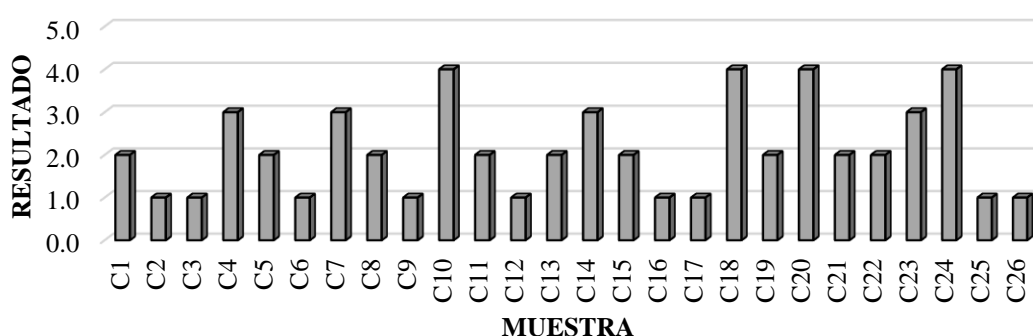
Con la aplicación del ítem 6 se valoró la percepción del cliente sobre el posicionamiento del mercado frente a la competencia, es decir lo que el cliente considera con respecto a la empresa frente a lo ofertado por la competencia, para de esta manera conocer las preferencias del cliente frente a las diferentes organizaciones que representan a la competencia.

4.1.7. Pregunta 7. “Prefiere optar por los servicios de la empresa "RIO BG" frente a los ofertados por la competencia”

Cuadro 4.8. Resultados del ítem 7 de la encuesta de posicionamiento del mercado.

CLIENTE																										
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C2	C2	C2	C2	C2	C2	C2	P	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	
2	1	1	3	2	1	3	2	1	4	2	1	2	3	2	1	1	4	2	4	2	2	3	4	1	1	2

Gráfico 4.7. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 7.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 31 % prefiere optar por los servicios que oferta la empresa y el 69% restante opina que o prefiere a nuestra empresa Rio BG sobre otras empresas. “Obteniendo una calificación muy baja.

Interpretación:

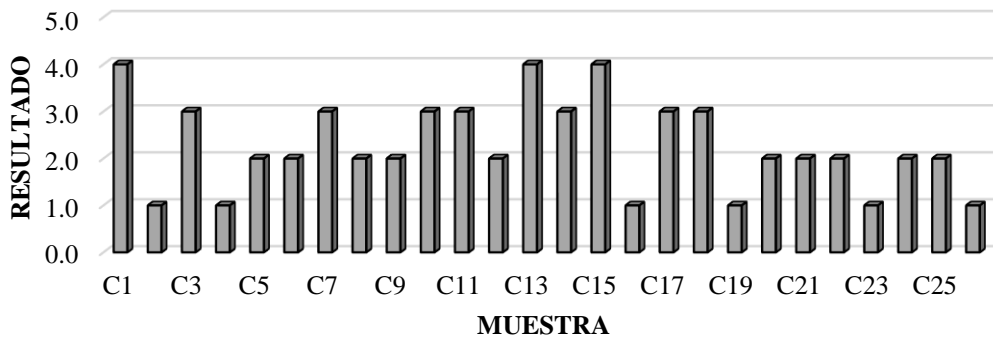
Dentro del ítem 7 la muestra de clientes encuestados respondió con una valoración promedio igual a 2, como se muestra dentro del gráfico 4.7. y cuadro 4.8, lo cual representa que la puntuación es baja en cuanto al criterio encuestado. Se llegó a conocer el grado de preferencia que el cliente presente ante la competencia sobre la empresa, es decir, el grado de permanencia de los clientes en los servicios brindados por la empresa referentes a la comercialización de los productos, indicando así un posicionamiento en el mercado pobre. Para obtener mejoras en el presente criterio se aplicaron dentro del plan de negocio programas de seguimiento al cliente permanente, con la aplicación de encuestas permanentes de calidad de servicio.

4.1.8. Pregunta 8. “Sus necesidades son satisfechas con la prestación de los servicios de la empresa RIO BG”

Cuadro 4.9. Resultados del ítem 8 de la encuesta de posicionamiento del mercado

CLIENTE																											
C	C	C	C	C	C	C	C	C	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C1	C2	C2	C2	C2	C2	C2	C2	P	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	2	
4	1	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	4	3	4	1	3	3	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2

Gráfico 4.8. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 8.



Elaborado por: Autor Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 38 % se encuentra satisfecho en sus necesidades con respecto al servicio que oferta la empresa, en tanto que el 62 % restante opina su alto nivel de insatisfacción. Obteniendo una calificación muy baja.

Interpretación:

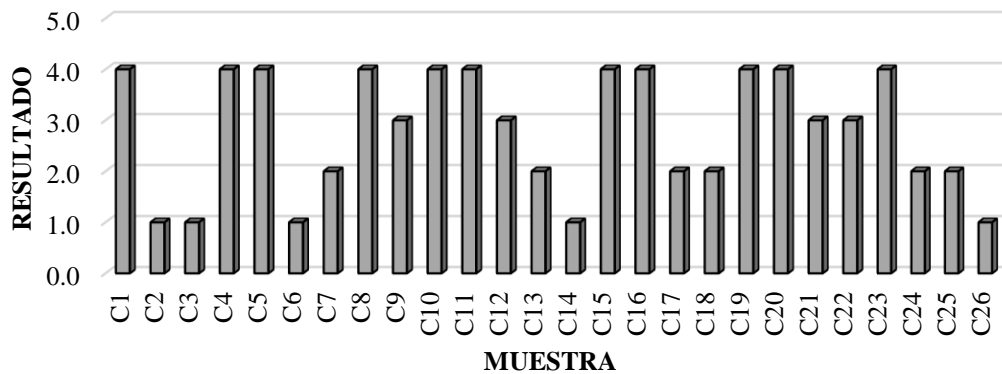
Se alcanzó a conocer el grado de satisfacción alcanzada con la prestación de los servicios de comercialización hacia los clientes objetivos, es decir los comerciantes minoritarios que venden los productos directamente a los consumidores finales. Para mejorar el presente criterio se aplicaron dentro del programa de negocios programas de monitoreo de la satisfacción de las necesidades del cliente donde, por medio del personal de ventas, se logra conocer los aspectos variantes en los requerimientos y necesidades del cliente con relación al servicio que buscan dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, los cuales pueden tener descuentos en base a la preferencia del cliente.

4.1.9. Pregunta 9. “Recomendaría a otros clientes los servicios de la empresa RIO BG”

Cuadro 4.10. Resultados del ítem 9 de la encuesta de posicionamiento del mercado.

CLIENTE																											
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	P	
4	1	1	4	4	1	2	4	3	4	4	3	2	1	4	4	2	2	4	4	4	3	3	4	2	2	1	4

Gráfico 4.9. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 9.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 58 % nos recomienda a otros clientes, mientras que el 42 % restante no recomienda nuestro servicio. Un nivel alto de no recomendación. Obteniendo una calificación regular promedio de 3 según lo observado en gráficos.

Interpretación:

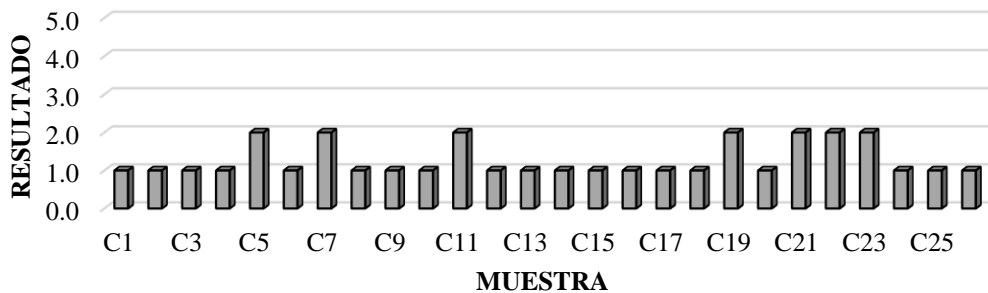
Se valoró la capacidad de expansión de la empresa a razón de la divulgación de los servicios ofrecidos por la empresa por medio de la recomendación de los clientes fijos hacia clientes potenciales, lo cual indirectamente también representa el grado de confianza que los clientes guardan sobre la organización. Para mejorar dentro del presente criterio se potenció la promoción hacia los clientes fijos, con lo cual se les permite hacer uso de diferentes beneficios, principalmente descuentos y facilidades de pago de los productos adquiridos por medio de la empresa.

4.1.10. Pregunta 10. “Participa Ud. de los programas de promoción que brinda la empresa "RIO BG"”

Cuadro 4.11. Resultados del ítem 10 de la encuesta de posicionamiento del mercado

CLIENTE																										P
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	
4	1	1	4	4	1	2	4	3	4	4	3	2	1	4	4	2	2	4	4	3	3	4	2	2	1	4

Gráfico 4.10. Respuestas de los clientes encuestados referentes al Ítem 10.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Análisis:

Se obtiene en esta pregunta que de las personas encuestadas el 73 % no participa de ningún plan de o programa de promoción, mientras que únicamente el 27 % restante accede a este beneficio. Un nivel muy alto de clientes que no conocen este tema. Obteniendo una calificación muy baja promedio de 1 según lo observado en gráficos.

Interpretación:

El presente criterio fue aplicado para verificar la disponibilidad que el cliente presenta ante las promociones que oferta la empresa en las diferentes modalidades. Para mejorar el presente criterio se formularon dentro del plan de negocios mejores mecanismos de publicidad teniendo gran participación dentro de los medios escritos y radiales, participando además ampliamente dentro de las redes sociales, para de esta manera lograr una mejor difusión de las promociones de las cuales pueden dar uso los clientes, con lo cual se asegura que las promociones dispongan de la mayor acogida entre los clientes.

4.2. Análisis global del resultado de las encuestas aplicadas a la muestra de clientes representativos

El posicionamiento en el mercado representa la percepción que el cliente guarda de la marca o empresa dentro de su ideología, representa, además, lo que el cliente siente y cree al ver o escuchar temas relacionados con la empresa, es por ello que resulto pertinente valorar inicialmente el posicionamiento de la empresa por medio de encuestas aplicadas a una muestra de clientes representativos.

La encuesta fue desarrollada con una modalidad de respuesta tipo Likert, es decir, que sea contestada en base a una escala numérica que representa la frecuencia de incidencia del ítem encuestado percibido por el cliente. La escala fue estructurada para que respuestas cercanas a 1 representen un posicionamiento escaso de la empresa, en tanto que valores cercanos a 5 representen un alto posicionamiento de la empresa en el mercado. Dentro del cuadro 4.12. se describe la escala utilizada en la encuesta de posicionamiento del mercado de la empresa de distribución “RIO BG” aplicada a la muestra de clientes.

Cuadro 4.12. Escala tipo Likert utilizada en la encuesta de posicionamiento del mercado de la empresa de distribución “RIO BG” aplicada a la muestra de 20 clientes representativos.

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Fuente: Encuesta Aplicada a la Muestra

Elaborado por: Pilar Gaibor

Los resultados de la encuesta de posicionamiento del mercado de la empresa de distribución "RIO BG" aplicada a la muestra de 20 clientes representativos, los cuales se muestran dentro del cuadro 4.13 y gráfico 4.11.; fueron utilizados para conocer los puntos débiles dentro de la gestión del negocio que repercuten negativamente en el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, es decir, generan una percepción negativa dentro del cliente al centrarse en la empresa.

Para mejorar la interpretación de los resultados fue conveniente analizar los resultados desde un punto de vista a posibilidades de mejora, es decir que el criterio valorado por los clientes en cuanto al posicionamiento del mercado se consideró como puntos en la gestión que requerían de mejoras para alcanzar una mejor percepción y satisfacción del servicio, lo cual, de manera directa, se traduce en una mejora en el posicionamiento del mercado de la empresa.

Dentro de los criterios evaluados en la encuesta los ítems I4 e I10 registraron las valoraciones más bajas respondidas por los clientes encuestados, obteniendo un valor promedio igual a 1 en ambos casos, en base a la escala establecida. Los ítems en mención representan los siguientes criterios:

- Conoce y aplica Ud. a los beneficios que la empresa "RIO BG" le oferta como cliente.
- Participa Ud. de los programas de promoción que brinda la empresa "RIO BG".

En base a los criterios enlistados en el epígrafe anterior se verifico que las operaciones de promoción y publicidad de la empresa presentaban el punto que requería mayor dentro del desarrollo del plan de negocio, en vista a que, la promoción y la publicidad permiten establecer en la percepción del cliente la imagen que se busca transmitir de la empresa.

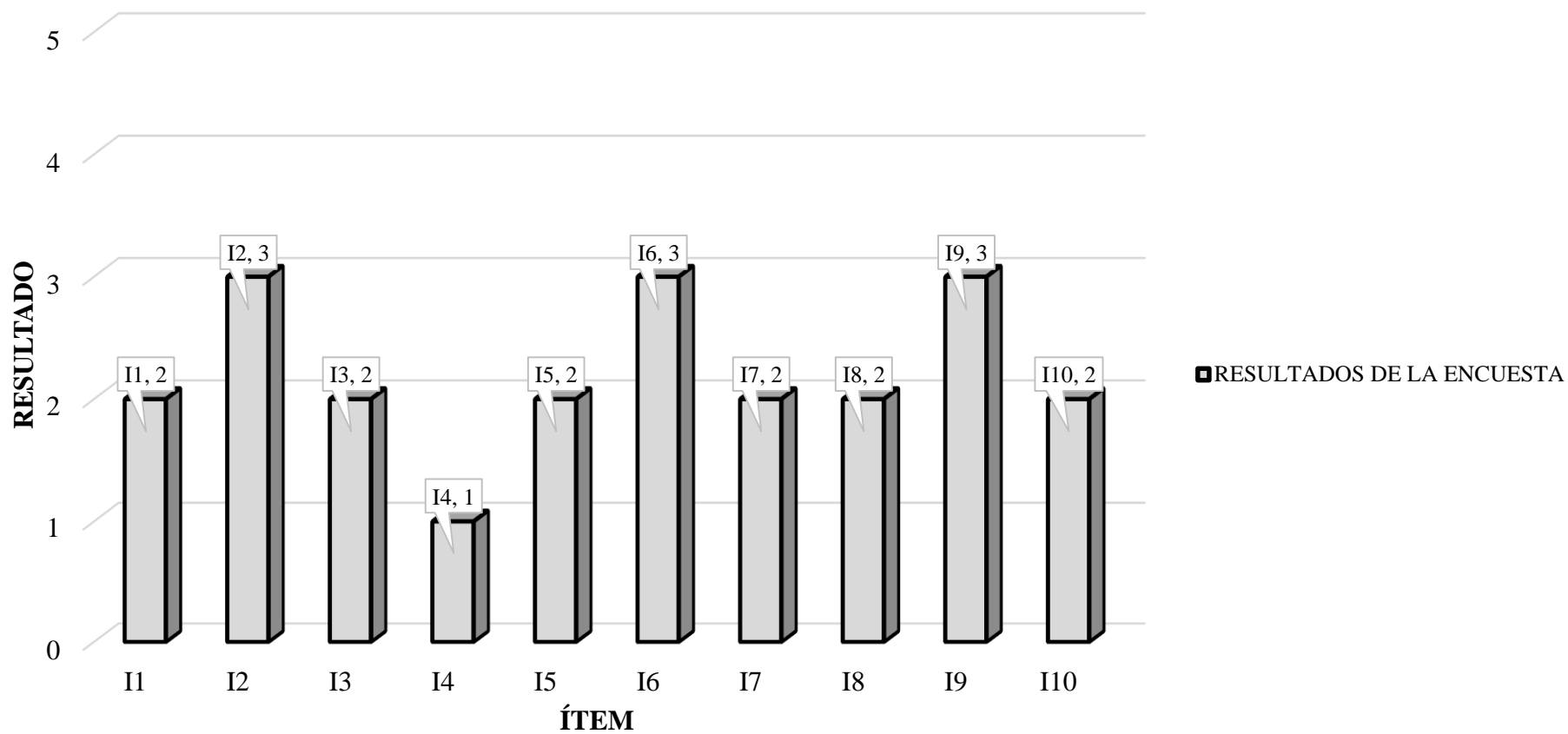
Para mejorar la gestión del negocio dentro de las operaciones de promoción y publicidad se ha integrado dentro del plan de negocio elementos de gestión que permitieran llegar de mejor manera al cliente. En primer lugar, se fijó la imagen que se busca transmitir, la cual se basa en dos principales aspectos: solides y confianza; es decir

Cuadro 4.13. Resultado del diagnóstico del posicionamiento de la empresa “RIO BG” dentro de la localidad por medio de encuestas aplicadas a una muestra de 26 clientes de la ciudad de Riobamba.

ÍTEM	CONTENIDO	CLIENTE																								PROMEDIO		
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24		C25	C26
I1	El servicio de distribución se ajusta a los que requiere	3	1	3	1	3	4	4	1	3	2	3	3	3	3	4	1	2	1	1	3	2	2	2	2	1	2	2
I2	El trato que recibe es personalizado y agradable	2	3	2	4	3	1	4	4	4	1	3	3	2	2	3	4	1	1	2	3	3	2	3	3	1	2	3
I3	Siente confianza en el servicio de distribución y ventas	2	1	2	2	2	2	4	3	3	1	2	4	1	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	2
I4	Conoce y aplica Ud. a los beneficios que la empresa "RIO BG" le oferta como cliente	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	4	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1
I5	Cuando escucha el nombre de la empresa "RIO BG" en su mente se crea una imagen de confianza y solidez	1	2	3	1	2	1	3	3	1	2	4	1	1	1	3	3	1	3	1	2	2	2	2	1	1	2	2
I6	Considera Ud. que la empresa "RIO BG" tiene ventajas en su servicio frente a la competencia	1	2	3	3	3	4	4	3	1	4	2	4	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	2	2	2	1	2
I7	Prefiere optar por los servicios de la empresa "RIO BG" frente a los ofertados por la competencia	2	1	1	3	2	1	3	2	1	4	2	1	2	3	2	1	1	4	2	4	2	2	3	4	1	1	2
I8	Sus necesidades son satisfechas con la prestación de los servicios de la empresa "RIO BG"	4	1	3	1	2	2	3	2	2	3	3	2	4	3	4	1	3	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2
I9	Recomendaría a otros clientes los servicios de la empresa "RIO BG"	4	1	1	4	4	1	2	4	3	4	4	3	2	1	4	4	2	2	4	4	3	3	4	2	2	1	3
I10	Participa Ud. de los programas de promoción que brinda la empresa "RIO BG"	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	1

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.11. Resultados de la encuesta de posicionamiento en el mercado de la empresa “RIO BG” aplicado en la muestra de 26 clientes de la ciudad de Riobamba.



Elaborado por: Pilar Gaibor

4.3. Resultados de la valoración del índice DAFO para la determinación del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG”, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios

4.3.1. Área administrativa

Para la verificación de la incidencia del plan de negocios dentro de la gestión administrativa se realizó la valoración del índice DAFO, el cual cuantifica la pertinencia de cada operación en la mejora del posicionamiento del mercado.

En vista a que los departamentos administrativos, de ventas y distribución están en contacto directo con el cliente externo, la valoración del índice DAFO se centró en las operaciones ejecutadas en dichos departamentos.

Dentro de los cuadros 4.14. y gráfico 4.12. se detalla los resultados obtenidos en la valoración del índice DAFO del área administrativa, previo a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, donde se puede verificar que las categorías negativas (debilidades y amenazas) superan a las categorías positivas (fortalezas y oportunidades) en vista a que el índice DAFO promedio para dicha área fue igual a -0.19 lo cual indica que la gestión del negocio, en la etapa previa a la implementación del plan de negocio, se estaba ejecutando de una manera inadecuada, lo cual podía ocasionar que el posicionamiento del mercado de la empresa se vea perjudicado.

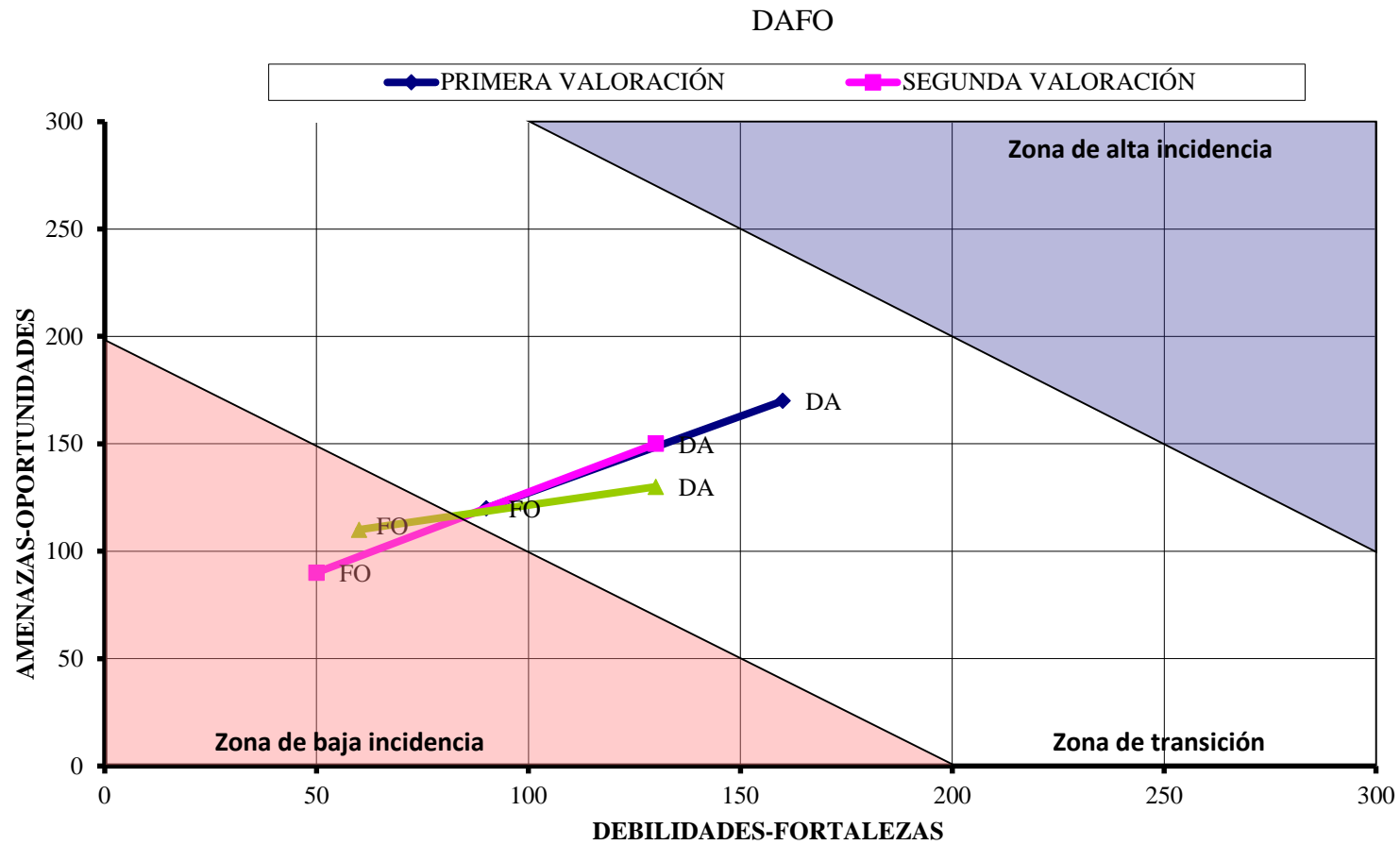
que el cliente al apreciar la marca de la empresa, dentro de su percepción se despierte una imagen de solidez (es decir una empresa estable) y confianza (es decir una empresa que realice las operaciones de distribución con eficacia). El segmento del mercado que se buco atender dentro del plan de negocios estuvieron representados por comerciantes minoritarios que comercializan los productos directamente al consumidor final, es por ello que se aplicaron las siguientes estrategias de promoción y publicidad: catálogos digitales en redes sociales y pagina WEB; visita regular de agentes vendedores a nuevos clientes para distribuir los catálogos; ferias de promoción (2 veces al año) para la promoción de nuevos clientes.

Cuadro 4.14. Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área administrativa en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa previa a la implementación del Plan de Negocios.

VARIABLE	VALORACIÓN					
	PRIMERA VALORACIÓN		SEGUNDA VALORACIÓN		TERCERA VALORACIÓN	
	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS
	160	90	130	50	130	60
	170	120	150	90	130	110
Valores negativos	330		280		260	
Valores positivos	210		140		170	
ÍNDICE DAFO	-0.20		-0.23		-0.15	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.12. Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa previa a la implementación del plan de negocio dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”



Elaborado por: Pilar Gaibor

Los principales criterios que aportan al valor negativo del índice DAFO dentro del área de administración estuvieron representados por los descritos dentro del cuadro 4.15.

Cuadro 4.15. Criterios negativos más representativos determinados en la valoración del índice DAFO dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.

CRITERIO REPRESENTATIVO	DESCRIPCIÓN
Falta de documentación que describa cada una de las operaciones a realizar	Los trabajadores del área administrativa y anexos no disponen de procedimientos escritos que permita documentar las acciones a tomar en cada una de las operaciones.
Falta de una estructura organizativa que este clara en las responsabilidades de cada nivel o departamento	La estructura organizativa no está bien delimitada, existen conflictos de rol y un cargo o responsabilidad esta designado a más de un trabajador.
Falta de supervisión o liderazgo	La estructura organizativa es muy rígida y maneja un esquema vertical muy estricto. Los trabajadores no pueden influir en decisiones.

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.3.2. Área de ventas

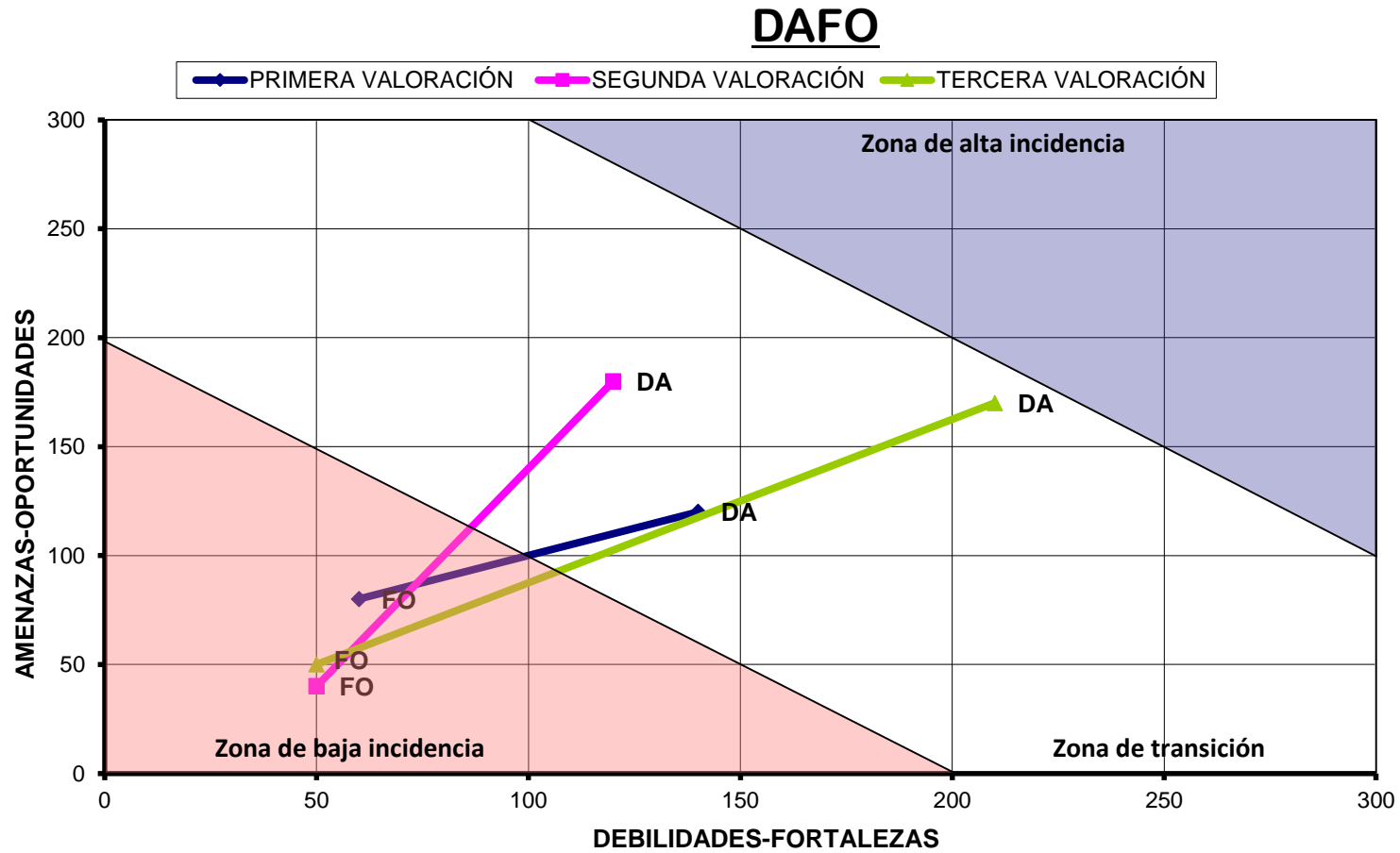
Dentro de los cuadros 4.16. y 4.17. y gráfico 4.13. se detalla los resultados obtenidos en la valoración del índice DAFO del área de ventas, previo a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, donde se puede verificar que las categorías negativas (debilidades y amenazas) superan a las categorías positivas (fortalezas y oportunidades) en vista a que el índice DAFO promedio para dicha área fue igual a -0.34, lo cual es indicativo de que la gestión del negocio, en la etapa previa a la implementación del plan de negocio, se estaba ejecutando de una manera inadecuada, lo cual podía ocasionar que el posicionamiento del mercado de la empresa se vea perjudicado.

Cuadro 4.16. Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área administrativa en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa previa a la implementación del Plan de Negocios.

VARIABLE	VALORACIÓN					
	PRIMERA VALORACIÓN		SEGUNDA VALORACIÓN		TERCERA VALORACIÓN	
	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS
	140	60	120	50	210	50
	120	80	180	40	170	50
Puntos negativos	260		300		380	
Puntos positivos	140		90		100	
ÍNDICE DAFO	-0.20		-0.35		-0.47	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.13. Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa previa a la implementación del plan de negocio dentro del área ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG”.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 4.17. Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice DAFO dentro el área de ventas en la etapa previa a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS									
ÁREA	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza		
								Estadístico	Error
Ventas	3	0.27	-0.47	-0.20	-0.3400	0.07810	0.13528	0.018	
N válido (por lista)	3	-	-	-	-	-	-	-	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Los principales criterios que aportaron al valor negativo del índice DAFO determinado dentro del área de venta estuvieron representados por los descritos dentro del cuadro 4.18.

Cuadro 4.18. Criterios negativos más representativos determinados en la valoración del índice DAFO dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Inexistencia de programas de promoción	Dentro de la gestión del departamento de ventas no existen programas que permitan mejorar la imagen de la empresa por medio de promoción.
Inexistencia de programas de expansión de clientes	No existen programas para incrementar el volumen de clientes fijos con que cuenta la empresa, como ferias de promoción o publicidad permanente.
Desconocimiento de las características comerciales de la principal competencia	No se dispone de información que permita conocer los movimientos comerciales y estrategias de negocio de la principal competencia
No se ejecuta retroalimentación de la atención al cliente externo en la distribución de los productos	No se conoce, por parte del cliente, la satisfacción de las necesidades y oportunidades de mejora en el servicio de distribución.

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.3.3. Área de distribución

Dentro de los cuadros 4.19. y 4.20. y gráfico 4.14. se detalla los resultados obtenidos en la valoración del índice DAFO del área de distribución, previo a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, donde se puede verificar que las categorías negativas (debilidades y amenazas) superan a las categorías positivas (fortalezas y oportunidades) en vista a que el índice DAFO promedio para dicha área fue igual a -0.12, lo cual es indicativo de que la gestión del negocio, en la etapa previa a la implementación del plan de negocio, se estaba ejecutando de una manera inadecuada, lo cual podía ocasionar que el posicionamiento del mercado de la empresa se vea perjudicado.

Cuadro 4.19. Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice DAFO dentro el área de distribución en la etapa previa a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.

ÁREA	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS							
	N	Rango	Mínimo Estadístico	Máximo	Media	Desviación estándar Estadístico	Varianza	
Distribución	3	0.05	-0.15	-0.10	-0.1233	0.01453	0.02517	0.001
N válido (por lista)	3	-	-	-	-	-	-	-

Elaborado por: Pilar Gaibor

Los criterios más representativos obtenidos en cada área en la determinación del índice DAFO, previo a la implementación del plan de negocio, fueron el punto de partida para establecer los puntos en la gestión que requirieron de mejoras, es decir, con la evaluación inicial se determinó los puntos a de la empresa que requerían ser tratados dentro del desarrollo y contenido del plan de negocios, con la finalidad de corregir falencias y mejorar el posicionamiento del mercado que la empresa de distribución “RIO BG” mantenía dentro de la localidad.

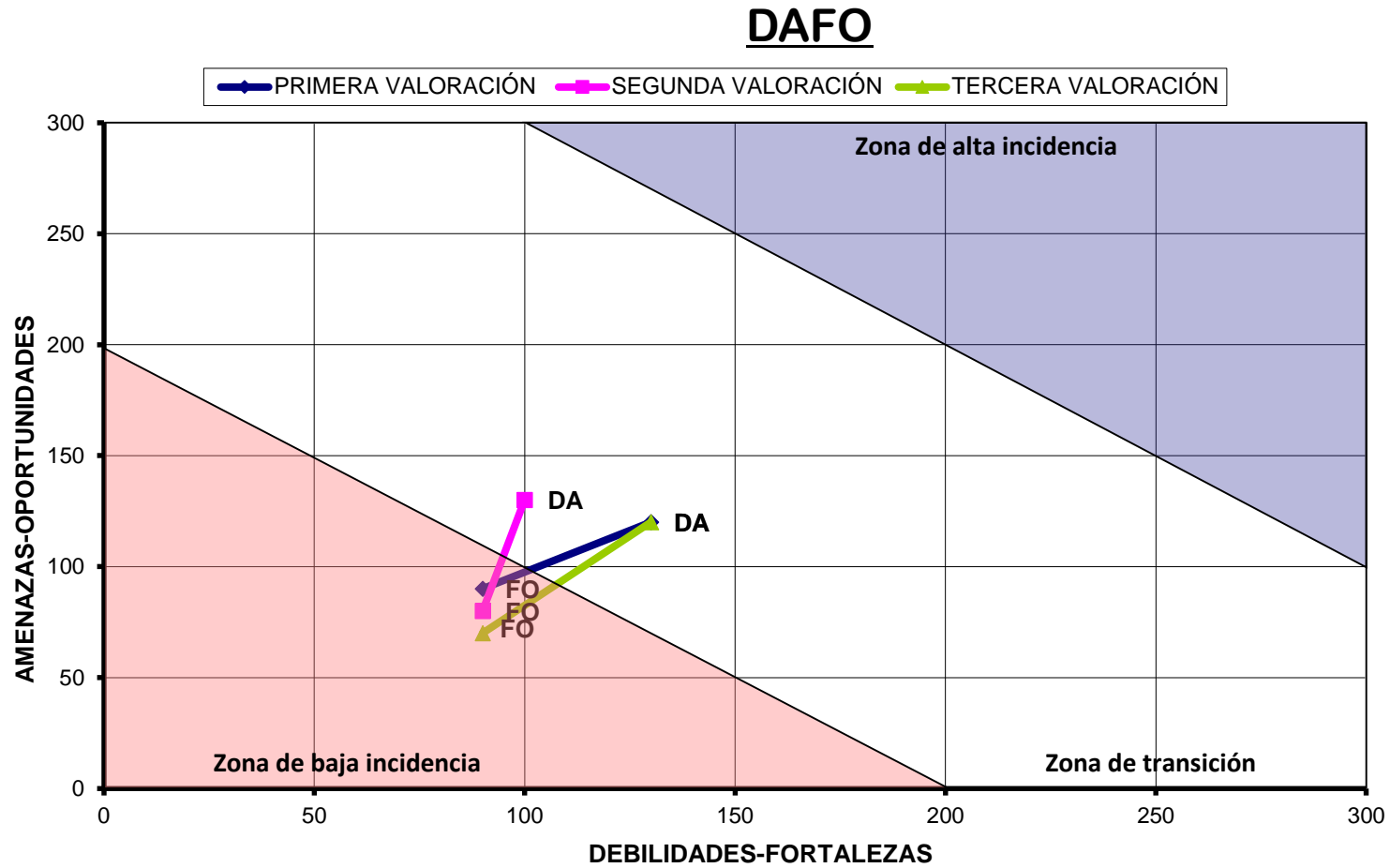
En vista a que dentro de cada una de las áreas evaluadas se obtuvieron puntuaciones negativas se determinó que la gestión del negocio no era la adecuada para establecer un posicionamiento del mercado estable, por lo cual se pudo inferir que se requería de mejoras en la administración para evitar generar un posicionamiento del mercado no deseado.

Cuadro 4.20. Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de distribución en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa previa a la implementación del Plan de Negocios.

VARIABLE	VALORACIÓN					
	PRIMERA VALORACIÓN		SEGUNDA VALORACIÓN		TERCERA VALORACIÓN	
	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS
	130	90	100	90	130	90
	120	90	130	80	120	70
Puntos negativos	250		230		250	
Puntos positivos	180		170		160	
ÍNDICE DAFO	-0.12		-0.10		-0.15	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.14. Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa previa a la implementación del plan de negocio dentro del área distribución de la empresa “RIO BG”.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Los principales criterios que aportaron al valor negativo del índice DAFO determinado dentro del área de distribución estuvieron representados por los descritos dentro del cuadro 4.21.

Cuadro 4.21. Criterios negativos más representativos determinados en la valoración del índice DAFO dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
La competencia visita a los clientes de la empresa	En vista que la agenda de visitas no está bien distribuida la competencia visita a los clientes fijos de la empresa ofertando productos similares. Existe el riesgo de que se pierdan clientes por pedidos insatisfechos.
Inexistencia de registros o reportes que evidencien la gestión y permitan ejecutar mejora continua	No se llevan registros que permitan conocer el cumplimiento y satisfacción de los pedidos y necesidades del cliente para efectuar proceso de mejora continua en la gestión.
No existen catálogos de los productos que puedan ser analizados por los clientes	No se dispone de medios de información al cliente sobre los productos que se oferta dentro de la empresa. El cliente no tiene la posibilidad de conocer todos los ítems ofertados dentro de los servicios de distribución

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.4. Resultados de la valoración del índice DAFO para la determinación del posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG”, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios

4.4.1. Área administrativa

En base a la operatividad con que se estructuró el trabajo investigativo, se requería realizar dos evaluaciones del índice DAFO en distintas etapas. En primer lugar, se ejecutó la evaluación de dicho índice en la etapa previa a la implementación del plan para conocer los puntos a mejorar dentro de la gestión del negocio, en tanto que, la segunda evaluación se ejecutó en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio, para conocer el grado de incidencia que dicho plan ejerció sobre el posicionamiento del mercado.

Dentro de los cuadros 4.22. y 4.23. y gráfico 4.15. se detalla los resultados obtenidos en la valoración del índice DAFO del área de administración, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, donde se puede verificar que las categorías positivas (fortalezas y oportunidades) superan a las categorías negativas (debilidades y amenazas), en vista a que el índice DAFO promedio para dicha área fue igual a +0.48, lo cual es indicativo de que la gestión del negocio, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio, presentó mejoras significativas permitiendo que la influencia del plan dentro del área administrativa optime la posición del mercado de la empresa.

Cuadro 4.22. Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice DAFO dentro el área de administración en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS								
ÁREA	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar		Varianza
						Estadístico	Error	
Administración	3	0.14	0.43	0.57	0.4833	0.04372	0.07572	0.006
N válido (por lista)	3	-	-	-	-	-	-	-

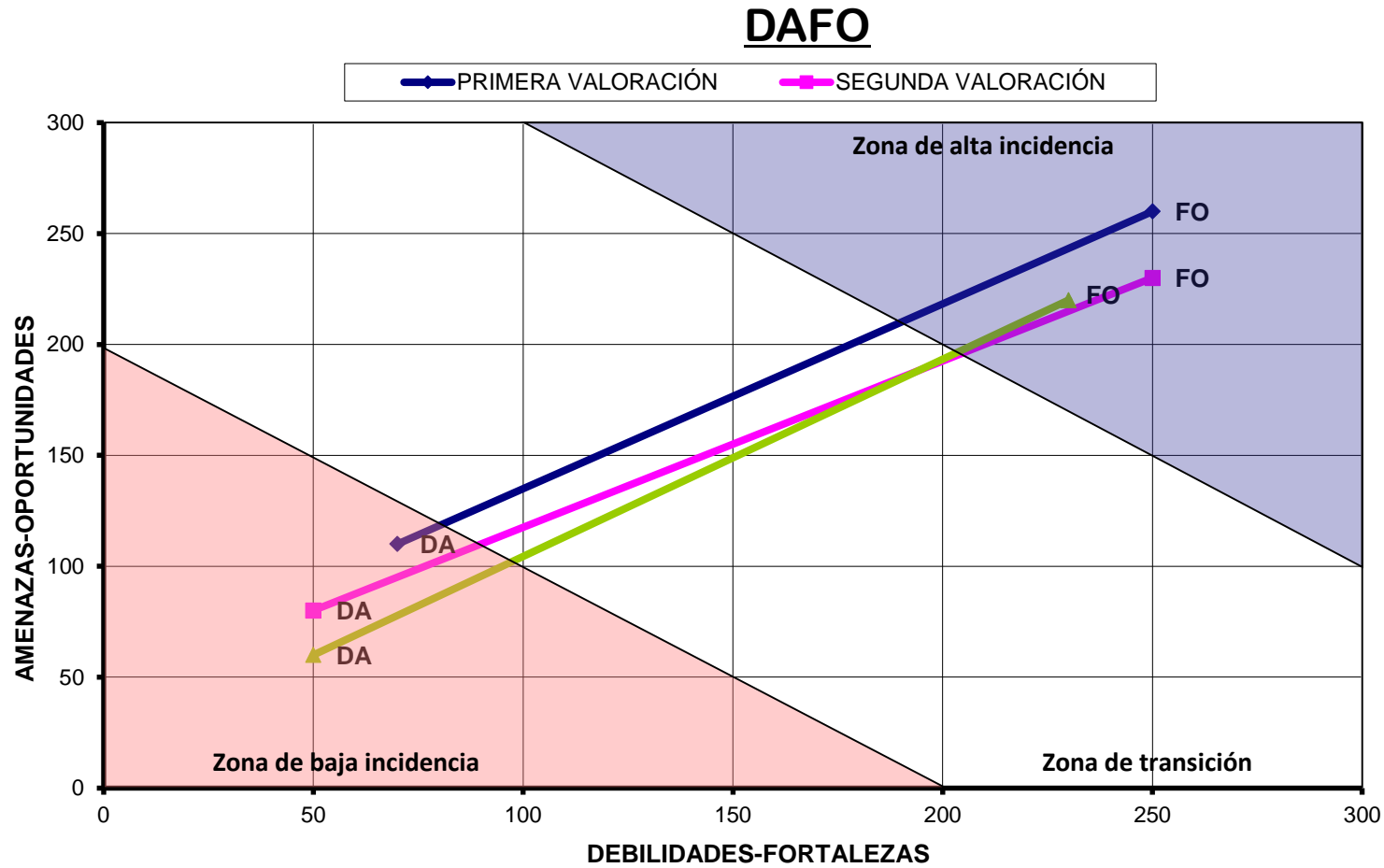
Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 4.23. Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de administrativa en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa posterior a la implementación del Plan de Negocios.

VARIABLE	VALORACIÓN					
	PRIMERA VALORACIÓN		SEGUNDA VALORACIÓN		TERCERA VALORACIÓN	
	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES	CONDICIONES
	NEGATIVAS	POSITIVAS	NEGATIVAS	POSITIVAS	NEGATIVAS	POSITIVAS
	50	220	80	220	60	200
	60	230	90	210	70	200
Puntos negativos	110		170		130	
Puntos positivos	450		430		400	
ÍNDICE DAFO	0.57		0.43		0.45	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.15. Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio dentro del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Dentro del cuadro 4.24. se describen los criterios que fueron considerados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa.

Cuadro 4.24. Criterios que fueron aplicados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa “RIO BG”.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Cada departamento cuenta con líderes que conocen y ejecutan sus funciones y responsabilidades	La supervisión se realiza por medio de líderes de departamento. Los líderes se apoyan en los trabajadores para la toma de decisiones
Cada integrante del proceso conoce y maneja las operaciones a su cargo en base a una planificación establecida	La jerarquía no es vertical, los líderes de cada departamento actúan como un integrante más del nivel.

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.4.2. Área de ventas

Dentro de los cuadros 4.25. y 4.26. y gráfico 4.16. se detalla los resultados obtenidos en la valoración del índice DAFO del área de ventas, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, donde se puede verificar que las categorías positivas (fortalezas y oportunidades) superan a las categorías negativas (debilidades y amenazas), en vista a que el índice DAFO promedio para dicha área fue igual a +0.55, lo cual es indicativo de que la gestión del negocio, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio presento mejoras significativas permitiendo que la influencia del plan dentro del área de ventas optime la posición del mercado de la empresa.

Cuadro 4.25. Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice DAFO dentro el área de ventas en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS								
ÁREA	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	
			Estadístico		Error		Estadístico	
Ventas	3	0.05	0.52	0.57	0.5533	0.01667	0.02887	0.001
N válido (por lista)	3	-	-	-	-	-	-	-

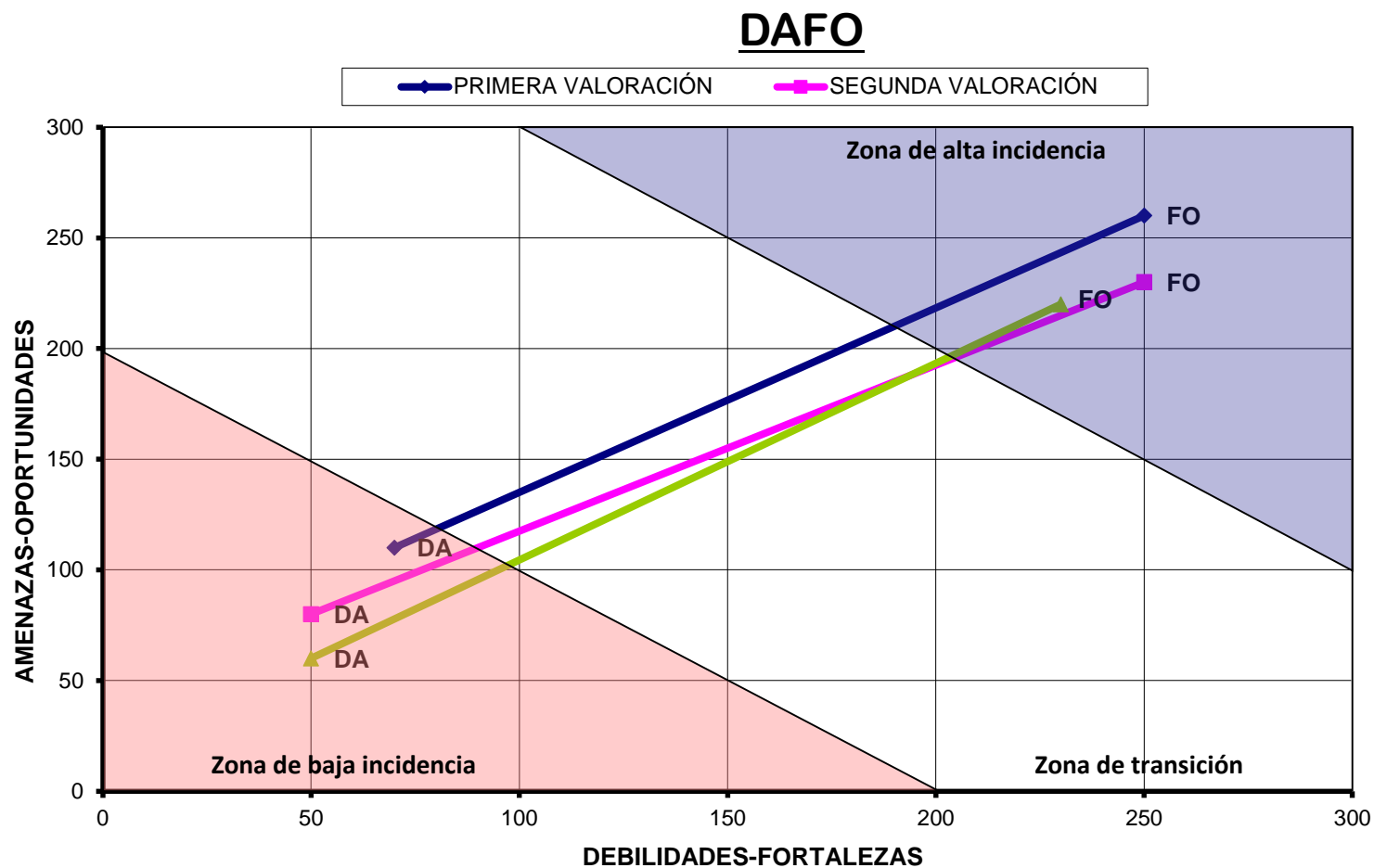
Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 4.26. Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de ventas en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa posterior a la implementación del Plan de Negocios.

VARIABLE	VALORACIÓN					
	PRIMERA VALORACIÓN		SEGUNDA VALORACIÓN		TERCERA VALORACIÓN	
	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS
	50	210	60	210	30	190
	70	250	50	210	40	220
Puntos negativos	120		110		70	
Puntos positivos	460		420		410	
ÍNDICE DAFO	0.57		0.52		0.57	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.16. Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio dentro del área de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG”.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Dentro del cuadro 4.27. se describen los criterios que fueron considerados como puntos de mejora dentro de la gestión del área de ventas de la empresa.

Cuadro 4.27. Criterios que fueron aplicados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa “RIO BG”.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Se genera evidencia de planificación que permite realizar ajustes a la planificación	La gerencia dispone de información de retroalimentación para mejorar la toma de decisiones en la planificación.
La estructura organizativa está basada en gestión por procesos	Dentro del departamento de ventas se busca atender principalmente a las necesidades de los clientes externos.

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.4.3. Área de distribución

Dentro de los cuadros 4.28. y 4.29. y gráfico 4.7. se detalla los resultados obtenidos en la valoración del índice DAFO del área de distribución, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG”, donde se puede verificar que las categorías positivas (fortalezas y oportunidades) superan a las categorías negativas (debilidades y amenazas), en vista a que el índice DAFO promedio para dicha área fue igual a +0.57, valor que es indicativo de que la gestión del negocio, en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio, presento mejoras significativas permitiendo que la influencia de dicho plan dentro del área de distribución optime la posición del mercado de la empresa.

Cuadro 4.28. Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice DAFO dentro el área de distribución en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de la empresa “RIO BG”.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS								
ÁREA	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	
								Estadístico
Distribución	3	0.03	0.55	0.58	0.5667	0.00882	0.01528	0.000
N válido (por lista)	3	-	-	-	-	-	-	-

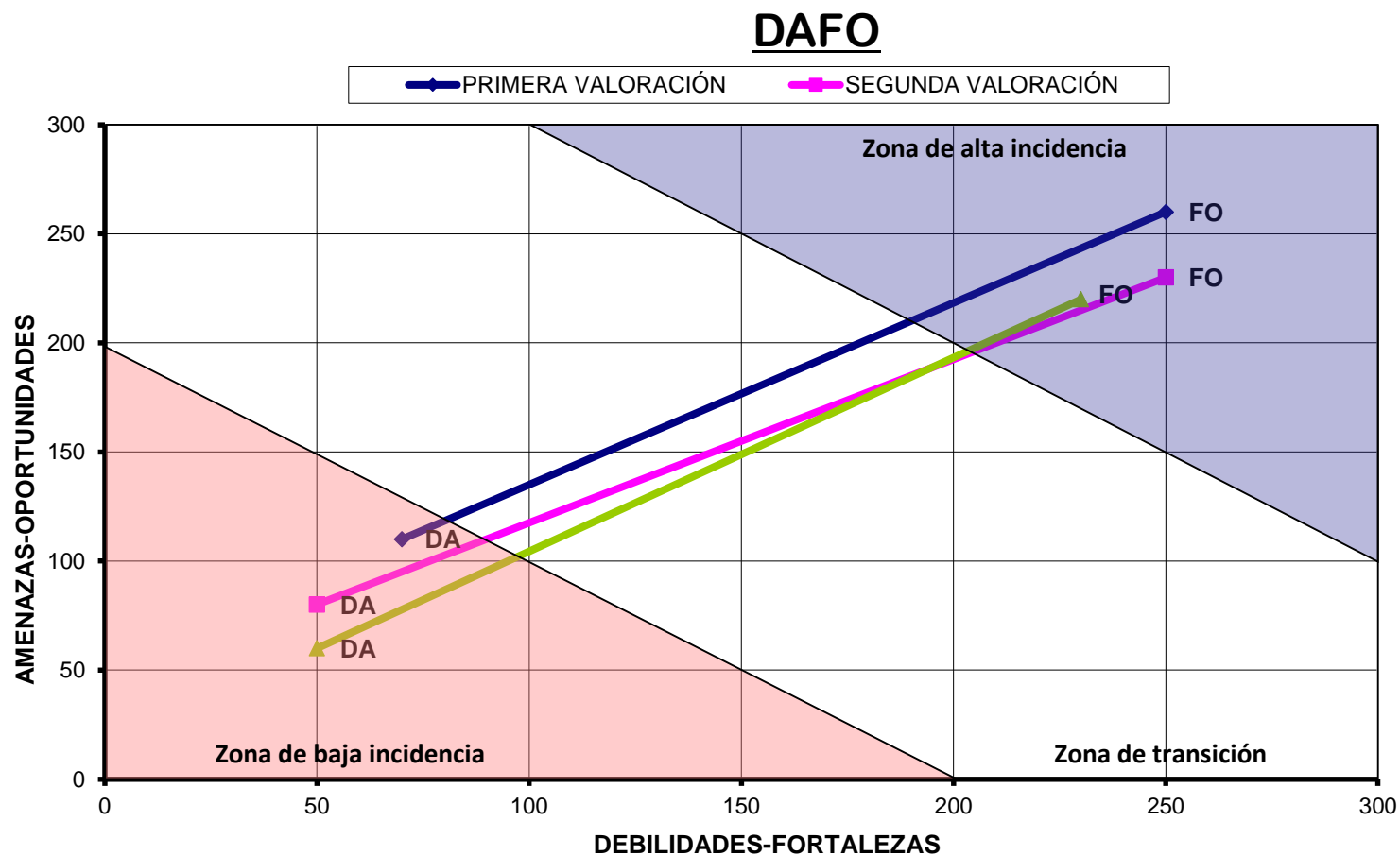
Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 4.29. Resultado de las valoraciones del índice DAFO dentro del área de distribución en la empresa de distribuciones “RIO BG” en la etapa posterior a la implementación del Plan de Negocios.

VARIABLE	VALORACIÓN					
	PRIMERA VALORACIÓN		SEGUNDA VALORACIÓN		TERCERA VALORACIÓN	
	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS	CONDICIONES NEGATIVAS	CONDICIONES POSITIVAS
	70	250	50	250	50	230
	110	260	80	230	60	220
Puntos negativos	180		130		110	
Puntos positivos	510		480		450	
ÍNDICE DAFO	0.55		0.58		0.57	

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.17. Resultado de la valoración del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocio dentro del área de distribución de la empresa “RIO BG”.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Dentro del cuadro 4.30. se describen los criterios que fueron considerados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa de distribuciones “RIO BG”

Cuadro 4.30. Criterios que fueron aplicados como puntos de mejora dentro de la gestión del área administrativa de la empresa “RIO BG”

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
La gerencia dispone de documentos donde pueda monitorear completamente el avance de cada operación.	Dentro del departamento de distribución se generan documentos que permiten a la gerencia conocer el cumplimiento de las operaciones y verificas oportunidades de mejora.
Se puede realizar promoción a base de la utilización de redes sociales	Al disponer de catálogos digitales el departamento de distribución puede divulgar información referente a los productos ofertados y precios.

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.5. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

4.5.1. Comprobación de la hipótesis general

4.5.1.1. Criterios estadísticos para la comprobación de las hipótesis en base al posicionamiento

La principal hipótesis que rigió el presente trabajo investigativo indica que la implementación del plan de negocio mejora el posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”, es por ello que, para verificar la influencia del plan

de negocio, se realizó la valoración del posicionamiento del mercado (en función del índice DAFO) en las etapas previa y posterior a la implementación de dicho plan, es decir que, al comparar los resultados del índice DAFO (que representa el posicionamiento del mercado de la empresa) ante y después de la implementación de dicho plan se puede conocer la incidencia del plan sobre la gestión de la empresa.

Para verificar la existencia de diferencias estadísticas se aplicó como herramienta estadística inferencial la prueba de chi cuadrado, cuyos resultados se describen dentro del cuadro 4.22., donde se verifica que existieron diferencias altamente significativas entre las medias del índice DAFO en la etapa previa y las medias del índice DAFO en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios dentro de las áreas administrativas, de ventas y de distribuciones de la empresa de distribución “RIO BG”, en vista a que la significancia obtuvo valores menores a 0.05 para todos los casos.

4.5.1.2. Aplicación de la prueba Chi Cuadrado

En base a los resultados de la prueba de chi cuadrado aplicado a las medias del índice DAFO en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios se puede inferir que se cumple la relación $\mu_1 \neq \mu_2$, por lo cual se acepta la hipótesis, es decir, la implementación del plan de negocio mejora el posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”, en vista a que el índice DAFO promedio fue mayor en la valoración ejecutada en la etapa previa frente a la valoración ejecutada en la etapa previa a la implementación del plan de negocios, como se muestra en el cuadro 4.31 y gráfico 4.18.

4.5.2. Criterios estadísticos para la comprobación de las hipótesis en base al volumen de ventas

En vista a que la principal finalidad por la cual se integran planes de negocio dentro de la gestión administrativa está representada por los volúmenes de ventas resultó pertinente valorar la influencia que el plan de negocios ejerció sobre las ventas, en vista a que un mayor volumen de ventas es un indicador indirecto del posicionamiento que la empresa tiene sobre el mercado.

Cuadro 4.31. Resultado de la prueba de comparación de medios chi cuadrado aplicada a los resultados de la valoración del índice DAFO de la etapa previa y posterior a la aplicación del plan de negocios dentro de las áreas de administración, venta y distribución de la empresa “RIO BG”.

Estadísticos de prueba

PRUEBA	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	DISTRIBUCIÓN
Chi-cuadrado	0.001 ^a	0.067 ^b	0.001 ^a
gl	5	4	5

a. 6 casillas (100.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1.0.

b. 5 casillas (100.0%) han esperado frecuencias menores que 5. La frecuencia mínima de casilla esperada es 1.2.

Elaborado por: Pilar Gaibor

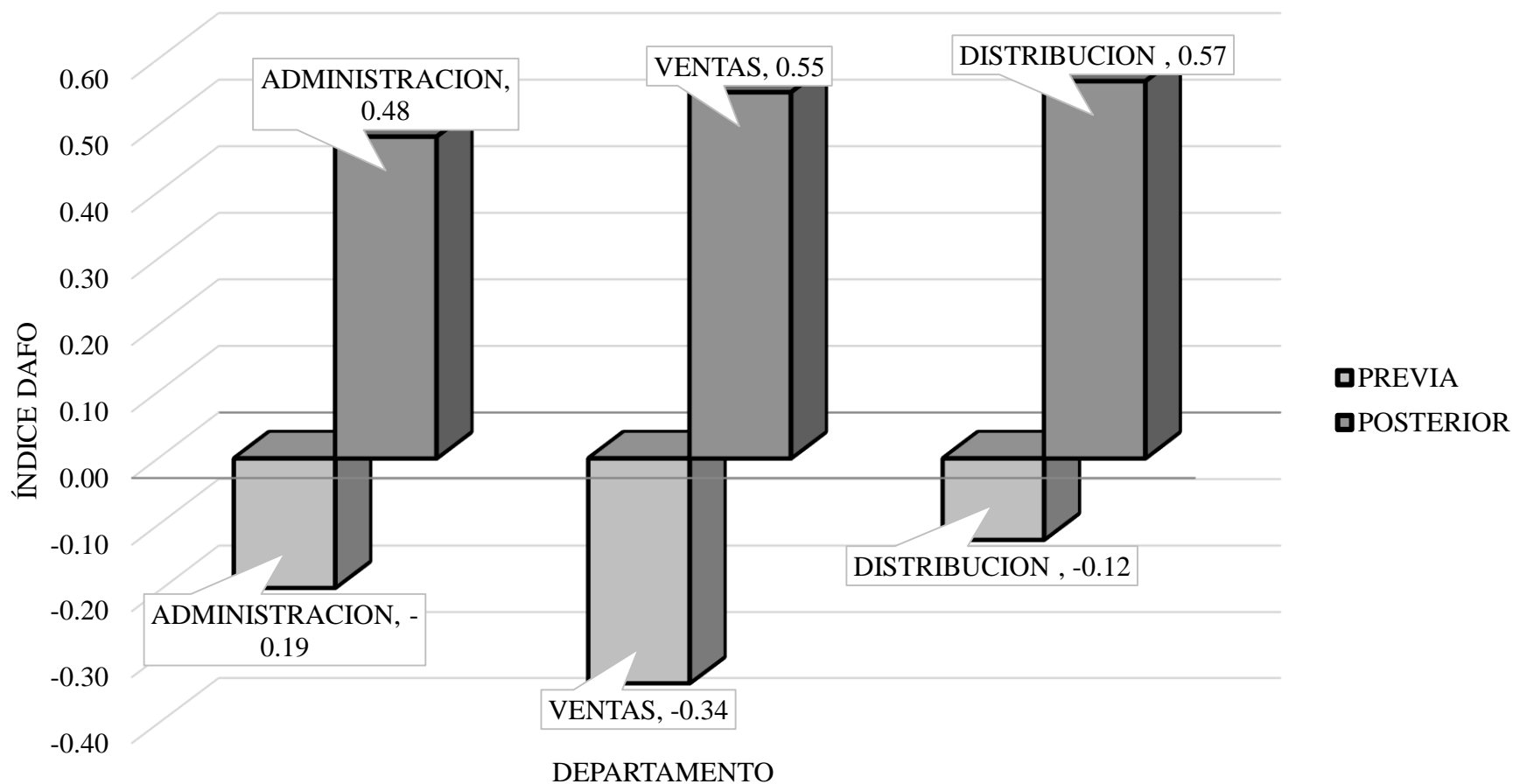
Cuadro 4.32. Estadística descriptiva de los resultados de la valoración del índice DAFO de los departamentos de ventas, administración y distribución de la empresa de distribuciones “RIO BG” en las etapas previas y posteriores a la implementación del plan de negocios.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS										
ETAPA	N	Rango	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza	Asimetría		
								Estadístico	Error	
Antes	9	.37	-.47	-.10	-.2189	.03988	.11963	.014	-1.387	.717
Después	9	.15	.43	.58	.5344	.01886	.05659	.003	-1.300	.717

ETAPA	DEPARTAMENTO	ÍNDICE DAFO
PREVIA	Administración	-0.20
		-0.23
	Ventas	-0.15
		-0.20
		-0.35
		-0.47
Distribución	-0.12	
	-0.10	
	-0.15	
POSTERIOR	Administración	0.57
		0.43
		0.45
	Ventas	0.57
		0.52
		0.57
Distribución	0.55	
	0.58	
		0.57

Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico 4.18. Resultados de la valoración DAFO de los departamentos de ventas, administración y distribución de la empresa de distribuciones “RIO BG” en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios.



Elaborado por: Pilar Gaibor

4.5.3. Comprobación de las hipótesis específicas grados 1, 2 y 3

4.5.3.1. Aplicación de la prueba de normalidad

Para verificar la validez de las hipótesis alternativas Grado 1, 2 y 3 se cumplió se aplicó la prueba de T de Student a los valores del volumen de ventas en el grupo inicial (antes de la aplicación del plan de negocios) frente a los valores del volumen de ventas en el grupo final (posterior a la aplicación del plan de negocios). Para poder aplicar la prueba de T de Student a los grupos de datos, en primer lugar, se aplicó la prueba de normalidad de los datos por medio del análisis estadístico de Shapiro-Wilk, cuya prueba arrojó como principal resultado que $p \geq 0.05$; por ende se concluye que los datos presentan una distribución normal, lo cual permitió ejecutar la prueba de T de Student, la cual ayudó a conocer que existieron diferencias estadísticas entre el volumen de ventas en la etapa previa a implementación del plan de negocios frente al volumen de ventas en la etapa posterior a la implementación del plan de negocios, como se muestra en el cuadro 4.33.

4.5.3.2. Aplicación de la prueba T de Student

Al determinar estadísticamente que existen diferencias significativas entre el grupo de datos del volumen de ventas en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios se verificó que la hipótesis principal es válida (el plan de negocios permite la mejora del posicionamiento de la empresa “RIO BG” Distribuciones), en vista a que se cumple la relación siguiente:

$$\mu_1 \neq \mu_2$$

El volumen de ventas se relaciona directamente con el posicionamiento de la marca en el mercado en vista a que al disponer de un mejor posicionamiento en la percepción del cliente se goza de las siguientes ventajas comerciales:

- Fidelidad del cliente
- Preferencia del cliente ante la competencia
- Mayor satisfacción del cliente con la compra
- Difusión entre clientes de los beneficios de la empresa.

4.33. Estadística inferencial de los resultados del volumen de ventas de la empresa “RIO BG” Distribuciones en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios

Prueba de muestras independientes

VARIABLE	Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior	Superior
Se asumen varianzas iguales	25.984	.000	-7.162	14	0.001	-4436.49375	619.41812	-5765.01348	-3107.97402
No se asumen varianzas iguales			-7.162	7.168	0.001	-4436.49375	619.41812	-5894.27016	-2978.71734

Pruebas de normalidad

VARIABLE	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
VENTAS	0.276	16	0.2	.807	16	0.3

a. Corrección de significación de Lilliefors

Estadísticas de grupo

VARIABLE	ETAPAS	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
VENTAS	1.00	8	60252.7000	1741.58338	615.74271
	2.00	8	64689.1937	190.57212	67.37742

Elaborado por: Pilar Gaibor

Es por ello que se puede concluir que la implementación del plan de negocios mejora las ventas a razón de una mejora en el posicionamiento del mercado de la empresa, como se muestra en el gráfico 4.19.

Dentro del cuadro 4.33. y gráfico 4.20; se muestran los índices Rentabilidad Neta del Activo de las etapas previa y posterior a la implementación del plan de negocios, donde se verifica que en todos los casos los índices en la etapa posterior reportan una mejor gestión en el negocio frente a los valores obtenidos en la etapa posterior, con lo cual se concluye que el plan de negocios, por medio de la mejora en el posicionamiento del mercado, permite una mejora en la eficiencia financiera de la empresa “RIO BG” Distribuciones.

Cuadro 4.34. Determinación del índice Rentabilidad Neta del Activo en las etapas previa y posterior a la implementación del plan de negocios.

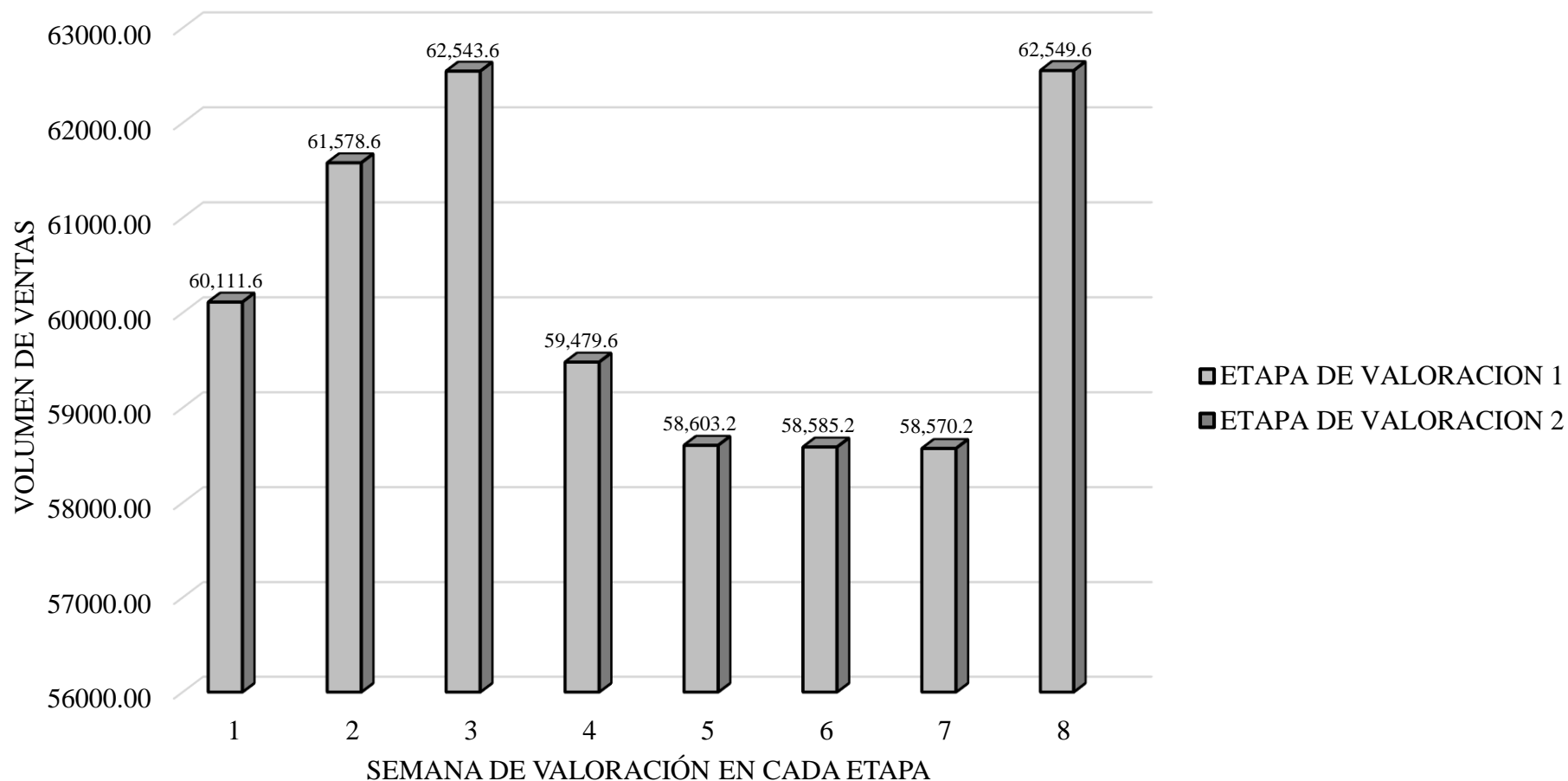
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO	(UTILIDAD NETA / VENTAS) * (VENTAS / ACTIVO TOTAL)	
Etapa	ANTES	DESPUÉS
Total utilidad o pérdida del ejercicio	7,497.89	21,921.45
Ventas	60,252.70	64689.1937
Total pasivo + capital	452,688.36	601,675.53
ÍNDICE	0.016563037	0.036434

Elaborado por: Pilar Gaibor

4.6. Resumen de la comprobación de las hipótesis

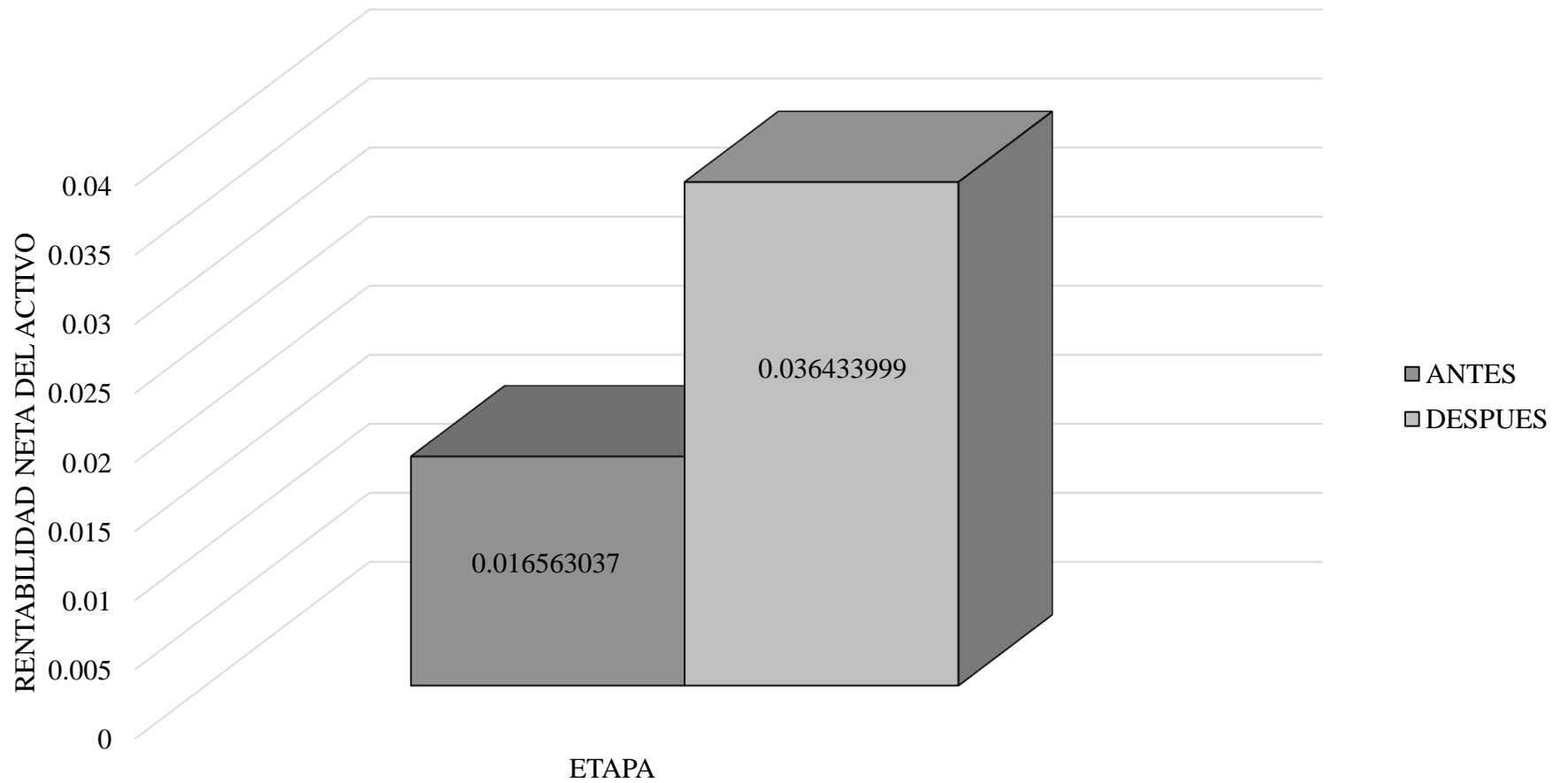
Dentro del cuadro 4.34. se describe el resumen de la comprobación de las hipótesis general y alternativas y la subsecuente formulación de conclusiones.

Gráfico 4.19. Resultados de la valoración del volumen de ventas de la empresa de distribuciones “RIO BG” en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Gráfico4.20. Determinación del índice Rentabilidad Neta del Activo en la etapa previa y posterior de la implementación del plan de negocios para la empresa “RIO BG” distribuciones.



Elaborado por: Pilar Gaibor

Cuadro 4.34. Resumen de la comprobación de las hipótesis.

HIPÓTESIS/VARIABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	PRUEBA ESTADÍSTICA	ACEPTACIÓN/RECHAZO	INFERENCIA
Hipótesis general/Posicionamiento del mercado/índice DAFO	Índice DAFO previo a la implementación es diferente al índice DAFO posterior a la implementación del plan de negocios	Chi cuadrado	Se acepta la hipótesis nula. Se rechaza la hipótesis alterna.	El plan de negocios mejora el posicionamiento del mercado de la empresa
Hipótesis específica grado 1/Volumen de ventas de las golosinas	Volumen de ventas difiere en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios	T de Student	Se acepta la hipótesis	El plan de negocios mejora el volumen de ventas de golosinas
Hipótesis específica grado 2/Volumen de ventas de los productos de limpieza	Volumen de ventas difiere en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios	T de Student	Se acepta la hipótesis	El plan de negocios mejora el volumen de ventas de productos de limpieza
Hipótesis específica grado 3/Volumen de ventas de licores	Volumen de ventas difiere en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios	T de Student	Se acepta la hipótesis	El plan de negocios mejora el volumen de ventas de licores
Rentabilidad neta del activo	Volumen de ventas difiere en las etapas previas y posterior a la implementación del plan de negocios	-	Se acepta la hipótesis	El plan de negocios mejora el valor del índice de rentabilidad neta del activo

Fuente: Resultados y discusión

Elaborado por: Pilar Gaibor

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se logró el desarrollo e implementó el Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES”, en el cual se logró integrar los principales lineamientos a seguir dentro de la gestión del negocio y así alcanzar un alto posicionamiento en el mercado de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, dentro del período de mayo - octubre de 2017.
- Se realizó el diagnóstico de la situación inicial de la gestión del negocio de la empresa de distribuciones “RIO BG” por medio de una encuesta dirigida a la muestra de clientes con lo cual se logró valorar el posicionamiento de la marca en el mercado local, constatando que los clientes calificaron dicha condición mercantil como baja en un inicio, misma que mejoró con la implementación del plan, lo cual se vio en un incremento de las ventas ya que su volumen difiere en los dos meses previos y los dos meses posteriores a la implementación del plan de negocios (\$60252.70 y \$64689.19 de venta por semana respectivamente), durante los meses de estudio.
- Se ejecutó la reestructuración de la organización de la empresa de distribuciones “RIO BG”, pasando de una jerarquía horizontal y muy rígida a una gestión por procesos donde en cada departamento existe líderes de área con una jerarquía horizontal, donde el principal elemento de entrada son los requerimientos del cliente externo.
- Se verificó la pertinencia del plan de negocios aplicado en la empresa de distribuciones “RIO BG”, alcanzando una valoración de 0.55 en el índice DAFO posterior a la implementación del plan, lo cual es indicativo de que la integración del plan a la gestión de negocio mejoró el posicionamiento del mercado de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda replicar el presente estudio en otras organizaciones, en vista a que como se muestra en los resultados, la integración de un plan de negocio mejora la gestión de una organización, lo cual se traduce en un mayor posicionamiento en el mercado de la empresa.
- Se recomienda desarrollar y mantener los documentos de respaldo de gestión para poder disponer de un repositorio documental que sirva de partida para conocer el grado de ejecución de cada una de los programas y poder aplicar una mejora continua frente al tiempo.
- Se recomienda mantener el plan de negocios actualizado en base al cambio de la percepción del cliente, cambio de productos, cambios de los objetivos de negocio y cambios de la competencia.

5.2. RECOMENDACIONES

1. **ALCAIDE, J. (2013).** *Marketing y PYMES*. Elena Américo Alonso.
2. **ALMOGUERA, J. (2009).** *Manual Práctico del Emprendedor*. Madrid: Megaconsulting.
3. **ANDERSON, D. (2008).** *Estadística para administración y economía*. México, D.F: Cengage Learning Editores.
4. **ARQUÉS SALVADOR, N. (2012).** *Marketing para*. Titivillus.
5. **CANO, A. (2014).** *Auditoría y evaluación del Marketing*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
6. **CASTRO, C. (1997).** *Mercadotecnia*. San Luis Potosí: Facultad de Contaduría y Administración.
7. **EDMUNDO GONZÁLEZ, F. (2014).** *Mercadotecnia estratégica : teoría e impacto en las unidades de informació*. México: Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información.
8. **FERNÁNDEZ , M. (2012).** *Temas Dirección de Marketing*. Cádiz: Universidad de Cádiz .
9. **FISCHER, L. (2011).** *MERCADOTECNIA*. México, D.F.: McGraw-Hill.
10. **FRED, D. (2003).** *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
11. **GIL LAFUENTE, J. (2010).** *Marketing, finanzas y gestión*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.
12. **GREENE, R. (2010.).** *Las 48 leyes del poder*. Buenos Aires: Atlántida.

13. **JIMÉNEZ, Á. (2011).** *Manual de marketing y comunicación cultural.* Cádiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
14. **KOTLER, P. (2001).** *Dirección de Mercadotecnia ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.* Northwestern: Northwestern University.
15. **KOTLER, P. (2012).** *Marketing.* México: PEARSON EDUCACIÓN.
16. **LERMA, A. (2010).** *Comercio y Marketing Internacional.* México, D.F: Cengage Learning Editores.
17. **LÓPEZ, M. (2009).** *MÁRKETING ONLINE Posicionamiento en Buscadores.* Valencia: Miembro del grupo Consultores Valencia.
18. **MINISTERIO DEL TRABAJO. (2005).** *Codigo Del Trabajo Ecuatoriano.* Quito: H. CONGRESO NACIONAL.
19. **MONFERRER TIRADO, D. (2013).** *Fundamentos de marketing.* Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
20. **MULLINS, J. (2013).** *Marketing.* Reino Unido : Edinburgh Business School.
21. **NARESH, M. (2008).** *Investigación de Mercados.* México: Pearson Educación.
22. **OBSERVATORIO ECOMMERCE DE FORO DE ECONOMÍA DIGITAL. (2015).** *Libro blanco de marketing.* Madrid: Observatorio eCommerce de Foro de Economía Digital.
23. **QUIÑONES, R. (2012).** *Mercadotecnia internacional.* México: Red Tercer Milenio.

24. SCHRÖDER, P. (2004). *ESTRATEGIAS POLÍTICAS*. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann.

25. STANTON, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGRAW-HILL.

ANEXOS

Anexo N. 1 Proyecto aprobado



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO

VICERRECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

MAESTRÍA EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS; MENCIÓN

FINANZAS

DECLARACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PROPONENTE

PILAR DEL ROCÍO GAIBOR OROZCO

**“ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA EMPRESA “RIO BG DISTRIBUCIONES” Y SU INCIDENCIA EN
EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE
RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO MAYO - OCTUBRE
DE 2017.”**

RIOBAMBA - ECUADOR

1. TEMA

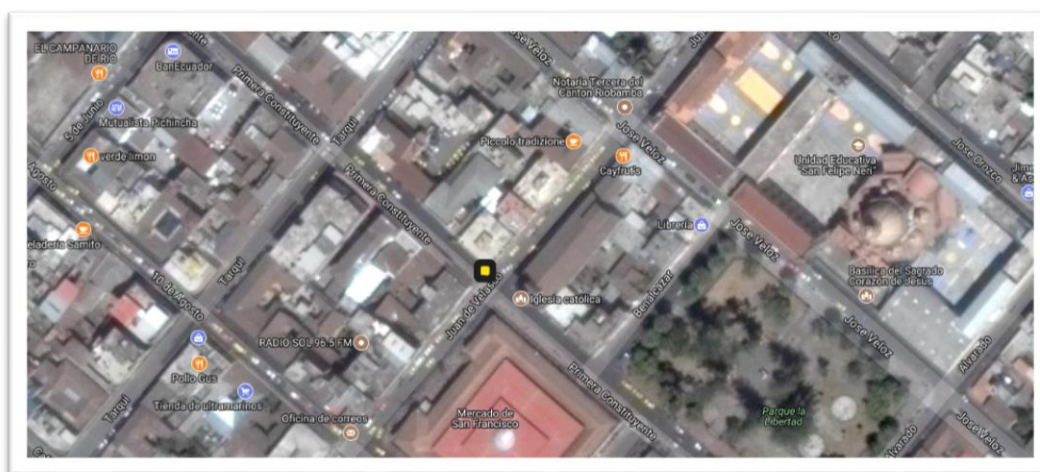
Elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES” y su incidencia en el posicionamiento en el mercado de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período Mayo - octubre de 2017

2. PROBLEMATIZACIÓN

2.1. Ubicación del sector donde se va a realizar la investigación

Las instalaciones principales de la empresa de distribuciones “RIO BG” se encuentra ubicada en la provincia de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba, entre las calles Alfredo Pareja 13-01 Dolores Veintimilla Chimborazo - Riobamba – Velasco.

Gráfico 1. Ubicación de la central de distribuciones de la empresa “RIO BG” Distribuciones



Elaborado por: Pilar Gaibor

2.2. Situación problemática

Dentro de la gestión empresarial que se desarrolla en los organismos que nacieron de emprendimientos no muy desarrollados la manera en cómo se planifica o se toman decisiones se ejecuta principalmente por la experiencia de los directivos y no por medio de un análisis o una planificación estratégica que permita mejorar la estabilidad

económica y técnica de la organización. A más de ello, la manera como se distribuye las tareas, las responsabilidades, las metodologías para incrementar los clientes, la distribución de los productos y en fin todas las actividades de comercialización se llevan a cabo mayoritariamente por la intuición de los directivos y no se desarrolla ni ejecuta una correcta planificación.

No obstante, el modelo de gestión descrito previamente, conlleva beneficios que son minoritarios frente a las desventajas que genera sobre la posición de la organización en el mercado. Dentro de las principales desventajas podemos citar:

- Falta de conocimiento del personal a cerca de técnicas y estrategias de venta.
- Falta de aplicación de estrategias de Marketing
- Falta de inclusión de uso de redes sociales en la empresa como estrategia de venta.
- Inadecuado manejo de inventarios.
- Estancamiento en el crecimiento corporativo.
- Desconocimiento del nivel de satisfacción al cliente.
- Costos administrativos muy elevados frente a la eficiencia en la toma de decisiones.
- Estrategias que no presentan resultados.
- Pérdida de oportunidades de entrar a nuevos mercados.

En fin, al verificar todas las desventajas de manejar una organización con un modelo sin planificación, se puede traducir cada uno de ellos en pérdidas de carácter económico razón principal de la formación y operaciones de una organización.

Al manejar una organización de comercialización, como es el caso de la empresa “RIO BG”, se debe tener una vital atención a la planificación del negocio, en vista de que la estabilidad corporativa se fundamenta en la manera en cómo se maneja la distribución de los productos, mantenimiento y creación de clientes, satisfacción de las demandas, manejo de los costos administrativos, mecanismo de cobranza, las cuales son acciones administrativas, que a pequeña escala pueden manejarse de manera intuitiva, no obstante, al tener un gran número de clientes y un destino de los productos a comercializar muy

amplio puede tomarse muy fácilmente decisiones que pongan en riesgo financiero a la organización y en la peor de las instancias, el cierre de las operaciones.

2.3. Formulación del problema

¿Cómo la implementación del plan de negocios logra mejorar el posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”?

2.4. Problemas derivados

- ¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?
- ¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con la limpieza que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?
- ¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con los licores comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente existe un gran espíritu emprendedor, con ese toque creativo que genera nuevas ideas de negocios, pero no basta con crear, también hay que planear y desarrollar la idea, es ahí donde miles de emprendedores fallan y hacen que la idea más brillante se convierta en la idea más opaca y rotundamente fracase. Para poder una idea de emprendimiento es necesario hacer un análisis ordenado y lógico de la misma y para ello requiere formular un plan de negocios, que no es más que plasmar todas las áreas internas y factores externos de la idea u organización, con un lenguaje práctico, fácil de entender

para todos los involucrados en el desarrollo de ésta, que establezca los lineamientos a seguir para la gestión empresarial dentro de la actividad comercial.

En base a lo especificado en el párrafo anterior, es necesario implementar una metodología que permita canalizar los recursos y tiempo de manera eficaz para lograr mantener e incrementar los clientes dentro de una organización, es por ello que con la implementación de un Plan de Negocios para la empresa de distribución de dulces “RIO BG” se lograra estandarizar y controlar los procesos referentes a la comercialización de los productos mejorando el posicionamiento dentro del mercado local y provincial .

Principalmente por la ineficiente operación de las actividades administrativas y los procesos de comercialización innecesariamente extensos. Si las pérdidas económicas, producto de una gestión no correctamente planificada, superan a los flujos de ingreso, la organización está destinada a ser disuelta por insolvencia, lo cual representa al más execrable de los panoramas corporativos

4. OBJETIVOS

4.1.Objetivo General

- Demostrar que la elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES” mejora del mercado dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.

4.2.Objetivos Específicos

- Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.
- Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con la limpieza que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la

Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.

- Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con los licores que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.

5. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

5.1. Antecedentes de Investigaciones anteriores

Dentro de la empresa “RIO BG” distribuciones no se han ejecutado investigaciones relacionadas con la implementación de planes de negocio ni la valoración del posicionamiento del mercado. No obstante, se ha ejecutado la investigación de pre-grado de carácter exploratoria (memoria técnica) con el tema “Auditoría Financiera a los estados financieros con la finalidad de optimizar los recursos de Rio BG. Distribuciones de la ciudad de Riobamba del periodo 2011”, por parte de los autores (GAVILANES AVALOS & POZO VALLE , 2012).

No obstante, dentro de distintas organizaciones externas a la empresa “RIO BG” se han realizado investigaciones que buscaron valorar la incidencia de un plan de negocios sobre el posicionamiento del mercado, las cuales se describen dentro del cuadro 1.

Cuadro 1. Investigaciones disponibles en los repositorios documentales relacionadas con el tema de investigación de la presente investigación:

TEMA	AUTORES	AÑO DE PUBLICACIÓN
Implementación de un plan de negocios para la Corporación de Productores Cuyiculas "Sr Cuy", para mejorar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Riobamba, en el año 2015.	Cuesta Sánchez, Patricio Larrea Cuadrado, Pedro Lucas	2016
Implementación de un Plan de Negocios para Lubricentro “Los Pinos”, para mejorar su posicionamiento en el	Saltos, Wilson Parra Cisneros, Franklin Arnaldo	2017

mercado de la ciudad de Riobamba, en el año 2015.		
Análisis de las Estrategias de producción, comercialización y ventas de huevos de codorniz y su incidencia en el posicionamiento de la empresa Coturnix de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2014	Rivera, Mauricio Ortiz Trujillo, Ximena Stefanía	2016
Elaboración e implementación de un plan de negocios en la empresa Riotronics de la ciudad de Riobamba y su incidencia en el posicionamiento de la misma. Período enero – junio 2014.	Víctor, Vásconez Vásconez Vásconez, Henry David	2016
Plan de marketing para el área de comercialización de Disfercons y el posicionamiento en el mercado.	Villavicencio Castro, Ana Isabel	2015
Plan de marketing y el posicionamiento del restaurant Mi Marisquerías en la ciudad del Puyo	Quiroz Balseca, Yadira Alexandra	2017
Plan de negocios y posicionamiento de la empresa BEAUTY AND HEALTH en el mercado de la ciudad de Santo Domingo, 2013	Maiquez Puente, Amparo Patricia	2013
“Plan de negocios para el posicionamiento del Restaurante Chifa Fortuna”	Nancy Patricia Crespo Loja Janeth Alexandra Lituma Jadán	2010
Plan de Marketing para el posicionamiento de mercado del Taller automotriz “Los Turbos”	Shirley Karina Lomas Lomas Jenny Belén Riera Cevallos	2015
“Modelo de plan de negocio para las empresas constructoras de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo como ventaja en el posicionamiento del mercado periodo julio 2015 – julio 2016	Saltos, Wilson Mejía Paucar, Luis Miguel	2016
Plan Estratégico de Marketing para Posicionar Marca e Imagen de la Compañía Interbyte S.A.	Elizabeth Daniela López Chila Cinthya Paola Molina Avellàn	2011
proyecto de investigación de mercado y plan de marketing para mejorar el posicionamiento de Perfumanía Bibi's en el segmento de clientes actuales"	Johanna Maricela Miranda Balladares Matilde Betty Cortez Borja Javier Enrique Silva Santiana	2007

Fuente: DSPACE

Elaborado por: Pilar Gaibor

5.2.Fundamentación científica

El término posicionamiento se refiere a un programa general de mercadotecnia que influye en la percepción mental (opiniones, impresiones y asociaciones) que los consumidores tienen de una marca, producto, grupo de productos o empresa, en relación con la competencia. Hoy las empresas se preocupan por proporcionar satisfactores que lleguen a posicionarse fuertemente en la mente del consumidor.

El posicionamiento de una marca u organización dentro de un mercado implica forjar que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con la de los competidores. Luego de identificar los segmentos potenciales y elegir uno o más como meta, el vendedor debe decidir qué posición perseguir. Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia. Si una posición es la forma en que se ve un producto, el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia. Al posicionar un producto la administración debe comunicar el beneficio o los beneficios más deseados por el mercado meta.

Para simplificar la toma de decisiones los individuos formulan posiciones mentales para productos, marcas y organizaciones. Con frecuencia, estas posiciones se basan en un solo atributo o en una experiencia limitada porque los consumidores pocas veces están dispuestos a invertir mucho tiempo y esfuerzo en la decisión.

5.2.1. Fundamentación Epistemológica

En localidades donde el comercio no está completamente desarrollado no existe conocimientos sólidos del comportamiento del mercado, no se dispone de información consolidada referente al comportamiento del cliente y la información de las tendencias del mercado no son suficientes. Dicha situación mercantil se deriva principalmente del hecho de que dentro de las organizaciones de carácter comercial no se aplican planes de

negocio y el conocimiento teórico de la administración no es considerado como un pilar a integrar dentro de la administración, únicamente se utiliza como base conceptual los conocimientos empíricos que manejan los directivos, y que han sido adquiridos a base de la prueba y el error. Dentro de la mayoría de los organismos comerciales a cargo de la distribución de bienes de consumo masivo (como es el caso de la empresa Rio BG) la gestión comercial se ejecuta sin planificación, es decir que, el avance comercial se realiza en base a las condiciones de la demanda actual o tardía, sin tener en cuenta una proyección que permita conocer el rumbo a tomar en las decisiones gerenciales.

Los conocimientos adquiridos dentro del desarrollo académico son, en cierta manera, obsoletos si no han sido aplicados y valorados dentro de mercados reales. Dicha aseveración se basa en la complejidad y variabilidad de los mercados, en vista a que los mismos dependen de factores actitudinales muy volátiles, como es el caso de las preferencias y necesidades del consumidor.

Es por ello que resulta menester aplicar conocimientos teóricos de la gestión comercial dentro del actuar de las organizaciones comerciales y valorar la idoneidad de dicha aplicación dentro del desarrollo de las organizaciones productivas y de servicio en la localidad, para mejorar la base informativa que se dispone dentro de los repositorios bibliográficos concernientes a la investigación local, permitiendo que organizaciones similares a la de interés cuenten con antecedentes que expongan, de cierta manera, una metodología para planificación de los negocios.

5.2.2. Fundamentación Axiológica

Las características más representativas de los mercados presentan una gran variabilidad y una complejidad en su pronóstico en vista que depende de factores psicológicos de los consumidores. Las tendencias, la demanda, las necesidades, los requerimientos de calidad, presentación del producto y aceptación está condicionada, en gran medida por la cultura, idiosincrasia, creencias, cultura y desarrollo social de los consumidores, lo cual representa que el posicionamiento de una marca o una organización depende en gran medida del comportamiento comercial del consumidor. La aplicación de instrumentos de gestión de los negocios (como los planes de negocio) representa una herramienta eficaz

en el desarrollo de las organizaciones comerciales, en especial, en aquellas donde conocer el mercado, la demanda y el posicionamiento es vital. Dentro de las unidades de gestión establecidas dentro del plan de negocios es importante incluir elementos que permitan monitorear la respuesta del cliente ante cada una de las acciones y decisiones comerciales de la organización. Dicho monitoreo debe ser acompañado de la consideración de factores psicológicos dentro del análisis del comportamiento del consumidor, para evitar fluctuaciones de imprevisto derivadas de cambios en la percepción y creencia del consumidor.

5.3.Fundamentación teórica.

5.3.1. La planeación administrativa y de negocios

5.3.1.1.Generalidades y definiciones

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste básicamente en actividades que se realizarán en el futuro, a partir de decisiones tomadas en el presente y cuyos resultados se verán u obtendrán también en el futuro. Planear es proyectar y generar escenarios. La proyección es la base de la percepción; tal como un hombre piensa, así percibe. Esta fase de la práctica administrativa tiende por naturaleza a desarrollar el aspecto intelectual de una organización, y quien lleva a cabo tal función es un individuo o grupo de personas con un alto grado de abstracción de la realidad en que se desenvuelve la institución. La planeación tiene por objeto conducir a la organización hacia el estado que desea la dirección de la empresa, mediante la formulación de estrategias y toma de decisiones. (ALCAIDE, 2013)

Desde un punto de vista sistémico, la planeación involucra a toda la organización y las decisiones que se toman afectan a todo el sistema; por tal motivo, debe abordarse con un enfoque integral. Dentro de los propósitos de la planeación está el definir al objetivo o camino concreto, siendo esto fundamental para determinar las directrices de una organización; la racionalización de los planes es otro de los propósitos básicos, ya que permite un juicioso consumo de recursos. Todo plan tiende a ser económico y la organización trabaja con recursos humanos, económicos, técnicos y, sobre todo, con el

tiempo siempre encima. Por ello, el mejoramiento de sus bolsillos tiende a ser paralelo al mejoramiento de su cerebro organizacional. Control sin planeación es, simplemente, imposible. (ARQUÉS SALVADOR, 2012)

5.3.1.2.Objetivos de la planeación estratégica

La organización que no tiene idea de sus alcances y limitaciones, así como de hasta dónde quiere llegar, tendrá serias dificultades para lograr sus metas. Un objetivo es, entonces, un resultado final, un estado ideal que se pretende alcanzar. Los objetivos exigen ser claros y precisos para determinar los escenarios necesarios y los esfuerzos correspondientes al logro de los mismos. Los objetivos mal planteados e inapropiados, lejos de ayudar a la dirección, entorpecen la eficiencia y no permiten lograr la misión de las organizaciones. Los objetivos son como el hilo que mantiene la unidad entre todos los planes. De ahí la importancia de plantear cabalmente objetivos que motiven, exhorten al triunfo y definan la misión y propósitos de una organización.

5.3.1.3.Políticas

La organización se encuentra en un estado dinámico, latente dentro de la sociedad. A diario se definen situaciones, algunas poco usuales u otras de índole rutinaria, pero todas estas circunstancias exigen de los agentes una actitud correcta, decidir: ¿cuál acción debe tomarse?, ¿en qué momento y condiciones? Éstas son algunas de las disyuntivas que se le presentan al gerente o a algún otro agente de la organización al tener trato con su personal, proveedores, clientes o equis grupo social. (SCHRÖDER, 2004)

Para actuar en conformidad con las condiciones que imperan en la institución o de acuerdo con su cultura organizacional, es necesario auxiliarse con algún recurso, ya sea escrito o simplemente empleado por tradición: las políticas. Las políticas, son: “Una orientación verbal, escrita o implícita, que fija la frontera proporcionada por los límites y dirección general, de la cual se desenvuelve la acción administrativa”. Además, se puede definir a las políticas como: “declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones”. (SCHRÖDER, 2004)

5.3.2. Clasificación de la planeación

La planeación, tanto administrativa como del negocio, se puede dividir en dos grandes apartados:

- Planeación estratégica.
- Planeación táctica.

Dentro del cuadro 2. se describen las principales características de la planeación estratégica y táctica.

Cuadro 2 Descripción de la planeación estratégica y táctica

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
<ul style="list-style-type: none">• Es el origen de todos los planes específicos.	<ul style="list-style-type: none">• Se da con base en la planeación estratégica.
<ul style="list-style-type: none">• Planeación a largo plazo (1 año en adelante).	<ul style="list-style-type: none">• Planeación a corto plazo (antes de un año).
<ul style="list-style-type: none">• Considera a toda la organización.	<ul style="list-style-type: none">• Considera a un área o actividad específica.
<ul style="list-style-type: none">• Es elaborada e implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección.	<ul style="list-style-type: none">• Es elaborada e implementada por ejecutivos de nivel medio.
<ul style="list-style-type: none">• Se maneja información externa.	<ul style="list-style-type: none">• Se maneja información interna y externa.
<ul style="list-style-type: none">• Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.	<ul style="list-style-type: none">• Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
<ul style="list-style-type: none">• Está orientada principalmente a la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none">• Su objeto de trabajo es la coordinación de recursos.
<ul style="list-style-type: none">• No define ni sigue lineamientos detallados.	<ul style="list-style-type: none">• Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.

Fuente: (OBSERVATORIO ECOMMERCE DE FORO DE ECONOMÍA DIGITAL, 2015)

Elaborado por: Pilar Gaibor

Como puede apreciarse, la planeación estratégica es la base o fundamento de toda planeación. En muchas de las empresas no se utiliza la planeación estratégica como tal, ya que se hace planeación coyuntural, monetaria, o de toma de decisiones, es decir, no se

hace en forma sistemática y ordenada. La planeación estratégica es una planeación corporativa a largo plazo que se orienta a los fines, proporciona una guía y establece límites de acción y responsabilidad para la dirección operacional. (NATHAN ASSOCIATES INC, 2009)

Hace algunos años se le daba mayor atención a lo operacional, es decir, se atendía fundamentalmente a la manera como se usaban eficientemente los recursos, sobre todo cuando éstos eran escasos. En la actualidad, la tendencia más socorrida es la de dar mayor atención a la dirección estratégica con el argumento de que lo importante, para que una organización pueda desarrollarse sanamente en un medio dinámico, es el contar con posibilidades de acción que le permitan adaptarse más rápidamente a dicho medio, es decir, tener estrategias que puedan implantarse de manera eficiente. (NATHAN ASSOCIATES INC, 2009)

5.3.3. Plan de negocios

5.3.3.1.Generalidades

Por lo general, para la creación de nuevas empresas o la creación de nuevas unidades de negocios para empresas en marcha, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de una nueva aventura empresarial y reducir la incertidumbre y el riesgo que cualquier actividad no planificada tiene. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la empresa, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que llevarán a la empresa al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. (QUIÑONES, 2012)

Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de un nuevo negocio. (QUIÑONES, 2012)

5.3.3.2. Definición

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “amigable” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado. Dentro del gráfico 1. se describe la estructura general de un plan de negocios.

Gráfico 1. Esquema general de un plan de negocios



Fuente: (NARESH, 2008).

Elaborado por: Pilar Gaibor

5.3.3.3. Aplicación de los planes de negocios

El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa. Dentro del cuadro 1.2. se describen las principales aplicaciones de un plan de negocios.

Cuadro 3. Aplicaciones principales de los planes de negocio

APLICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Conocer en detalle el entorno en el cual se desarrollarán las actividades de la empresa.
2	Precisar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la empresa.
3	Estar atentos a los cambios que pudieran representar una amenaza para la empresa y así anticiparse a cualquier contingencia que disminuiría la probabilidad de éxito de la empresa.
4	Dar a conocer cómo se organizarán los recursos de la empresa en función a los objetivos y la visión del empresario.
5	Atraer a las personas que se requieran para el equipo empresarial y el equipo ejecutivo.
6	Determinar las variables críticas de la empresa y aquellas que exigen un control permanente, como los puntos críticos en los procesos.
7	Evaluar varios escenarios y hacer un análisis de sensibilidad en función a los factores de mayor variación, como podrían ser la demanda, el tipo de cambio, el precio de los insumos de mayor valor, entre otros.
8	Establecer un plan estratégico para la empresa y planes de acción de corto y mediano plazo para cada una de sus áreas funcionales. En este sentido, busca asignar responsabilidades y coordinar soluciones ante posibles problemas.
9	Tomar decisiones con información oportuna, confiable y veraz, y no sólo sobre la base de la intuición, lo que reduce el riesgo del negocio.

10	Tener un presupuesto maestro y presupuestos por áreas funcionales, que permitan evaluar el desarrollo de la empresa en términos económicos y prever los requerimientos de capital.
11	Mostrar la capacidad empresarial del empresario.
12	Mostrar los posibles resultados de la empresa, en función a simulaciones hechas para probar distintos escenarios y estrategias.

Fuente: (WEINBERGER, 2009)

Elaborado por: Pilar Gaibor

5.3.4. El plan de marketing

El resultado del proceso de planeación es una serie de programas para cada área funcional de la organización. Para el departamento de marketing, el plan de marketing proporciona una elaboración detallada de las acciones necesarias para realizar el programa de marketing. Piense en este plan como un documento de acción, como el manual para la implementación, evaluación y control del marketing. Con esto en mente, es importante señalar que un plan de marketing no es igual que un plan de negocios. Los planes de negocios, aunque por lo general contienen un plan de marketing, abarcan otros temas, como organización de negocios y propiedad, operaciones, estrategia financiera, recursos humanos y administración del riesgo. Aunque los planes de negocios y de marketing no son sinónimos, muchas empresas pequeñas consolidarán sus planes corporativos, de unidad de negocios y planes de marketing en un solo documento. (JIMÉNEZ, 2011)

Un buen plan de marketing requiere una gran cantidad de información de numerosas fuentes. Una consideración importante al reunir toda esa información es mantener una perspectiva general y de manera simultánea cuidar la atención en los detalles. Esto requiere observar el plan de marketing en forma holística más que como una colección de elementos relacionados. Desafortunadamente, adoptar una perspectiva holística es difícil en la práctica. Es fácil comprometerse en forma profunda con el desarrollo de la estrategia de marketing sólo para descubrir más adelante que ésta es inapropiada para los recursos de la organización o para el entorno de marketing. El marco de referencia de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad de alcanzar las metas y objetivos expresados. (MULLINS, 2013).

5.3.5. Plan operativo o de operaciones

La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado. Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios del proyecto. El Plan Operativo Anual (POA) es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas. Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades. (LEÓN, 2003).

La planificación estratégica es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución del proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto. (LÓPEZ, 2009).

El Plan Global de Inversiones es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto. El marco lógico es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto. Los principales productos de la planificación operativa son:

- El Plan, que para períodos comprendidos en un año calendario, se conoce como Plan Operativo Anual (POA). Comprende los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año correspondiente de ejecución. En este POA además, se especifican para cada actividad, las entidades responsables de la ejecución, los recursos que se van a asignar y los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de las actividades.
- Para años subsiguientes al año inicial, el presupuesto anual estimado que requiere la institución ejecutora con mucha antelación al inicio del año correspondiente, donde se establecen las necesidades de los usuarios (as), basados en la experiencia en la ejecución de actividades. Esas demandas de recursos se cotejan con la disponibilidad real, para fijar los fondos efectivos.
- Indicadores para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto
- Las actualizaciones del manual de operaciones del proyecto, el marco lógico y el Plan Global de Inversiones. (LEÓN, 2003)

5.3.6. Planificación de las operaciones

5.3.6.1.Pronóstico

Los pronósticos son vitales para toda organización de negocios, así como para cualquier decisión importante de la gerencia. El pronóstico es la base de la planeación corporativa a largo plazo. En las áreas funcionales de finanzas y contabilidad, los pronósticos proporcionan el fundamento para la planeación de presupuestos y el control de costos. El marketing depende del pronóstico de ventas para planear productos nuevos, compensar al personal de ventas y tomar otras decisiones clave. (CANO, 2014)

El personal de producción y operaciones utiliza los pronósticos para tomar decisiones periódicas que comprenden la selección de procesos, la planeación de las capacidades y la distribución de las instalaciones, así como para tomar decisiones continuas acerca de

la planeación de la producción, la programación y el inventario. Tenga presente que, por lo regular, un pronóstico perfecto es imposible. En un ambiente de negocios hay demasiados factores que no se pueden pronosticar con certeza. Por lo tanto, en lugar de buscar el pronóstico perfecto, es mucho más importante establecer la práctica de una revisión continua de los pronósticos y aprender a vivir con pronósticos imprecisos. Esto no quiere decir que no se trate de mejorar el modelo o la metodología de pronosticar, pero lo que debe hacerse es tratar de encontrar y usar el mejor método de pronóstico disponible, dentro de lo razonable. (CANO, 2014)

Al pronosticar, una buena estrategia consiste en utilizar dos o tres métodos y verlos desde el punto de vista del sentido común. ¿Los cambios esperados en la economía en general van a afectar el pronóstico? ¿Hay cambios en el comportamiento del consumidor industrial y privado? ¿Habrá una escasez de artículos complementarios esenciales? La revisión y la actualización continúa tomando en cuenta la información nueva son básicas para un pronóstico exitoso. En este capítulo se revisa el pronóstico cualitativo y cuantitativo y se centra sobre todo en varias técnicas cuantitativas. Se abarcan con cierta profundidad los promedios en movimiento, la regresión lineal, las tendencias, las razones estacionales (incluido el descuento de las variaciones de temporada) y el pronóstico enfocado. Asimismo, se estudian las fuentes y la medición de errores. (SCHRÖDER, 2004)

5.3.6.2. Administración de la demanda

El propósito del manejo de la demanda es coordinar y controlar todas las fuentes de la demanda, con el fin de poder usar con eficiencia el sistema productivo y entregar el producto a tiempo. ¿De dónde proviene la demanda del producto o servicio de una empresa? y ¿qué puede hacer una compañía para administrarla? Existen dos fuentes básicas de la demanda: dependiente e independiente. La demanda dependiente es la demanda de un producto o servicio provocada por la demanda de otros productos o servicios. Por ejemplo, si una empresa vende 1 000 triciclos, entonces se van a necesitar 1 000 ruedas delanteras y 2000 traseras. Este tipo de demanda interna no necesita un pronóstico, sino sólo una tabulación.

La cantidad de triciclos que la empresa podría vender es la demanda independiente porque no se deriva directamente de la demanda de otros productos. Una empresa no puede hacer mucho respecto de la demanda dependiente. Es preciso cubrirla (aunque el producto o servicio se pueda comprar en lugar de producirlo en forma interna). Pero sí hay mucho que una empresa puede hacer en cuanto a la demanda independiente, si así lo desea. La compañía puede:

- Adoptar un papel activo para influir en la demanda. La empresa puede presionar a su fuerza de ventas, ofrecer incentivos tanto a los clientes como a su personal, crear campañas para vender sus productos y bajar precios. Estas acciones pueden incrementar la demanda. Por el contrario, es posible disminuir la demanda mediante aumentos de precios o la reducción de los esfuerzos de ventas.
- Adoptar un papel pasivo y simplemente responder a la demanda. Existen varias razones por las que una empresa no trata de cambiar la demanda, sino que la acepta tal como llega. Si una compañía funciona a toda su capacidad, tal vez no quiera hacer nada en cuanto a la demanda. Otras razones pueden ser que la compañía no tenga el poder de cambiar la demanda debido al gasto en publicidad; es probable que el mercado sea fijo y estático; o que la demanda esté fuera de su control (como en el caso de un proveedor único). Existen otras razones competitivas, legales, ambientales, éticas y morales por las que la demanda del mercado se acepta de manera pasiva. (QUIÑONES, 2012)

5.3.6.3. Componentes de la demanda

En la mayor parte de los casos, la demanda de productos o servicios se puede dividir en seis componentes: demanda promedio para el periodo, una tendencia, elementos estacionales, elementos cíclicos, variación aleatoria y auto correlación. Los factores críticos son más difíciles de determinar porque quizá el tiempo se desconoce o no se toma en cuenta la causa del ciclo. La influencia cíclica sobre la demanda puede provenir de eventos tales como elecciones políticas, guerras, condiciones económicas o presiones sociológicas. Las variaciones aleatorias son provocadas por los eventos fortuitos. Estadísticamente, al restar todas las causas conocidas de la demanda (promedio,

tendencias, estacionales, cíclicas y de auto correlación) de la demanda total, lo que queda es la parte sin explicar de la demanda. Si no se puede identificar la causa de este resto, se supone que es aleatoria. (NARESH, 2008)

La auto correlación indica la persistencia de la ocurrencia. De manera más específica, el valor esperado en un momento dado tiene una correlación muy alta con sus propios valores anteriores. En la teoría de la línea de espera, la longitud de una línea de espera tiene una auto correlación muy elevada. Es decir, si una línea es relativamente larga en un momento determinado, poco después de ese tiempo, podría esperarse que la línea siguiera siendo larga. Cuando la demanda es aleatoria, es probable que varíe en gran medida de una semana a otra. Donde existe una correlación alta, no se espera que la demanda cambie mucho de una semana a otra. Las líneas de tendencia casi siempre son el punto de inicio al desarrollar un pronóstico. Entonces, estas líneas de tendencia se ajustan de acuerdo con los efectos estacionales, los elementos cíclicos y cualquier otro evento esperado que puede influir en el pronóstico final. (MONFERRER TIRADO, 2013)

Como es obvio, una tendencia lineal es una relación continua directa. Una curva S es típica del crecimiento y el ciclo de madurez de un producto. El punto más importante en la curva S es donde la tendencia cambia de crecimiento lento a rápido, o de rápido a lento. Una tendencia asintótica empieza con el crecimiento más alto de la demanda en un principio, pero posteriormente se reduce. (CANO, 2014)

Una curva como ésta se presenta cuando una empresa entra en un mercado existente con el objetivo de saturarlo y captar una mayor participación en él. Una curva exponencial es común en productos con un crecimiento explosivo. La tendencia exponencial sugiere que las ventas seguirán aumentando, una suposición que quizá no sea seguro hacer. (KOTLER, Marketing, 2012)

Un método de pronóstico de uso muy común gráfica los datos y luego busca la distribución estándar (como lineal, curva S, asintótica o exponencial) que se adapta mejor a éstos. El atractivo de este método radica en que, como las matemáticas de la curva son conocidas, resulta fácil despejar los valores de los periodos futuros. En ocasiones, la información no parece adaptarse a ninguna curva estándar. Esto quizá se debe a varias

causas que, en esencia, envían los datos desde varias direcciones al mismo tiempo. Para estos casos, es posible obtener un pronóstico simple pero efectivo con sólo graficar la información. (KOTLER, Marketing, 2012)

6. HIPÓTESIS

6.1.Hipótesis general

- **Hg**: El volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.

6.2.Hipótesis específicas

- **He'**: El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017
- **He''**: El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.
- **He'''**: El volumen de ventas de los productos relacionados con los licores mejoró dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.

6.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIONES CONCEPTUALES	CATEGORÍAS	INDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Plan de negocio	Los planes de negocio integran los lineamientos a seguir para la formulación de objetivos comerciales y la metodología para alcanzar dichos objetivos dentro de una organización mercantil.	Plan de negocios (variable independiente)	Índice Rentabilidad Neta del Activo (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	Observación
Posicionamiento en el mercado.	El posicionamiento en el mercado implica la imagen que ocupa una marca, producto, servicio o empresa en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia.	Variable de negocio (variable dependiente)	Volumen de ventas Índice DAFO	Encuesta de posicionamiento

Elaborado por: Pilar Gaibor

7. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

7.1.Operacionalización de la Hipótesis general

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con las golosinas comercializadas dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

7.2.Operacionalización de la hipótesis específica grado 1.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con la limpieza que son comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

7.3.Operacionalización de la hipótesis específica grado 2.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con la limpieza que son comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

7.4.Operacionalización de la hipótesis específica grado 3.

HIPÓTESIS	VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍA	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
El volumen de ventas de los productos relacionados con los licores mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.	DEPENDIENTE: Volumen de ventas de los productos relacionados con los licores	Cantidad, en unidades de comercialización, de productos relacionados con los licores que son comercializados dentro de la empresa.	Variable de ventas	Unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y valoraciones directas. • Reportes de ventas
	INDEPENDIENTE: Plan de negocios	Grado de preferencia que el cliente guarda en la marca ante las restantes del mismo segmento del mercado.	VARIABLES de negocio	Índice de posicionamiento del mercado	

Elaborado por: Pilar Gaibor

8. METODOLOGÍA

8.1. Diseño de la Investigación.

Por los objetivos planteados y las metas establecidas dentro del presente trabajo de investigación se aplicará principalmente un diseño cuasi-experimental, bajo un modelo de tipología de investigación descriptiva, en vista a que principalmente se buscará recabar información de campo que permitiera caracterizar la influencia del plan de negocios aplicado a la gestión de la empresa “RIO BG” distribuciones sobre el posicionamiento de la marca en el mercado local.

Es por ello que con los datos obtenidos se buscará describir la influencia del plan de negocios sobre el posicionamiento de la empresa en el mercado. Para el desarrollo del presente trabajo se ejecutarán las siguientes actividades investigativas:

8.1.1. Diagnóstico inicial de las condiciones de operación de la empresa distribuidora “RIO BG”

Para conocer las oportunidades de mejora, posicionamiento inicial en el mercado de la marca (empresa), debilidades y amenazas se ejecutará en primer lugar un diagnóstico del manejo del negocio. Para la ejecución del presente punto se aplicarán las siguientes actividades de investigación.

- Valoración del posicionamiento de la marca (como empresa) dentro del mercado.
- Análisis FODA de la empresa.
- Auditoría de las unidades de planificación.

8.1.2. Diseño de las unidades de planificación del negocio

Para la estructuración del plan de negocios es menester realizar un análisis de los resultados del diagnóstico, para posteriormente formular las unidades de planificación con que constará el plan de negocios. Las unidades se estructurarán en base al resultado

de la evaluación del posicionamiento, buscando cumplir como objetivo principal que el plan mejore dicho posicionamiento.

8.1.3. Valoración de la efectividad del plan

Para verificar la efectividad del plan de negocios se procederá a una revaloración del posicionamiento de la empresa y del Análisis FODA, para conocer el impacto de cada una de las unidades de planificación sobre la gestión del negocio, en comparación a los datos obtenidos en el proceso de diagnóstico inicial.

8.1.4. Análisis estadístico de los datos

Para considerar los errores de medición y la dispersión de los resultados se procederá a un análisis estadístico de los datos reportados en cada etapa. Se ejecutará comparaciones estadísticas de los resultados obtenidos antes y después de la implementación del plan de negocios para conocer, con exactitud y precisión estadísticamente aceptables, la influencia del plan sobre el posicionamiento de la marca (empresa).

8.2. Tipo de Investigación

La presente investigación principalmente será de carácter no experimental, en vista a que no se aplicarán grupos de control y además de que intervendrán personas (personal de la empresa y clientes) en la ejecución del trabajo de campo.

Dentro del criterio de investigación no experimental se considerará además que la presente investigación será de carácter descriptivo, en base al alcance de la misma, ya que se partirá de investigaciones exploratorias ((GAVILANES AVALOS & POZO VALLE , 2012) que permitirán conocer previamente a la gestión del negocio para posteriormente describir la influencia del plan de negocios aplicado.

En base a los resultados recopilados y procesados la presente investigación será de tipología mixta, en vista a que se manejarán datos cuantitativos (volumen de ventas, índice DAFO) y cualitativos (encuesta de posicionamiento del mercado aplicado a los clientes).

8.3.Población.

Como población integrante de la presente investigación se establecerá el mercado local, es decir, los potenciales clientes de la ciudad de Riobamba, en cuanto a la compra de los productos distribuidos por la empresa RIO BG .

En base a un censo realizado en la etapa inicial de la investigación se verificó que en el mercado local existen 26 centros de comercio con un flujo de ventas considerable, por lo cual, la población representada en el presente estudio estará conformada por 26 potenciales clientes (clientes fijos y con un volumen considerable de compras).

8.4.Muestra

Para poder obtener resultados más representativos es pertinente aplicar dentro de la muestra a la totalidad de clientes representativos, es decir que la muestra estará representada por el total de 26 clientes fijos de la empresa.

8.5.Métodos de Investigación

Para definir los métodos de investigación que se aplicarán en el presente trabajo se delimito, en primer lugar, como se establece en el epígrafe anterior, el tipo de investigación. Se aplicó una investigación de carácter no experimental, para ello se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

8.5.1. Método deductivo

En vista a que la presente investigación es de carácter descriptiva se aplicará principalmente el método deductivo para poder explicar desde los datos obtenidos en la experimentación la particularidad de la influencia del plan de negocios sobre el posicionamiento del mercado de la empresa.

8.5.2. Experimentación de campo

Para la obtención de los resultados (incidencia del plan de negocios sobre el posicionamiento de la marca en el mercado) se deberá ejecutar una investigación de carácter pre-experimental, es por ello que es necesario controlar en campo (planificación del negocio) la variable independiente, en este caso, las unidades de gestión a ser implementadas, para posteriormente, mediante la valoración dentro del campo, establecer el posicionamiento de la marca dentro del mercado.

8.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para la adquisición de los datos experimentales, principalmente la valoración del posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”, se aplicarán las siguientes descritas dentro del cuadro 4.

Cuadro 4. Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos utilizados dentro de la investigación.

HERRAMIENTA	APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA	ETAPA DE LA APLICACIÓN
Diario de campo	Se utilizó el diario de campo para documentar las observaciones relevantes generadas en la ejecución de la experimentación y su posterior análisis.	Previa y posterior a la implementación del plan de negocios.
Encuestas	Valoración del posicionamiento del mercado de la empresa por medio de la consulta directa al cliente con cuestionarios establecidos.	Previa a la implementación del plan de negocios.

Observación	Valoración del índice DAFO en la determinación de la influencia de la gestión sobre el posicionamiento del mercado de la empresa.	Previa y posterior a la implementación del plan de negocios.
Entrevista	Aplicación de la encuesta de valoración del posicionamiento del mercado de la empresa. Recolección de los datos personales relativos al cliente encuestado.	Previa a la implementación del plan de negocios.

Elaborado por: Pilar Gaibor

PROCEDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidos los resultados se procederá a la ejecución del análisis estadístico de los valores obtenidos en la experimentación para la comprobación de las hipótesis, para ello se aplicará las siguientes herramientas estadísticas:

- media.
- mediana.
- moda.
- desviación estándar.
- coeficiente de variación.

Para el procesamiento de los datos se aplicaron herramientas de tabulación de datos como Excel y SPSS 23.

9. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS.

9.1. Recursos Humanos

Investigador:

Pilar Gaibor Orozco

Tutora:

Ing. Sandra Huilcapi Peñafiel Mde

9.2. Recursos financieros

Concepto	Valor unitario	Cantidad	Subtotal
Artículos de oficina (impresora)	300	1	300
Útiles de oficina	40	1	40
Transporte y logística	80	2	160
Fotocopias	0.02	1000	20
Servicios profesionales	100	2	200
Imprenta (empastados)	8	5	40
Anillados	2	10	20
Subtotal			780
Imprevistos (10%)			78
Total			858

Elaborado por: Pilar Gaibor

10. CRONOGRAMA.

ACTIVIDAD	PERIODO				
	PRIMER MES	SEGUNDO MES	TERCER MES	CUARTO MES	QUINTO MES
REVISIÓN DE LA LITERATURA	X				
VALORACIÓN DEL POSICIONAMIENTO INICIAL DENTRO DEL MERCADO LOCAL		X			
DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS			X		
IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS			X		
VALORACIÓN FINAL DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIEROS, VOLUMEN DE VENTAS, ÍNDICES DE POSICIONAMIENTO DENTRO DEL MERCADO				X	
TRATAMIENTO DE LOS DATOS				X	
VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS					X
REDACCIÓN DEL DOCUMENTO FINAL					X

Elaborado por: Pilar Gaibor

11. MARCO LÓGICO.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
GENERAL		
¿Cómo la implementación del plan de negocios logra mejorar el posicionamiento del mercado de la empresa de distribuciones “RIO BG”?	Demostrar que la elaboración e Implementación de un Plan de Negocios para la empresa “RIO BG DISTRIBUCIONES” mejora del mercado dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.	La implementación del plan de negocios mejora el posicionamiento del mercado de la empresa “RIO BG” distribuciones, dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo - octubre de 2017.
ESPECÍFICOS		
¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?	Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con las golosinas en la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017	El volumen de ventas de los productos relacionados con las golosinas mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de

		Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017
¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con la limpieza comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?	Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con las limpieza que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017	El volumen de ventas de los productos relacionados con la limpieza mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017

<p>¿Cuál es el volumen de venta de los productos relacionados con los licores comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017?</p>	<p>Determinar el volumen de venta de los productos relacionados con los licores que son comercializados por la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017.</p>	<p>El volumen de ventas de los productos relacionados con los licores mejoro dentro de la empresa de distribuciones “RIO BG” dentro de la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, período de mayo-octubre de 2017</p>
--	--	--

Elaborado por: Pilar Gaibor

BIBLIOGRAFÍA

- 26. ALCAIDE, J. (2013).** *Marketing y PYMES*. Elena Amérigo Alonso.
- 27. ALMOGUERA, J. (2009).** *Manual Práctico del Emprendedor*. Madrid: Megaconsulting.
- 28. ANDERSON, D. (2008).** *Estadística para administración y economía*. México, D.F: Cengage Learning Editores.
- 29. ARQUÉS SALVADOR, N. (2012).** *Marketing para*. Titivillus.
- 30. CANO, A. (2014).** *Auditoría y evaluación del Marketing*. Medellín: Centro Editorial Esumer.
- 31. CASTRO, C. (1997).** *Mercadotecnia*. San Luis Potosí: Facultad de Contaduría y Administración.
- 32. EDMUNDO GONZÁLEZ, F. (2014).** *Mercadotecnia estratégica : teoría e impacto en las unidades de informació*. México: Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información.
- 33. FERNÁNDEZ , M. (2012).** *Temas Dirección de Marketing*. Cádiz: Universidad de Cádiz .
- 34. FISCHER, L. (2011).** *MERCADOTECNIA*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- 35. FRED, D. (2003).** *Conceptos de Administración Estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- 36. GIL LAFUENTE, J. (2010).** *Marketing, finanzas y gestión*. Barcelona: Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

- 37. GREENE, R. (2010).** *Las 48 leyes del poder*. Buenos Aires: Atlántida.
- 38. JIMÉNEZ, Á. (2011).** *Manual de marketing y comunicación cultural*. Cádiz: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía.
- 39. KOTLER, P. (2001).** *Dirección de Mercadotecnia ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL*. Northwestern: Northwestern University.
- 40. KOTLER, P. (2012).** *Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- 41. LERMA, A. (2010).** *Comercio y Marketing Internacional*. México, D.F: Cengage Learning Editores.
- 42. LÓPEZ, M. (2009).** *MÁRKETING ONLINE Posicionamiento en Buscadores*. Valencia: Miembro del grupo Consultores Valencia.
- 43. MINISTERIO DEL TRABAJO. (2005).** *Codigo Del Trabajo Ecuatoriano*. Quito: H. CONGRESO NACIONAL.
- 44. MONFERRER TIRADO, D. (2013).** *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- 45. MULLINS, J. (2013).** *Marketing*. Reino Unido : Edinburgh Business School.
- 46. NARESH, M. (2008).** *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación.
- 47. OBSERVATORIO ECOMMERCE DE FORO DE ECONOMÍA DIGITAL. (2015).** *Libro blanco de marketing*. Madrid: Observatorio eCommerce de Foro de Economía Digital.
- 48. QUIÑONES, R. (2012).** *Mercadotecnia internacional*. México: Red Tercer Milenio.

49. SCHRÖDER, P. (2004). *ESTRATEGIAS POLÍTICAS*. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann.

50. STANTON, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México, D.F.: McGRAW-HILL.

Anexo 2: Encuesta

	D I S T R I B U I C I O N E S		Versión: 1.0
			Página 1 de 1
	RIO GB Distribuciones		
	PLAN DE NEGOCIOS	Gestión de la comercialización	
REALIZADO POR:	AUTORIZADO POR:		
Ing. Pilar Gaibor	Ing. Hugo Buenaño		

ENCUESTA DE POSICIONAMIENTO DE MERCADO

CLIENTE/LOCAL
FECHA
TIEMPO QUE ES CLIENTE

ÍTEM	CONTENIDO	RESPUESTA
11	El servicio de distribución se ajusta a los que requiere	
12	El trato que recibe es personalizado y agradable	
13	Siente confianza en el servicio de distribución y ventas	
14	Conoce y aplica Ud. a los beneficios que la empresa "RIO BG" le oferta como cliente	
15	Cuando escucha el nombre de la empresa "RIO BG" en su mente se crea una imagen de confianza y solidez	
16	Considera Ud. que la empresa "RIO BG" tiene ventajas en su servicio frente a la competencia	
17	Prefiere optar por los servicios de la empresa "RIO BG" frente a los ofertados por la competencia	
18	Sus necesidades son satisfechas con la prestación de los servicios de la empresa "RIO BG"	
19	Recomendaría a otros clientes los servicios de la empresa "RIO BG"	
110	Participa Ud. de los programas de promoción que brinda la empresa "RIO BG"	

CRITERIO	CALIFICACIÓN
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

<p>.....</p> <p>FIRMA</p>
