



TECNOLOGICO SUPERIOR  
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN BANCARIA Y FINANCIERA

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR  
LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA  
COMERCIALIZADORA MODANDINA S.A. UBICADA EN EL SECTOR DE  
CARCELÉN DEL D.M. DE QUITO.**

Proyecto de Investigación, Desarrollo e Innovación previo a la obtención del título  
de Tecnólogo en Administración Bancaria y Financiera

AUTOR: José Luis Tapia Peralta

TUTOR(A): ING. ANGELA PIMBO

Quito, Mayo 2016

## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigente. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son mi absoluta responsabilidad.

-----

**TAPIA PERALTA JOSÉ LUIS**

**CC: 171549027-0**

---

## CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

**Yo, José Luis Tapia Peralta** portador de la cédula de ciudadanía signada con el No. 1715490270, de conformidad con lo establecido en el artículo 46 de la Ley de Propiedad Intelectual, que dice: *“La cesión exclusiva de los derechos de autor confiere al cesionario el derecho de explotación exclusiva de la obra, oponible frente a terceros y frente al propio autor. También confiere al cesionario el derecho a otorgar cesiones o licencias a terceros, y a celebrar cualquier otro acto o contrato para la explotación de la obra, sin perjuicio de los derechos morales correspondientes. En la cesión no exclusiva, el cesionario está autorizado a explotar la obra en la forma establecida en el contrato”*; en concordancia con lo establecido en los artículos 4, 5 y 6 del cuerpo de leyes ya citado, manifiesto mi voluntad de realizar la cesión exclusiva de los derechos de autor al Instituto Superior Tecnológico Cordillera, en mi calidad de Autor del Trabajo de Titulación que he desarrollado para la obtención de mi título profesional denominado: **“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LOS PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO FINANCIERO DE LA COMERCIALIZADORA MODANDINA S.A. UBICADA EN EL SECTOR DE CARCELÉN DEL D.M. DE**

---

QUITO”, facultando al Instituto para ejercer los derechos cedidos en esta certificación y referidos en el artículo transcrito.

**FIRMA**

\_\_\_\_\_

**NOMBRE**

José Luis Tapia Peralta

**CEDULA**

1715490270

Quito, a los 26 días de Abril del 2016

## AGRADECIMIENTO

A mi Tutora de Tesis Ing. Ángela Pimbo por el apoyo, confianza y guía para la culminación de este trabajo.

Al Ing. Adrián Camacho, quien me facilitó todo tipo de información para el desarrollo de este Trabajo de Grado.

Al Instituto Tecnológico Superior Cordillera, el cual me abrió sus puertas y la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

A mis queridos profesores, quienes comparten abiertamente sus conocimientos y vivencias haciendo que el proceso académico sea un ambiente agradable.

## DEDICATORIA

A Dios, por ser el pilar en mi vida y haberme acompañado a lo largo de mi carrera. A mi esposa, quien me brindó su apoyo incondicional, estímulo, y cariño para culminar con este trabajo de grado. A mi hijo José David, por ser el motor que me motiva a salir adelante. A mis padres por inculcarme los valores que me han permitido cumplir objetivos, a mi hermano por incentivar me a jamás rendirme y ser ejemplo; en fin a mi familia en general, gracias por estar ahí cuando más los necesité.

José Luis

## INDICE DE CONTENIDO

DECLARATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I .....	1
1. Antecedentes .....	1
1.1 Contexto.....	1
1.2 Macro .....	1
1.3 Meso.....	2
1.4 Micro.....	3
1.5 Justificación .....	4
1.6 Definición Del Problema Central.....	6
CAPÍTULO II.....	9
2. Análisis De Involucrados .....	9
2.1 Mapeo de Involucrados.....	9
2.2. Matriz de Análisis de Involucrados .....	12
CAPÍTULO III.....	15
3. Problemas y Objetivos .....	15
3.1 Árbol De Problemas.....	15
3.2. Árbol De Objetivos .....	17
CAPÍTULO IV.....	19

4.	Análisis De Alternativas .....	19
4.1	Matriz De Análisis De Alternativas .....	19
4.2	Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos .....	22
4.3	Diagrama De Estrategias.....	24
4.4	Matriz De Marco Lógico.....	26
CAPÍTULO V.....		32
5.	Propuesta.....	32
5.1	Antecedentes .....	32
5.1.1	Productos y Servicios que ofrece .....	35
5.1.2	Misión .....	38
5.1.3	Visión.....	38
5.1.4	Organigrama Estructural .....	39
5.2	Descripción De La Herramienta Metodológica .....	40
5.2.1	Enfoque De La Investigación.....	40
5.2.1.1	Tipo De Investigación.....	40
5.2.2	Diseño Del Plan De Muestreo.....	42
5.2.2.1	Muestreo .....	42
5.2.3	Diseño De La Encuesta.....	44
5.2.3.1	Resultado De La Encuesta .....	47
5.2.3.2	Análisis De La Encuesta .....	58
5.2.4	Análisis Externo.....	59
5.2.4.1	Factores Político-Legales.....	59
5.2.4.2	Factores o Fuerzas Económicos.....	60
5.2.4.3	Entorno Local.....	69
5.2.5	Análisis Interno .....	75

5.2.5.1	Área Administrativa.....	76
5.2.5.2	Área De Comercialización.....	78
5.2.6	Matriz Foda.....	81
5.2.7	Matrices Estratégicas .....	82
5.2.7.1	Matriz Impacto Interno .....	83
5.2.7.2	Matriz Impacto Externo .....	85
5.3	Formulación Del Proceso De Aplicación De La Propuesta .....	86
5.3.1	Direccionamiento Estratégico .....	86
5.3.1.1	Misión .....	86
5.3.1.2	Visión.....	87
5.3.1.3	Políticas.....	87
5.3.1.4	Objetivo General.....	88
5.3.1.5	Objetivos Estratégicos.....	88
5.3.1.6	Estrategias .....	89
5.3.1.7	Mapa Estratégico.....	91
5.3.2	Implementación Estratégica.....	94
5.3.2.1	Plan De Acción .....	94
5.3.3	Procesos .....	97
5.3.3.1	Diagramas De Flujo .....	97
5.3.3.2	Cronograma De Actividades .....	104
CAPÍTULO VI.....		106
6.	Aspectos Administrativos .....	106
6.1	Recursos.....	106
6.1.1	Recursos Humanos.....	106
6.1.2	Recursos Materiales .....	106

---

6.1.3	Recursos Financieros .....	107
6.1.4	Recursos Tecnológicos .....	107
6.2	Presupuesto .....	107
CAPÍTULO VII .....		108
7.	Conclusiones Y Recomendaciones .....	108
7.1	Conclusiones .....	108
7.1	Recomendaciones .....	109
Bibliografía .....		111

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Definición del problema centra (Matriz T)</i> .....	6
Tabla 2 <i>Matriz Análisis de Involucrados</i> .....	12
Tabla 3 <i>Matriz de Análisis de Alternativas</i> .....	20
Tabla 4 <i>Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos</i> .....	23
Tabla 5 <i>Matriz de Marco Lógico</i> .....	27
Tabla 6 <i>Análisis información de Clientes</i> .....	47
Tabla 7 <i>Líneas de Crédito empleados</i> .....	47
Tabla 8 <i>Planificación Estratégica</i> .....	48
Tabla 9 <i>Reunión de Operaciones</i> .....	49
Tabla 10 <i>Manejo Presupuestario</i> .....	49
Tabla 11 <i>Elaboración de Presupuestos</i> .....	50
Tabla 12 <i>Plan de Incentivos</i> .....	51
Tabla 13 <i>Frecuencia Capacitaciones</i> .....	52
Tabla 14 <i>Renovación Relaciones con Proveedores</i> .....	53
Tabla 15 <i>Informes de cumplimiento de objetivos</i> .....	53
Tabla 16 <i>Planes de Recaudación, financiación y crédito</i> .....	55
Tabla 17 <i>Acuerdos de Pago</i> .....	55
Tabla 18 <i>Líneas de Crédito clientes</i> .....	56
Tabla 19 <i>Promociones (Frecuencia)</i> .....	57
Tabla 20 <i>Inflación Ecuador (2010-2015)</i> .....	62
Tabla 21 <i>Análisis del Ambiente Externo</i> .....	68
Tabla 22 <i>Análisis Ambiente Externo 2</i> .....	68
Tabla 23 <i>Matriz Foda</i> .....	81
Tabla 24 <i>Ponderación Matriz de Impacto</i> .....	83
Tabla 25 <i>Matriz de Impacto Interno</i> .....	84
Tabla 26 <i>Matriz de Impacto Externo</i> .....	85
Tabla 27 <i>Mapa Estratégico</i> .....	92
Tabla 28 <i>Plan de Acción</i> .....	95

---

Tabla 29 <i>Cronograma de Capacitación</i> .....	103
Tabla 30 <i>Presupuesto de Capacitación</i> .....	104
Tabla 31 <i>Cronograma de actividades del proyecto</i> .....	105
Tabla 32 <i>Presupuesto Capacitación</i> .....	107

---

## INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1</i> Mapeo de Involucrados.....	10
<i>Figura 2</i> Árbol de Problemas.....	15
<i>Figura 3</i> Árbol de Objetivos.....	17
<i>Figura 4</i> Diagrama de Estrategias .....	25
<i>Figura 5</i> Organigrama Estructural.....	39
<i>Figura 6</i> Informe Riesgo País En: (www.bce.fin.ec).....	67
<i>Figura 7</i> Clientes Multinivel .....	69
<i>Figura 8</i> Proceso de importación de mercadería En: (www.aduana.gob.ec).....	71
<i>Figura 9</i> Procesos de Importación En: (SENAE, 2015).....	72
<i>Figura 10</i> Comparación Competencia.....	74
<i>Figura 11</i> Clasificación de Clientes.....	98
<i>Figura 12</i> Flujograma proceso de Cartera .....	100
<i>Figura 13</i> Flujograma Proceso de Tesorería.....	101
<i>Figura 14</i> Flujograma proceso Financiero.....	102

## INDICE DE GRÁFICOS

<i>Gráfico 1</i> Ubicación de la Empresa En: (www.google.com, s.f.).....	34
<i>Gráfico 2</i> Ubicación de la Empresa En: (www.google.com, s.f.).....	34
<i>Gráfico 3</i> Productos y servicios Blusa Dama (www.google.com, s.f.) .....	35
<i>Gráfico 4</i> Productos y Servicios – Camisa Hombre (www.google.com, s.f.) .....	35
<i>Gráfico 5</i> Productos y Servicios – Camiseta Hombre (www.google.com, s.f.).....	36
<i>Gráfico 6</i> Productos y Servicios – Lencería (www.google.com, s.f.).....	36
<i>Gráfico 7</i> Productos y Servicios – Hogar (www.google.com, s.f.).....	36
<i>Gráfico 8</i> Productos y Servicios – Jeans Dama (www.google.com, s.f.) .....	37
<i>Gráfico 9</i> Productos y Servicios – Ropa Niño (www.google.com, s.f.) .....	37
<i>Gráfico 10</i> Productos y Servicios – Calzado Dama (www.google.com, s.f.).....	38
<i>Gráfico 11</i> Resultados pregunta 1.....	47
<i>Gráfico 12</i> Resultados Pregunta 2 .....	48
<i>Gráfico 13</i> Resultados Pregunta 3 .....	48
<i>Gráfico 14</i> Resultados Pregunta 4 .....	49
<i>Gráfico 15</i> Resultados Pregunta 5 .....	50
<i>Gráfico 16</i> Resultados Pregunta 6 .....	51
<i>Gráfico 17</i> Resultados Pregunta 7 .....	52
<i>Gráfico 18</i> Resultados Pregunta 8 .....	52
<i>Gráfico 19</i> Resultados Pregunta 9 .....	53
<i>Gráfico 20</i> Resultados Pregunta 10 .....	54
<i>Gráfico 21</i> Resultados Pregunta 1 Cliente Externo .....	55
<i>Gráfico 22</i> Resultados Pregunta 2 .....	56
<i>Gráfico 23</i> Resultados Pregunta 3 .....	56
<i>Gráfico 24</i> Resultados Pregunta 4 .....	57
<i>Gráfico 25</i> PIB Real Ecuador: Evolución anual y proyecciones (www.bce.fin.ec) .....	61
<i>Gráfico 26</i> Evolución Inflación .....	63
<i>Gráfico 27</i> Salvaguardias porcentajes En: (www.elcomercio.com) .....	64
<i>Gráfico 28</i> Importaciones de Ropa en Ecuador En www.eltelegrafo.com.ec.....	65
<i>Gráfico 29</i> Riesgo País Ecuador; En: focusecuador.net .....	66

---

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está fundamentada en la Planificación Estratégica, la cual me ha ayudado para una mejor definición de misión, visión, establecimiento de procesos, que se implementará en la “Comercializadora Modandina S.A.”, con el fin de mejorar el área financiera y el adecuado uso de los recursos que dispone, brindando un mejor servicio a los clientes. Además incluye un Plan de Capacitación que busca orientar a los empleados a la consecución de los objetivos establecidos que se trace cada Departamento.

La Comercializadora Modandina S.A. Se creó con el propósito de cubrir un nicho de mercado que estaba desatendido, como era la venta de ropa por catálogo en la Ciudad de Quito, trabajo que ha venido desempeñando arduamente en estos años, pero a medida que ha crecido su posicionamiento en el mercado, también surgió la necesidad de mejorar sus procesos internos con el fin de optimizar tiempo y recursos. En estos seis capítulos vemos reflejada la investigación y el sustento teórico partiendo desde la Planificación Estratégica, hasta llegar al Plan de Acción que establece indicadores que muestran la viabilidad del proyecto, seguido de un análisis de la situación actual de la Comercializadora y la implementación del plan, el cual no representaría un gasto sino una inversión, que ayudará dentro del proceso financiero.

Para terminar, se presentan las conclusiones y recomendaciones basadas en este trabajo de grado y formulados por el autor.

Gracias

---

## ABSTRACT

The present investigation is based on the Strategic Planning, whose scheme is suitable for defining: mission, vision, establishing processes, to be implemented in the Trading "Comercializadora Modandina S.A", in order to improve the financial area and proper use of the resources, providing better service to customers. It also includes a Training Plan that seeks to guide employees to achieve the stated objectives in each department.

The Trading "Comercializadora Modandina S.A" was created with the purpose of covering a niche market that was neglected, as it was selling clothes by catalog in the Quito's City, work that has been playing hard in these years. But as it has grown its market position also it emerged the need to improve its internal processes to optimize time and resources.

In these six chapters, we see reflected research and theoretical support, starting from the Strategic Planning until the Plan of Action establishing indicators that show the feasibility of the project, followed by an analysis of the current situation of the Distributor and implementation of the plan, which does not represent an expense, but an investment, which helps in the financial process.

Finally, I will present conclusions and recommendations based on this paper grade and made by the author.

---

## CAPÍTULO I

### 1. Antecedentes

#### 1.1 Contexto

“La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.” (Thompson, 2012, pág. 110)

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.” (Armijo, 2011, pág. 83).

“La administración estratégica esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización. A excepción de algunas empresas, en general una compañía que no cuenta con algún tipo de formalidad en su sistema de planeación estratégica, se expone a un desastre inevitable. Algunos directores tienen conceptos muy distorsionados de esta y rechazan la idea de intentar aplicarla; otros están tan confundidos acerca de este tema que lo consideran sin ningún beneficio, y algunos más ignoran las potencialidades del proceso tanto para ellos como para sus empresas.” (Hernandez, 2011) Pág. 23

#### 1.2 Macro

“En América Latina durante los últimos años se han multiplicado rápidamente las experiencias de planificación estratégica en diversos ámbitos públicos, principalmente en la definición de marcos de referencia del desarrollo de sectores y en la definición de políticas institucionales que expresan procesos de reestructuración organizacional. Inclusive, en la región se ha desarrollado con fuerza una perspectiva teórica que aspira a estructurar las interacciones entre gobernados y gobernantes, la planificación estratégica situacional.” (Varela, 2000) Pág. (s/p)

“En la región se cuenta con múltiples experiencias de planes estratégicos de sectores sociales, como son el caso de los planes de educación, de salud y de desarrollo urbano. Los planes han correspondido tanto a nivel nacional, como estatal o departamental, municipal y de localidad. Algunos de los planes se enmarcan en procesos de reforma integral, otros son expresión aislada de grupos de interesados. Algunos planes han quedado en la etapa de la formulación, otros han podido reestructurar y revitalizar la arena política o institucional. De algunas de estas experiencias se han obtenido una serie de buenas prácticas, que en conjunto constituyen los principios básicos para diseñar y gestionar de manera exitosa la planificación estratégica.” (Varela, 2000) Pág. (s/p)

El sistema de venta directa multinivel es usado por la mayoría de empresas que comercializan ropa. Actualmente, este sistema ha alcanzado gran acogida en el mundo y por supuesto en el Ecuador; tal es así que las organizaciones transnacionales utilizan bastos recursos para ampliar sofisticadas estrategias con el objetivo de captar clientes, mantener una creciente fuerza de ventas y un gigante grupo de consumidores fieles a sus marcas.

### 1.3 Meso

La venta directa de ropa (mediante catálogo), es el medio más usado por las empresas comercializadoras o productoras de esta rama, ésta facilita la comercialización de sus bienes de forma personalizada y en la comodidad de su hogar, negocio, o lugar de trabajo; estas empresas se han enfocado en vincular vendedores, en su gran mayoría mujeres de casi todas las edades, nivel social o preparación académica, enfocadas en generar ingresos mediante este medio.

En la ciudad de Quito, las empresas dedicadas a la venta de ropa por catálogo han tenido un importante crecimiento, tanto de producción nacional como extranjera, debido a la gran demanda de productos presentados en la zona, ofreciendo variedad, precio, diseño entre otras cualidades que hacen que su comercialización se vuelva efectiva. Cabe recalcar que al tratarse de una ciudad con diferentes niveles de clase social, esta es una fuente empleo sin requisitos exigentes o establecidos, simplemente se requiere personas que necesiten generar ingresos mediante la comercialización de los productos, e inclusive con herramientas publicitarias y tecnológicas (Internet, redes sociales, eventos, etc.) que se encuentran al alcance de sus posibilidades.

#### **1.4 Micro**

Modandina S.A. inicia sus operaciones en Cali, Colombia, en 1995 cubriendo en sus inicios el sur occidente Colombiano. En el año de 1999, empieza las operaciones en Ecuador y Venezuela. Para el 2001, Modandina S.A. contaba con los equipos y la tecnología para asegurar la más alta eficiencia en los procesos de venta, despacho y seguimiento. En estos años, Modandina S.A. ha respaldado a sus vendedoras con la más alta calidad en los productos por lo cual se desarrolló un catálogo que incluye ropa interior femenina y masculina, ropa exterior para dama, caballeros y niños, cosméticos, relojes y accesorios, desarrollando un negocio con orientación social que buscaba generar fuentes de empleo para el país.

---

Para el efecto, la comercializadora cuenta con varios puntos de venta denominados: CAI (Centros de Atención Inmediata) ubicados en las principales ciudades del país, debido a la necesidad de cubrir la demanda y exigencia de los clientes que cubren el territorio nacional.

La comercialización, distribución, exportación e importación de bienes pertenecientes al sector industrial textil colombiana, es la actividad principal a la que se dedica Modandina S.A.

## **1.5 Justificación**

Esta propuesta tiene como finalidad analizar y buscar mejoras en Modandina S.A., de modo que se pueda reducir falencias que en la actualidad afectan a la compañía, aportando de manera sustancial al cumplimiento de los objetivos propuestos por los dueños y directivos de la empresa.

El mercado de venta de ropa por catálogo es muy amplio y a la vez muy exigente, así que el más mínimo error en los procesos de comercialización, implica una reducción sustancial en el nivel de ventas; para lo cual se deben establecer estrategias convenientes para el posicionamiento, reconocimiento y estabilidad en el mercado. Modandina S.A.; cuenta con las herramientas y recursos necesarios para la

---

consecución de las actividades, también con la experiencia suficiente para contar con adeptos a nivel nacional.

Además, este trabajo brindara el soporte necesario para que Modandina S.A., se convierta en una empresa con rentabilidad y liquidez, con un efectivo reconocimiento en el ámbito financiero generando garantías y siendo sujeto de crédito, con sus directivos con las herramientas necesarias para una adecuada toma de decisiones en cuanto a inversión y con proveedores y clientes al día con sus derechos y obligaciones.

## 1.6 Definición Del Problema Central

“El campo de fuerzas dibujado se asimila al diagnóstico visual del problema y las técnicas a usar son: a) disminuir o eliminar una fuerza restrictiva b) aumentar y /o agregar una fuerza impulsora c) Transformar una fuerza restrictiva en una fuerza impulsora.” (Krell, 2000) Pág. (s/p)

**Tabla 1** Definición del problema central (Matriz T)

SITUACIÓN EMPEORADA		SITUACIÓN ACTUAL		SITUACIÓN MEJORADA	
Poca o escasa liquidez y rentabilidad (Pérdida)		Deficiente control del flujo de efectivo en el Departamento Financiero		Mejorar el flujo de efectivo de ingresos y egresos en el Departamento Financiero	
<b>FUERZAS IMPULSADORAS</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>I</b>	<b>PC</b>	<b>FUERZAS BLOQUEADORAS</b>
Elaboración de presupuestos mensuales	3	4	4	3	Mal manejo del presupuesto por los directivos
Elaboración estratégica financiera	3	5	4	2	No contar con los recursos necesarios
Capacitar al personal del área financiera	3	4	4	3	Resistencia al cambio
Recuperar cartera y elevar el nivel de rentabilidad	4	5	4	3	No contar con la liquidez suficiente para el proceso

**Fuente:** Modandina S.A.

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta

---

### **Análisis:**

De acuerdo a lo establecido en la Matriz T, se puede definir que el problema central que tiene Modandina S.A. en cuanto al manejo del recurso económico, radica en el deficiente control del flujo de efectivo, para lo cual se propone la elaboración de varias estrategias para el cumplimiento y desarrollo adecuado del manejo de ingresos y egresos:

Se propone la elaboración de presupuestos mensuales enfocados en los gastos de comercialización que son los que tienen mayor influencia en la compañía, con esta estrategia se va a establecer puntos de control adecuados para el correcto manejo del recurso económico.

El incumplimiento de este proceso, se le atribuye a la falta de recursos económicos y al mal manejo por parte de los directivos. En la actualidad la compañía depende de los ingresos con los que cuenta en el día a día para poder cumplir con las obligaciones que en muchas ocasiones se las realiza de manera parcial; este proceso se ve afectado al depender de clientes que sin ningún tipo de garantías, realizan pedidos de mercadería, las que en algunas ocasiones por la falta de pago, se desmantelan.

Mediante la elaboración de una estrategia financiera se contribuirá con la elaboración de niveles de autorización y recursos necesarios para todo tipo de gasto en cuanto a la comercialización de los productos de Modandina S.A., y a los

---

parámetros para la gestión de cobranzas y créditos en cartera. Se proveerá de formatos los cuales servirán para el control de los desembolsos e ingresos en cualquier tipo de gasto o ingreso.

Capacitar al personal que compone el departamento financiero de Modandina S.A., creando fortalezas y la capacidad necesaria para la resolución de problemas, elaboración de estrategias y controles necesarios para el uso adecuado del recurso económico y romper la resistencia al cambio. Como resultado se obtendrá personal comprometido con la compañía y con un nivel altamente competitivo, frente a la situación económica actual que vive el país, generando le soporte necesario que necesita la compañía para su funcionamiento.

Obtener un nivel adecuado en la recuperación de cartera vencida de clientes y elevar el nivel de rentabilidad en la compañía, solventando su liquidez y garantía económica, que en la actualidad es el problema central.

Al no contar con liquidez, el prestigio y la imagen de Modandina S.A.; se ha visto afectada, tanto con los clientes internos, externos y proveedores nacionales e internacionales; cualidades necesarias para la permanencia y competitividad en el mercado de venta directa que se encuentra saturado.

---

## CAPÍTULO II

### 2. Análisis De Involucrados

#### 2.1 Mapeo de Involucrados

“Comúnmente no se dispone de información de los actores involucrados en el desarrollo de una zona o por rubro. No obstante cuando nos proponemos trabajar en plataformas es importante conocer y señalar a los actores institucionales y organizaciones más pertinentes para ser considerados. Tenemos que saber quiénes actúan en los diferentes eslabones de una cadena productiva, identificar sus fortalezas y debilidades, puntos de encuentro y sus posibilidades para articular actividades; para luego seleccionar a los actores que deberían conformar una plataforma. Este proceso de identificación y selección es conocido también como mapeo de actores, una herramienta muy útil a la hora de planificar, coordinar e implementar actividades entre varios actores.” (Andina, 2005)

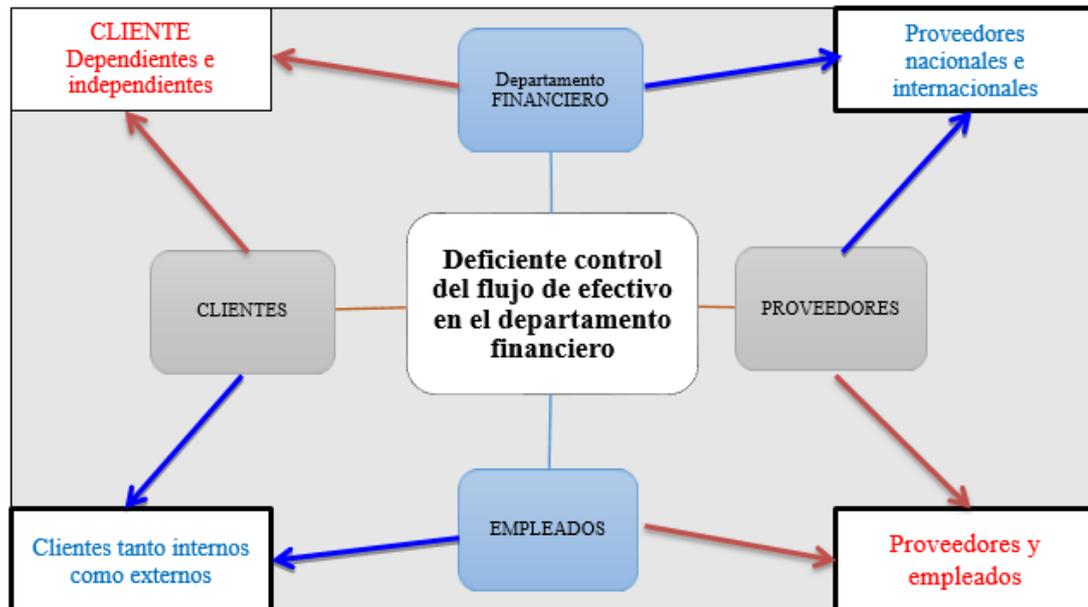


Figura 1 Mapeo de Involucrados

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

### Análisis:

Con el análisis de Mapeo de Involucrados, se definen los principales actores en el funcionamiento de Modandina S.A.; y además responsables de la operación de la misma.

Los accionistas, preocupados con la situación actual de la compañía por la poca liquidez que mantiene, y enfocados en la realidad económica que sufre el país, tienen la necesidad de en cuanto a datos reales y confiables estructurar un plan de acción para hacer frente a los problemas, cubrir sus obligaciones y generar rentabilidad.

En cuanto a los clientes tanto internos como externos, necesitan de las herramientas y recursos necesarios para su correcto desenvolvimiento, generando sus propios ingresos y el control en sus gastos.

Los proveedores nacionales e internacionales, dependen del flujo y del cumplimiento de las condiciones establecidas en el momento de la transacción comercial, para Modandina S.A. la carga del gasto de impuestos a la salida de divisas por cuestiones de pagos a los proveedores internacionales, es bastante considerable, lo que se puede acortar con una correcta planificación en los pagos, y por ende, ser efectivos en el movimiento y distribución de los pagos de los proveedores nacionales; en la actualidad se mantiene el sistema de “abonos”, generando malestar en las relaciones con los proveedores y dejando sin liquidez a la compañía para cualquier evento imprevisto que se pueda presentar.

El Departamento Financiero es el punto estratégico para que la actividad económica sea la adecuada y encaminada en el cumplimiento de los objetivos propuestos por la gerencia y la rentabilidad requerida por los accionistas. Se debe contar con los recursos necesarios para el manejo, control de información y con los resultados claros y concisos, desarrollar estrategias necesarias en la toma de decisiones.

Los empleados, son el recurso más importante en una compañía y además el que más atención requiere, al no contar con el manejo adecuado del recurso económico, atendiendo a otro tipo de prioridades, y se descuidan las obligaciones con los mismos, se obtiene como resultado el malestar, descontento, falta de interés, compromiso y por ende un gran nivel de rotación, afectando a la productividad de la compañía.

## 2.2. Matriz de Análisis de Involucrados

**Tabla 2** Matriz Análisis de Involucrados

Actores Involucrados	Intereses sobre el tema actual	Problemas percibidos	Recursos, mandatos y capacidades	Intereses sobre el proyecto	Conflictos potenciales
<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>	Generar un Control adecuado de ingresos y gastos	Gastos innecesarios, falta de compromiso gerencial	Recurso Financiero Recurso humano	Disminución de gastos innecesarios	Incumplimiento de pagos, cartera vencida con proveedores, pérdida de identidad y credibilidad.
<b>EMPLEADOS</b>	Cumplimiento oportuno de obligaciones	Perdida de interés, sentido de pertenencia y fidelidad	Recurso humano Recurso financiero	Empleados comprometidos con la compañía	Inestabilidad laboral, rotación continua de personal.
<b>CLIENTE EXTERNO</b>	Situación económica actual	Falta de liquidez	Recurso Humano Recurso financiero	Recaudación efectiva y disminución en la cartera clientes, obligaciones al día	Pérdida de clientes, Cartera vencida e incobrables.
<b>PROVEEDORES</b>	Pago a tiempo sin multas e intereses	Cierre de relaciones comerciales (Crédito)	Recurso humano Recurso financiero	Ampliación de la línea de crédito.	Escasez de suministros y materiales.

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

---

### **Análisis:**

Después del análisis realizado en la matriz de involucrados de Modandina S.A.; se obtiene que el problema central radica en el deficiente control de flujo de efectivo en el departamento financiero, generando un impacto relevante en cada uno de los departamentos o personas vinculadas al giro del negocio.

En el Departamento Financiero, actualmente no existe el control adecuado de los ingresos y gastos, debido a los gastos innecesarios por parte de los funcionarios que realizan la actividad comercial en el campo, los cuales tienen una ideología apegada a la venta, mas no a la optimización de recursos; además de la falta de compromiso por parte de la gerencia quien no está cumpliendo con los lineamientos establecidos en el presupuesto de pagos a proveedores, sino que se atiende a otro tipo de gastos o desembolsos fuera de éste, desencadenando varios factores como el manejo de una cartera vencida con proveedores y pérdida de identidad y credibilidad, rompiendo las relaciones comerciales con los mismos.

El cumplimiento oportuno de las obligaciones con los empleados, es muy importante en todo tipo de organización al tratarse de la fuerza motora de la generación de la actividad; el talento humano al verse afectado en la economía personal y de su familia pierde el interés y la motivación de acudir a su puesto de trabajo, su desarrollo en la actividad encomendada se ve limitada, pierde el sentido de pertenencia y busca nuevas alternativas en donde sus obligaciones no se vean afectadas por este tipo de inconvenientes o mal manejo; mientras que el impacto que

---

sufre la empresa al contar con una elevada rotación de personal se incurre en gastos innecesarios en indemnización, procesos de selección, salarios y capacitación.

La situación económica actual es uno de los factores predominantes en la falta de liquidez en el mercado, por lo que ya no existe una demanda de productos que abarca el cumplimiento de los objetivos propuestos por muchas compañías que integran el mercado de la venta directa; afectando al cliente externo, quien ya no tiene la misma recepción del capital de trabajo ni la frecuencia de pedidos. La recaudación se ha visto afectada incrementando la cartera de clientes e inclusive la pérdida de los mismos.

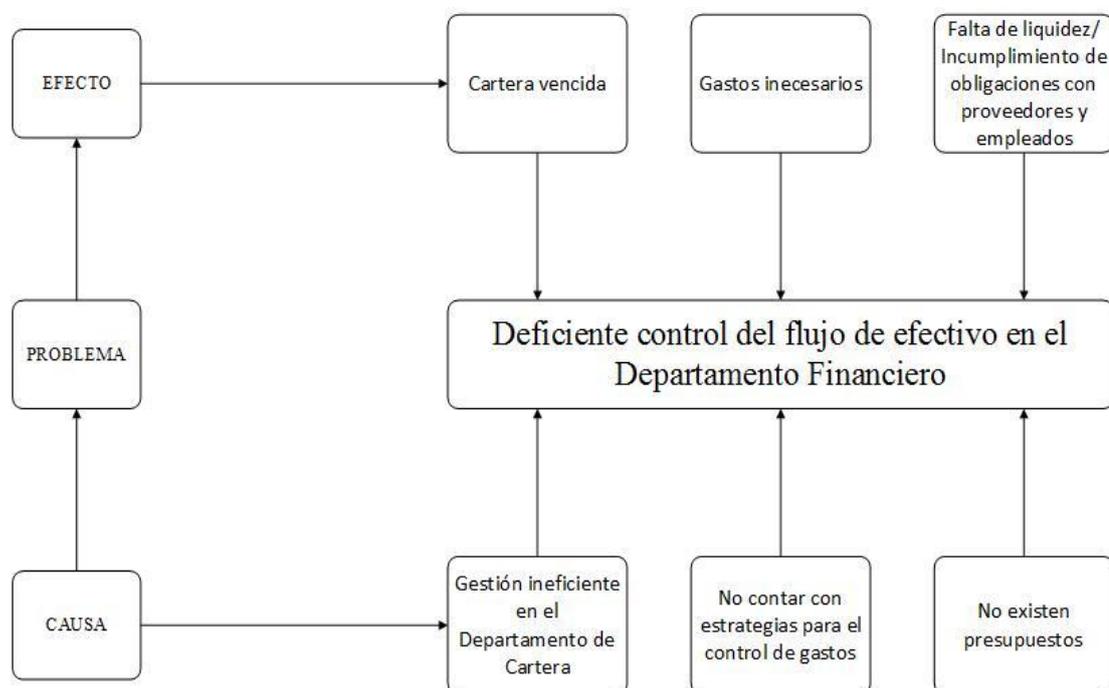
Al referirnos a los proveedores tanto nacionales como internacionales, el cumplimiento de las obligaciones no ha sido como lo acordado en la relación comercial, generando el malestar y como consecuencia multas e intereses, el cierre de líneas de crédito y la afectación a la dotación de los materiales y suministros que la empresa necesita para cumplir con su actividad económica.

## CAPÍTULO III

### 3. Problemas y Objetivos

#### 3.1 Árbol De Problemas

“El árbol del problema es una herramienta utilizada cuando se trabaja en la elaboración de proyectos, pues permite identificar problemas y establecer las causas y efectos. Con esta técnica es posible delimitar el problema central que aqueja a una organización o que presenta una situación particular, para que, con base en la identificación de sus causas y consecuencias, se pueda definir líneas precisas de intervención para solucionar el problema. La denominación del árbol es por la semejanza de los nombres del gráfico con las partes de la planta (problema central=Tronco, causas=Raíces, consecuencias o efectos=Ramas).” (Arenas, 2005)



**Figura 2** Árbol de Problemas

**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

---

### **Análisis:**

La falta de inversión, el crecimiento desacelerado y la situación económica del país en la actualidad, generan la necesidad de contar con proyectos, planificación y herramientas para la elaboración de planes de contingencia para mantenerse en funcionamiento y además con la posibilidad de generar una estabilidad y confianza en el ámbito comercial y financiero.

Al proponer una planificación dentro de la empresa se obtendrá resultados eficientes a corto plazo, mediante estrategias y desarrollo de proyectos de inversión y control de gastos; además de planes de capacitación e indicadores de gestión que cumplan lo requerido para cada actividad laboral.

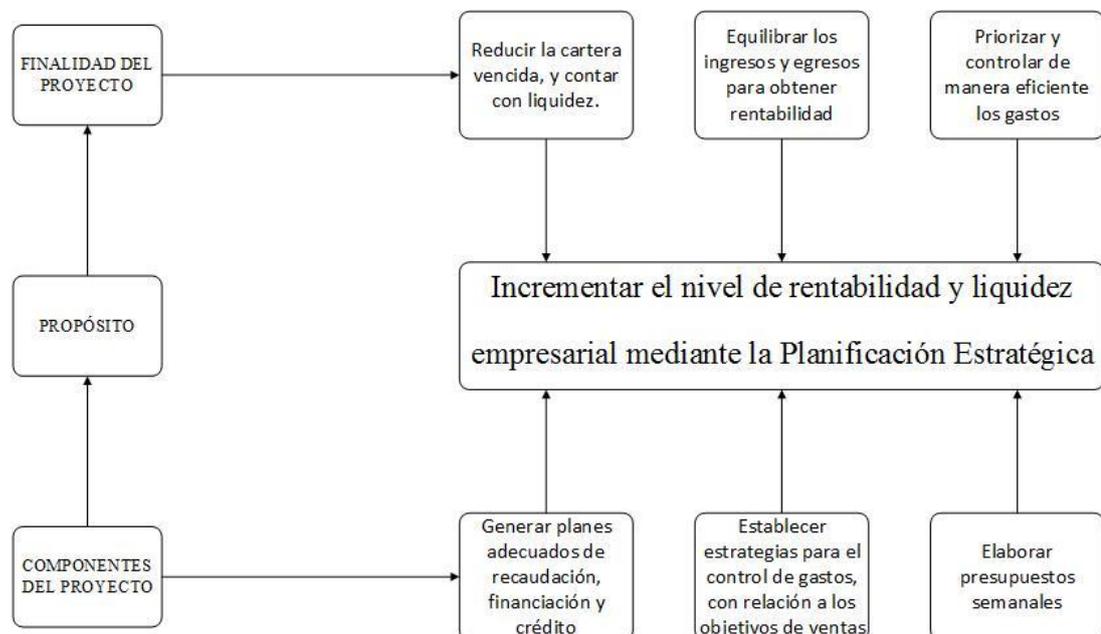
La gestión ineficiente en el Departamento de Cartera, genera un alto número de cuentas por cobrar vencidas o incobrables en algunos casos, cuyo resultado ha sido la poca liquidez con la que cuenta la compañía para cumplir con sus obligaciones.

Al no existir estrategias que controlen los gastos en la compañía, se generan desembolsos innecesarios que complican el cumplimiento de las obligaciones, viéndose afectada la consecución de los objetivos de ventas establecidos. Puesto que no existen presupuestos, se hace evidente la falta de liquidez y el incumplimiento de

obligaciones tanto con los proveedores como con los empleados. Deteriorando las relaciones comerciales y laborales generando un malestar latente y permanente; cabe recalcar que al tratarse de un proceso necesario, se debe priorizar para poder cumplir con el cliente final.

### 3.2. Árbol De Objetivos

“Con el fin de diseñar proyectos que contribuyan a atender el problema (oportunidad) central planteado en el árbol de problemas, se construye el árbol de objetivos. Para desarrollar el último, se parte del primero. Conviene empezar de arriba hacia abajo, cambiando los problemas por soluciones, es decir se escriben los problemas en positivo. En el nuevo árbol se describen soluciones relacionadas entre sí, ya no como causa y efecto, sino como medio y fin. Más precisamente, cuando existe una relación de causalidad entre dos soluciones, una aparece como fin y la otra, como un medio para lograr dicho fin.” (Castro, 2005)



**Figura 3** Árbol de Objetivos

**Fuente:** Estudio de campo

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

---

**Análisis:**

Al pertenecer a un mercado muy competitivo, saturado y enfrentando la situación económica del país, es necesario cumplir con las exigencias tanto de clientes como de proveedores; el mantenerse al corriente en sus obligaciones tributarias, laborales y de relaciones comerciales de manera funcional es el objetivo principal a donde se desea llegar, mediante herramientas como la planificación estratégica para mejorar el flujo de efectivo de ingresos y egresos en el Departamento Financiero.

Se buscan generar planes adecuados de recaudación, financiación y crédito, con el fin de reducir la cartera vencida, y por ende, contar con liquidez necesaria para cubrir las obligaciones con las que cuenta la compañía.

Establecer estrategias para el control de gastos con relación a los objetivos de ventas, mediante el equilibrio de ingresos y egresos para obtener una rentabilidad moderada que cumpla con las expectativas de los directivos, funcionarios y dependientes de la institución.

Elaborar presupuestos semanales que contribuirán con la priorización y control eficiente de los gastos, de manera que establecida la estrategia, se la pueda socializar a todos los involucrados en este proceso, evitando el malestar y despilfarro de este recurso generando de manera adecuada la rentabilidad que beneficiará a los mismos.

## CAPÍTULO IV

### 4. Análisis De Alternativas

#### 4.1 Matriz De Análisis De Alternativas

“Permite identificar las soluciones y alternativas que puedan llegar a ser estrategias del proyecto, evaluando la factibilidad técnica, financiera, social y política de las posibles estrategias representadas por las cadenas de objetivos (medios-fines), así ayudando a determinar la estrategia general que se va a adoptar.” (Miranda, 2005) pág. 219

**Tabla 3** *Matriz de Análisis de Alternativas*

<b>Objetivos</b>	<b>Impacto sobre el propósito (1-3-5-)</b>	<b>Factibilidad técnica (1-3-5-)</b>	<b>Factibilidad financiera (1-3-5-)</b>	<b>Factibilidad social (1-3-5-)</b>	<b>Factibilidad política (1-3-5-)</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Categoría</b>
<b>Incrementar la rentabilidad y liquidez empresarial mediante la Planificación Estratégica</b>	5	4	4	3	3	19	ALTO
<b>Generar planes adecuados de recaudación, financiamiento y crédito</b>	5	5	4	3	3	20	ALTO
<b>Establecer estrategias para el control de gastos, con relación a los objetivos de ventas</b>	5	3	4	3	3	18	MEDIO
<b>Elaborar presupuestos semanales</b>	5	5	4	3	3	20	ALTO
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>77</b>	

**Fuente:** *Modandina S.A*

**Elaborado por:** *José Luis Tapia Peralta.*

### **Análisis:**

De acuerdo a lo obtenido en la Matriz de Análisis de alternativas, elaborada mediante lo planteado en el árbol de objetivos y de problemas, se puede determinar lo siguiente:

El primer objetivo establecido es Incrementar la rentabilidad y liquidez empresarial mediante la Planificación Estratégica; el mismo que tiene un impacto sobre el propósito del proyecto de 5, factibilidad técnica y financiera con una puntuación 4, en cuanto a la factibilidad social y política 3, alcanzando un nivel ALTO en la categorización, indicando que este objetivo es importante en la solución del problema planteado.

El siguiente objetivo es Generar planes adecuados de recaudación, financiamiento y crédito, con un impacto sobre el propósito del proyecto y factibilidad técnica con una puntuación 5, factibilidad financiera 4, factibilidad, social y política 3, alcanzando un nivel ALTO en la categorización, determinando que este objetivo de vital importancia, sobre todo en área técnica.

El tercer objetivo es Establecer estrategias para el control de gastos, con relación a los objetivos de ventas, con una puntuación 5 en el impacto sobre el propósito, en cuanto a la factibilidad técnica, social y política 3 y la factibilidad

---

financiera 4, alcanzando un nivel MEDIO en la categorización, sin mucha importancia en la consecución del objetivo del proyecto.

El cuarto y último objetivo es Elaborar presupuestos semanales, el mismo que tiene un impacto sobre el propósito del proyecto y factibilidad técnica con una puntuación 5, factibilidad financiera 4, en cuanto a la factibilidad social y política 3, alcanzando un nivel ALTO en la categorización, siendo este objetivo uno de los más importantes para la consecución del objetivo principal de la comercializadora Modandina S.A.

#### **4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos**

Para (Nardi ,2013) La matriz de objetivos es una tabla que permite identificar el impacto que tienen de forma positiva o negativa en los aspectos de género, sostenibilidad, impacto ambiental y la relevancia que tiene.

**Tabla 4** Matriz de Análisis de Impacto de los Objetivos

<b>Objetivos</b>	<b>Factibilidad de lograrse</b> (Alta-Media-Baja) (1-3-5-)	<b>Impacto en Género</b> (Alta-Media-Baja) (1-3-5-)	<b>Impacto Ambiental</b> (Alta-Media-Baja) (1-3-5-)	<b>Relevancia</b> (Alta-Media-Baja) (1-3-5-)	<b>Sostenibilidad</b> (Alta-Media-Baja) (1-3-5-)	<b>TOTAL</b> (Alta-Media-Baja) (1-3-5-)
<b>Incrementar la rentabilidad y liquidez empresarial mediante la Planificación Estratégica</b>	Establecer cronogramas de actividad, y puntos de control de la gestión <b>5</b>	Sin distinción de genero <b>3</b>	Mejor ambiente laboral, fidelidad en clientes y empleados. No genera ningún impacto al medio ambiente <b>1</b>	Recuperar la imagen y garantía corporativa frente al mercado, proveedores y clientes internos y externos <b>5</b>	Se tiene el apoyo de la acta dirección de la empresa para realizar las estrategias necesarias <b>5</b>	<b>19</b>
<b>Generar planes adecuados de recaudación, financiamiento y crédito</b>	Establecer compromiso y garantías con los clientes que adeudan a la compañía <b>5</b>	Sin distinción de genero <b>3</b>	Interés y confianza de los clientes. No genera ningún impacto al medio ambiente <b>1</b>	Los involucrados en el manejo de cartera, estarán continuamente capacitados <b>3</b>	Se cuenta con los recursos necesarios para la correcta gestión del manejo de cartera (Humano, material, financiero) <b>5</b>	<b>17</b>
<b>Elaborar presupuestos semanales</b>	Existe el interés y compromiso de todo el recurso humano para su ejecución <b>5</b>	Sin distinción de genero <b>3</b>	Participación activa de todos los funcionarios. No genera ningún impacto al medio ambiente <b>1</b>	Mayor control, no incurriendo en gastos innecesarios de altos costos <b>5</b>	Estados financieros y autorización para todo desembolso de dinero <b>3</b>	<b>17</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>53</b>

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

---

## Análisis

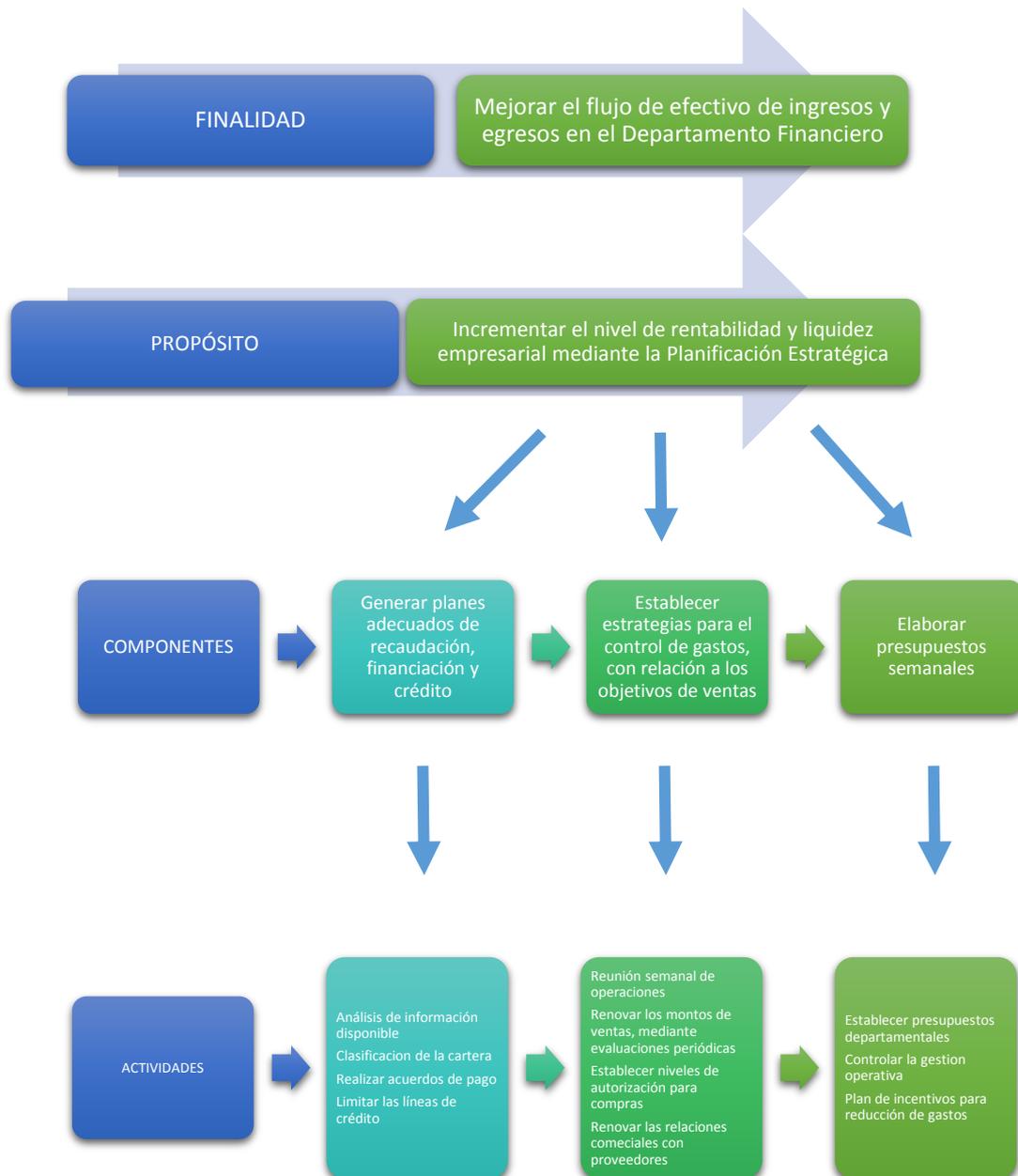
La Matriz de Análisis de impacto de los objetivos, permite realizar una evaluación más exhaustiva de las alternativas presentadas para el cumplimiento del proyecto.

En el primer punto, es factible de realizarse puesto que cuenta con el apoyo de la alta dirección, la cual establecerá la normativa para realizar los cobros y limitar las líneas de crédito cuando se requiera.

La comercializadora Modandina realiza su actividad comercial sin distinción de género, clase social, religión, tendencia política. Además la incidencia de la Compañía contra el medio ambiente es mínima, sin embargo, cuenta con planes de reciclaje.

### 4.3 Diagrama De Estrategias

“El diagrama de estrategias se desarrolla en base a establecer la estructura y alcance de las estrategias de intervención del proyecto expresadas en conjuntos de objetivos que son considerados como factibles de realización y están dentro de las posibilidades del proyecto. Vincular a cada estrategia todos los objetivos que pueden ser trabajados de forma articulada y vinculada para el logro de un objetivo de jerarquía superior.” (Caballeros, 2004)



**Figura 4** Diagrama de Estrategias

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

---

## **Análisis**

En la elaboración del diagrama de estrategias, se puede determinar de manera adecuada el enfoque de las mismas en la consecución del objetivo principal del proyecto.

El desarrollo de las estrategias enfocadas en la gestión del Departamento Financiero, desencadenara efectividad en el manejo de los recursos, en especial del humano y financiero; se adoptara una cultura adecuada y necesaria en el desarrollo de la compañía en busca del crecimiento y sostenibilidad.

### **4.4 Matriz De Marco Lógico**

Según explica (Nardi, 2013), Es un cuadro representado por cuatro aspectos que son el resumen narrativo, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos, y se basa en dos principios básicos que son las relaciones lógicas verticales de causa-efecto entre las diferentes partes de un problema y al fin como un conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto y el de las relaciones horizontales que vincula los niveles de los objetivos con la medición de los mismos.

**Tabla 5** *Matriz de Marco Lógico*

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin del proyecto</b>			
<b>Mejorar el flujo de efectivo de ingresos y egresos en el Dpto. Financiero</b>	Para el año 2017, Modandina contará con un incremento en su rentabilidad del 5%	Estados financieros	Se cuenta con el compromiso de todos los funcionarios
<b>Propósito del proyecto</b>			
<b>Incrementar el nivel de rentabilidad y liquidez empresarial mediante la Planificación Estratégica</b>	Para el año 2017, estará lista la planificación estratégica y la estructura financiera	Estados e indicadores financieros	Se mantiene el mismo personal
<b>Componentes del proyecto</b>			
<b>Generar planes adecuados de recaudación, financiación y crédito</b>	Para el tercer trimestre del 2016, se cuenta con la cartera depurada para la gestión	Hojas de control, bases de datos actualizadas	Contar con la mayoría de la base de datos actualizada
<b>Establecer estrategias para el control de gastos, con relación a los objetivos de ventas</b>	Para el tercer trimestre del 2016, ya estarán establecidas las estrategias	Formatos aprobados y aplicados, indicadores financieros	Compromiso y aprobación de estrategias por parte de la alta dirección
<b>Elaborar presupuestos semanales</b>	Para el tercer trimestre del 2016, se capacitara al personal en el manejo de presupuestos	Evaluación de la elaboración de presupuestos	Compromiso por parte de los funcionarios
<b>Actividades del proyecto</b>			
<b>Análisis de la información disponible</b>	Para el segundo semestre del 2016, se realizará el levantamiento de información comercial y financiera en un 75%	Hojas de control, bases de datos, informe del sistema	Acceso a información
<b>Clasificación de la cartera</b>	Para el primer trimestre del 2016, ya se contará con la cartera totalmente depurada	Hojas de control, bases de datos, informe del sistema	Información desactualizada
<b>Realizar acuerdos de pago</b>	Se desarrollara a inicios del 2017	Contratos de convenio de pago, documentación adicional (Títulos valores)	Documentos sin soporte legal (Firmas o requisitos adicionales)
<b>Limitar líneas de crédito</b>	Se implementara esta estrategia, a inicios del cuarto trimestre del 2016, y su segunda fase a inicios del 2017	Reporte de gestión de cobranza	Rechazo al cambio, montos de ventas disminuyen

<b>Reunión semanal de operaciones</b>	Para el tercer trimestre del 2016, se establecerá esta política interna	Actas de reuniones/Métodos de evaluación periódica	Incumplimiento de actividades encomendadas
<b>Renovar los montos de ventas</b>	Se realizara este proceso a inicios del 2017	Proyecciones de ventas	Situación económica actual, afecta el cumplimiento de los montos establecidos de ventas
<b>Establecer niveles de autorización para compras</b>	Se contara con un esquema a inicios del cuarto trimestre del 2016, y su implementación en el 2017	Formato de autorización	Incumplimiento en el proceso regular de autorización.
<b>Renovar las relaciones comerciales con proveedores</b>	Para el tercer trimestre del 2016, se contara con un cronograma de reuniones con proveedores	Contratos de servicios-compra venta, adendums, acta de compromiso	Inconformidad de cualquiera de las partes en la renovación de relaciones comerciales
<b>Establecer presupuestos departamentales</b>	Se contara con un esquema a inicios del cuarto trimestre del 2016, y su implementación en el 2017	Evaluación de presupuestos	Presupuestos no acordes a la operación departamental
<b>Realizar el monitoreo en cuanto a la gestión operativa</b>	Indicadores de gestión, los mismos que para el inicio del 2017 ya estarán definidos en su totalidad	Evaluación, hojas de control	No se definen responsables del proceso
<b>Plan de incentivos para la reducción de gastos</b>	Para inicios del 2017, se complementará la gestión con el plan de incentivos	Indicadores financieros, evaluación de presupuestos	No se cuenta con el apoyo de la alta gerencia

**Fuente:** *Modandina S.A*

**Elaborado por:** *José Luis Tapia Peralta.*

## Análisis

La matriz del marco lógico parte de la finalidad del proyecto que Mejorar el flujo de efectivo de ingresos y egresos en el Dpto. Financiero de la comercializadora Modandina S.A., para lo cual, se prevee que para primer semestre del 2017 su

rentabilidad haya sufrido un incremento del 5%, para lograrlo es necesario realizar una recopilación importante de información de las distintas operaciones del trabajo tanto de los funcionarios de los departamentos financiero, como también teniendo en cuenta las actividades que realizan los involucrados en la operación comercial, datos que se verán reflejados en los estados financieros, suponiendo que contamos con el apoyo general de los funcionarios de la compañía para su realización.

El propósito del proyecto es Incrementar el nivel de rentabilidad y liquidez empresarial mediante la Planificación Estratégica para la comercializadora Modandina S.A., para lo cual, a inicios del el año 2017, se contara con la planificación estratégica y la estructura financiera necesaria para el cumplimiento de éste propósito. Los medios de verificación serán los manuales de procesos, hojas de control y presupuestos, contando con el supuesto de que se mantenga el personal que actualmente labora en la compañía, se especifica este supuesto, porque al mantener el mismo personal quien va a estar en la elaboración de la planificación estratégica, el proceso va a estar canalizado y va a ser viable, mientras que si existe una rotación constante del recurso humano, se puede contar con imprevistos en el progreso del mismo.

Se establecen tres componentes importantes para el desarrollo del proyecto:

Generar planes adecuados de financiación, recaudación y crédito, mediante la información necesaria depurada, con hojas de control y bases de datos; además, contando con el supuesto de que la base de datos tenga datos actualizados en su mayoría.

Establecer estrategias para el control de gastos, con relación a los objetivos de ventas, para lo cual, en el tercer trimestre de 2016 se contará con las estrategias necesarias para el cumplimiento de este componente. La propuesta es generar formatos e indicadores financieros como medios de verificación y control, y con el supuesto de que la alta gerencia confirme su compromiso y aprobación para su implementación y realización.

Elaborar presupuestos semanales, haciendo referencia a la clasificación por grados de importancia y necesidad (imprevistos), que, para el tercer trimestre del 2016 se realizara la capacitación adecuada al personal en el manejo de presupuestos y como solicitar los desembolsos varios para sus distintas necesidades, sobre todo en el área de comercialización y ventas. El medio de verificación establecido para este componente son los presupuestos departamentales, contando con el supuesto del compromiso de todos los funcionarios de la compañía.

Finalmente, se cuentan con distintas actividades que permitirá desarrollar la documentación referente a cada uno de los procesos y de tal manera lograr el

cumplimiento del objetivo propuesto, se utiliza como indicador al recurso humano y tecnológico.

## CAPÍTULO V



# Moda Internacional

*Una oportunidad sin límites!*

## 5. Propuesta

### 5.1 Antecedentes

Modandina S.A. inicia sus operaciones en Cali, Colombia, en 1995 cubriendo en sus inicios el sur occidente Colombiano. En el año de 1999, empieza las operaciones en Ecuador y Venezuela. Para el 2001, contaba con los equipos y la tecnología para asegurar la más alta eficiencia en los procesos de venta, despacho y seguimiento. En estos años, Modandina S.A. ha respaldado a sus vendedoras con la más alta calidad en los productos por lo cual se desarrolló un catálogo que incluye ropa interior femenina y masculina, ropa exterior para dama, caballeros y niños, cosméticos, relojes y accesorios, desarrollando un negocio con orientación social que buscaba generar fuentes de empleo para el país.

Para el efecto, la comercializadora cuenta con varios puntos de venta denominados: CAI (Centros de Atención Inmediata) ubicados en: Quito, Machala, Guayaquil, Huaquillas y Manta, debido a la necesidad de cubrir la demanda y exigencia de los clientes que cubren el territorio nacional.

La comercialización, distribución, exportación e importación de bienes pertenecientes al sector industrial textil colombiana, es la actividad principal a la que se dedica Modandina S.A.

#### **Ubicación De La Empresa**

MODANDINA S.A presta sus servicios en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito, al norte, en el sector de Carcelén industrial en las calles Juan Barrezueta y Antonio Núñez.

- PAIS : Ecuador
- PROVINCIA : Pichincha
- CANTON : Quito

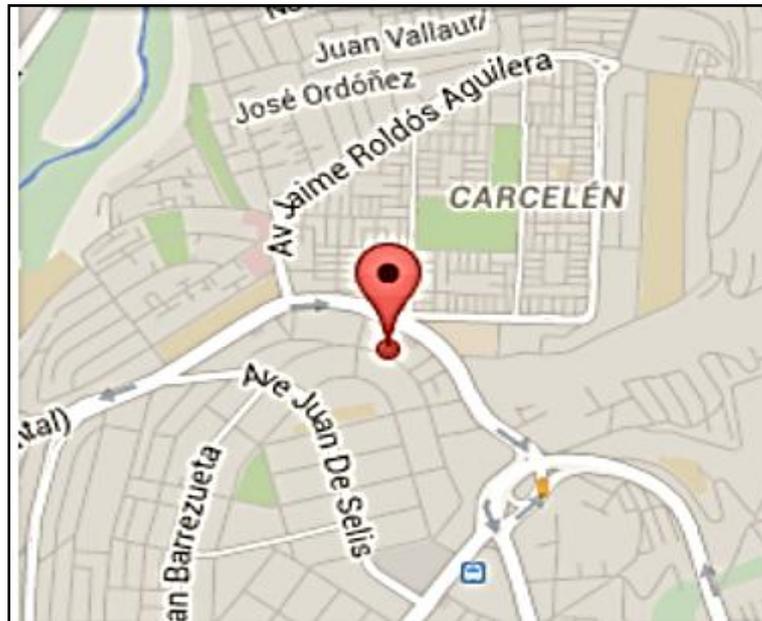


Gráfico 1 Ubicación de la Empresa En: (www.google.com, s.f.)



Gráfico 2 Ubicación de la Empresa En: (www.google.com, s.f.)

### 5.1.1 Productos y Servicios que ofrece

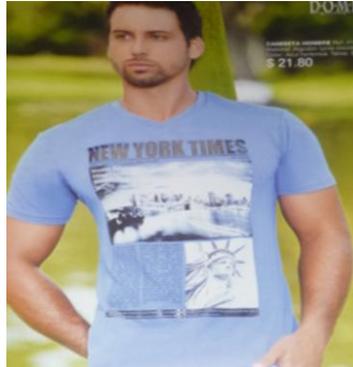
La compañía Modandina S.A., ofrece en sus catálogos, Dominio y Gianni Garetti un amplio portafolio de productos: Ropa para damas, caballeros y niños, ropa interior, cosméticos, artículos de cuero, relojes y accesorios.



*Gráfico 3* Productos y servicios Blusa Dama (www.google.com, s.f.)



*Gráfico 4* Productos y Servicios – Camisa Hombre (www.google.com, s.f.)



**Gráfico 7** Productos y Servicios – Camiseta Hombre (www.google.com, s.f.)



**Gráfico 6** Productos y Servicios – Lencería (www.google.com, s.f.)



**Gráfico 5** Productos y Servicios – Hogar (www.google.com, s.f.)



**Gráfico 8** Productos y Servicios – Jeans Dama (www.google.com, s.f.)



**Gráfico 9** Productos y Servicios – Ropa Niño (www.google.com, s.f.)



*Gráfico 10* Productos y Servicios – Calzado Dama (www.google.com, s.f.)

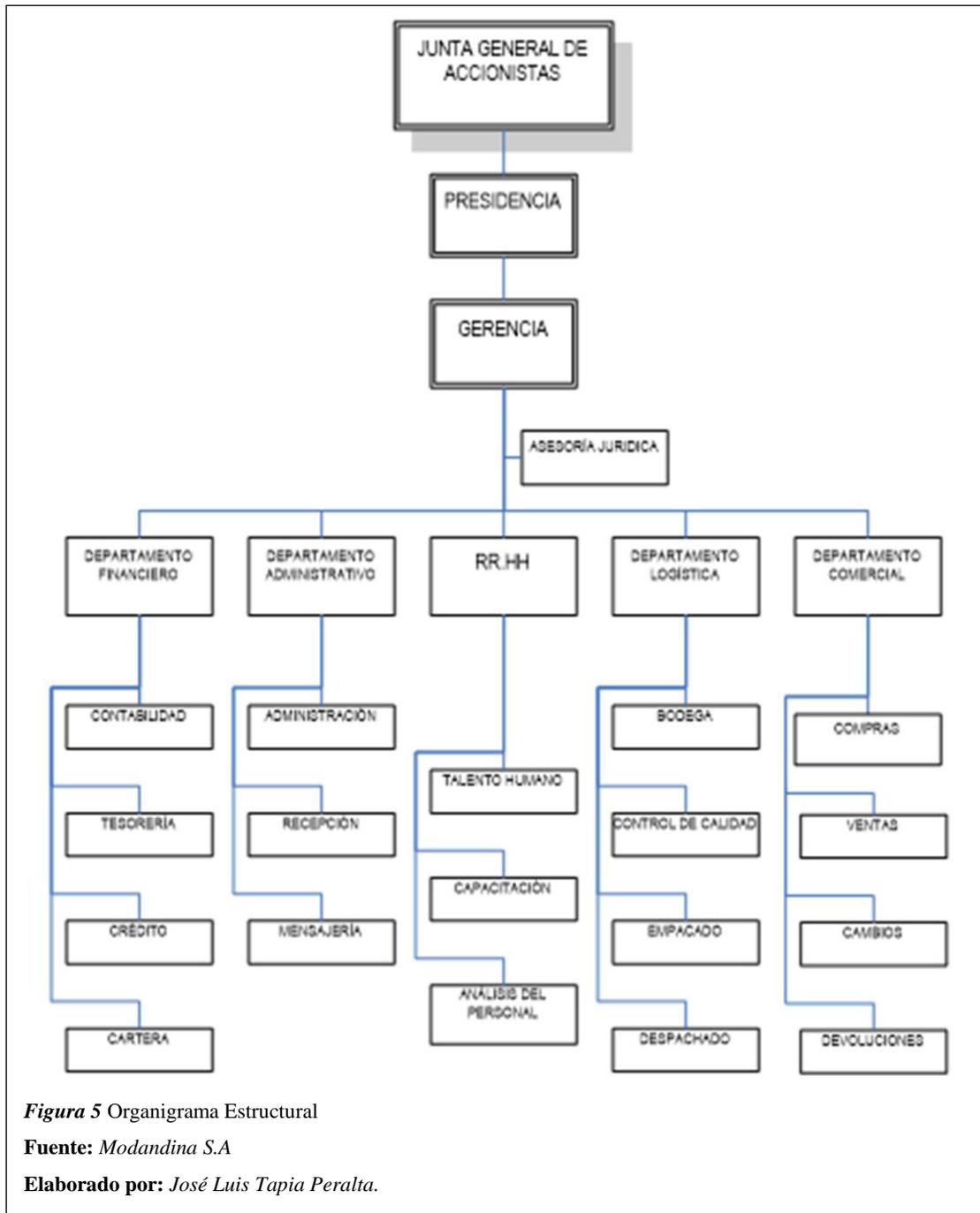
### 5.1.2 Misión

Democratizar la moda a través del sistema de venta personalizada por catálogo, ofreciendo la oportunidad a nuestras Gerentes, Directoras y Empresarias de obtener la mejor rentabilidad del mercado y de esta manera, contribuir a fomentar el progreso, bienestar y felicidad de las familias.

### 5.1.3 Visión

Incentivar la participación de los clientes con el fin de buscar el bienestar de cada uno a través de las diferentes propuestas que ofrece la comercializadora Modandina S.A.

### 5.1.4 Organigrama Estructural



---

## 5.2 Descripción De La Herramienta Metodológica

### 5.2.1 Enfoque De La Investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo y cuantitativo, se basa en la recolección de datos mediante encuestas, procesos y procedimientos empleados en las actividades con relación a las finanzas de la empresa Modandina S.A. Además se utilizó fuentes de información en páginas web, publicaciones y tesis.

La planificación estratégica a ser implementada, permitirá alcanzar los objetivos propuestos, realizando una reestructuración completa, mediante la generación de estrategias y la implementación de procesos adecuados con documentación de soporte y necesaria para la optimización del sistema financiero de Modandina S.A.

#### 5.2.1.1 Tipo De Investigación

“En la ciencia existen diferentes tipos de investigación y es necesario conocer sus características para saber cuál de ellos se acomoda mejor a la investigación que va a realizarse.” (Bernal T., 2010).

---

Para el desarrollo del proyecto propuesto, se utilizará dos tipos de investigación: descriptiva y explicativa.

### **Investigación Descriptiva**

“Es aquella investigación donde se describen las características o rasgos de la situación u objeto de estudio. Su función principal es la capacidad para seleccionar características fundamentales y tener una descripción detallada de las partes.” (Bernal T., 2010).

### **Investigación Explicativa**

“Es aquella investigación que analiza las causas y efectos de la relación entre variables; aquí el investigador se plantea como objetivo analizar el porqué de las cosas, hechos, situaciones.” (Bernal T., 2010).

### **Análisis**

Para el desarrollo del proyecto se escogieron las investigaciones: descriptiva, porque su enfoque se encuentra en la descripción detallada de los procesos realizados en el departamento financiero y no en toda la operación; y, explicativa porque después del levantamiento de la información se realiza el análisis minucioso de los

---

hechos y situaciones de la operación actual para establecer estrategias para la consecución del objetivo general.

### **5.2.2 Diseño Del Plan De Muestreo**

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio ,2007), “la población es el conjunto de casos, situaciones o fenómeno que poseen especificaciones o características similares, mientras la muestra es el subconjunto de la población.”

La población comprende el conjunto de personas a considerar dentro de la investigación, para lo cual en la comercializadora Modandina se cuenta con 33 funcionarios activos, distribuidos en distintas áreas (Administración, Logística y Comercial).

#### **5.2.2.1 Muestreo**

“La muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables del objeto de estudio.” (Bernal T., 2010).

Para realizar el muestreo, se tomará de forma aleatoria de acuerdo a la fórmula para poblaciones finitas:

N= Total de la población 33

z= 1.96 al cuadrado, si la seguridad es del 95%

p= proporción esperada 5%=0.05

q= 1-p = 0.95

d= precisión del 5%

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{33 * (1.96)^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (33 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

n =15.15 Funcionarios de Modandina S.A.

**Nota:** Por tratarse de un universo pequeño se realizara las encuestas al total de la población, tomando como punto de partida 33 funcionarios de Modandina S.A.

### 5.2.3 Diseño De La Encuesta



## ENCUESTA PARA MODANDINA S.A.

### CLIENTE INTERNO

La siguiente encuesta se hace con el objetivo de Incrementar el nivel de rentabilidad y liquidez empresarial.

**Instrucciones:** Lea cada una de las preguntas y responda.

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted si el Departamento de Cartera realiza un análisis de la información de sus clientes?

SI  NO

2. ¿Sabe usted si Modandina S.A. cuenta con línea de crédito para sus empleados?

SI  NO

3. ¿Conoce usted si Modandina S.A. cuenta con planificación estratégica?

SI  NO

4. ¿Se realizan reuniones de operaciones con los encargados de las distintas áreas en Modandina S.A.?

SI  NO

5. ¿Conoce usted si Modandina S.A. cuenta con manejo presupuestario?

SI

NO

6. ¿Conoce usted el manejo y elaboración de presupuestos?

SI

NO

7. ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por el cumplimiento de un objetivo empresarial?

Materiales

Económicos

Asensos

Capacitación


8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones el personal de Modandina S.A.?

Trimestral

Semestral

Anual

Ninguna


9. ¿Sabe usted con qué frecuencia se renuevan las relaciones comerciales con proveedores?

Poco frecuente

Frecuente

Nunca


10. ¿Con que frecuencia se emiten informes del cumplimiento de objetivos?

Mensuales

Trimestrales

Semestrales

Anuales

Ninguna




## ENCUESTA PARA MODANDINA S.A.

### CLIENTE EXTERNO

La siguiente encuesta se hace con el objetivo de Incrementar el nivel de rentabilidad y liquidez empresarial.

**Instrucciones:** Lea cada una de las preguntas y responda.

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Departamento:** \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce usted si Modandina S.A. cuenta con planes de recaudación, financiación y crédito?

SI  NO

2. Si usted cuenta con crédito ¿Modandina S.A. le ha ofrecido acuerdos razonables de pago?

SI  NO

3. ¿Sabe usted si Modandina S.A. cuenta con línea de crédito para sus clientes?

SI  NO

4. ¿Sabe usted con qué frecuencia Modandina S.A. realiza promociones u ofertas de su mercadería?

Trimestral  
Semestral  
Anual  
Ninguna

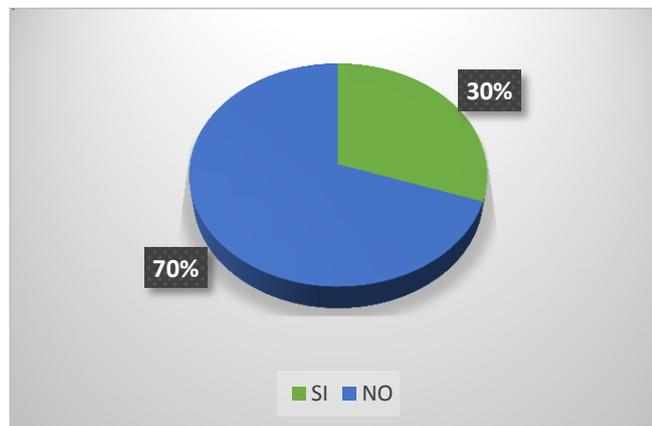

### 5.2.3.1 Resultado De La Encuesta

#### CLIENTE INTERNO

1. ¿Conoce usted si el Departamento de Cartera realiza un análisis de la información de sus clientes?

**Tabla 6** Análisis información de Clientes

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	10	30%
NO	23	70%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Modandina S.A

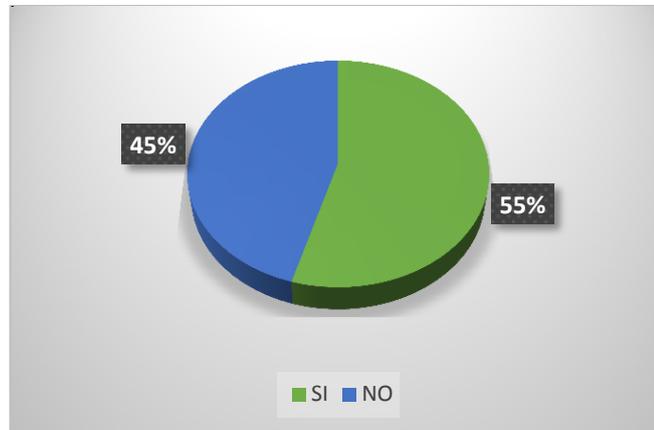
**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Gráfico II** Resultados pregunta 1

2. ¿Sabe usted si Modandina S.A. cuenta con línea de crédito para sus empleados?

**Tabla 7** Líneas de Crédito empleados

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	18	55%
NO	15	45%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 12** Resultados Pregunta 2

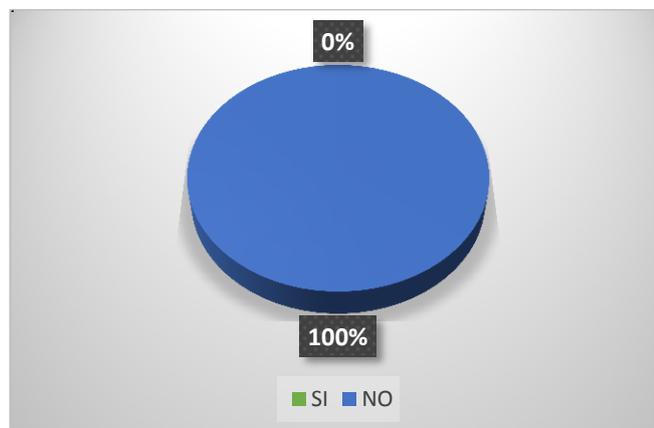
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

3. ¿Conoce usted si Modandina S.A. cuenta con planificación estratégica?

**Tabla 8** Planificación Estratégica

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	33	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 13** Resultados Pregunta 3

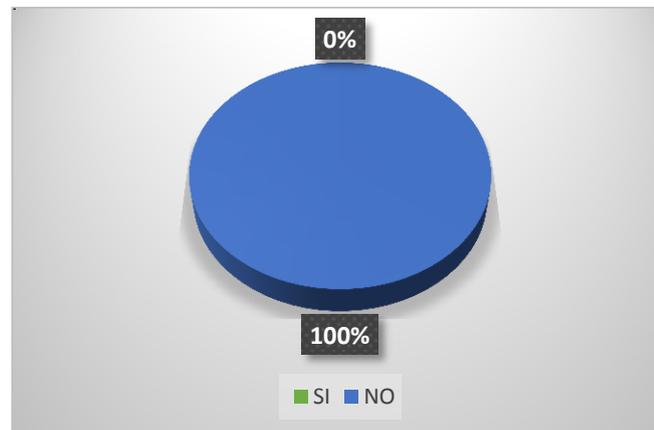
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

4. ¿Se realizan reuniones de operaciones con los encargados de las distintas áreas en Modandina S.A.?

**Tabla 9** Reunión de Operaciones

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	33	100%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 14** Resultados Pregunta 4

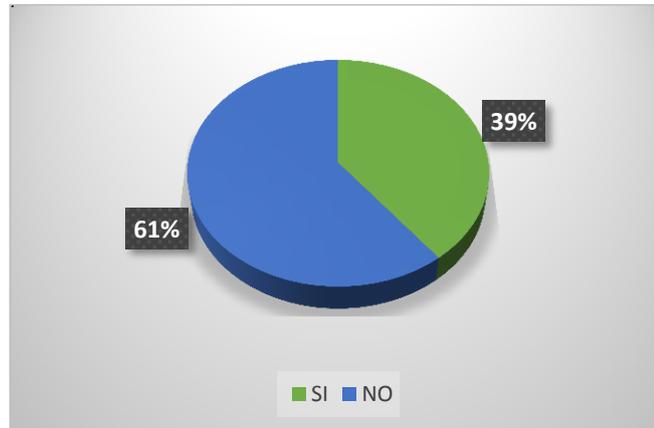
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

5. ¿Conoce usted si Modandina S.A. cuenta con manejo presupuestario?

**Tabla 10** Manejo Presupuestario

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	13	39%
NO	20	61%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Modandina S.A

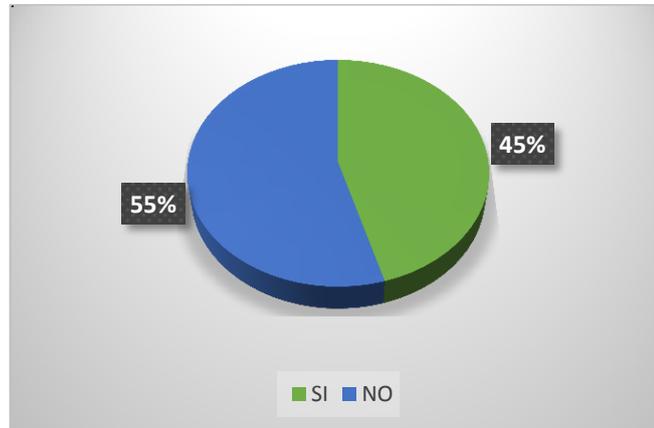
**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Gráfico 15** Resultados Pregunta 5

## 6. ¿Conoce usted el manejo y elaboración de presupuestos?

**Tabla 11** Elaboración de Presupuestos

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	15	45%
NO	18	55%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Modandina S.A

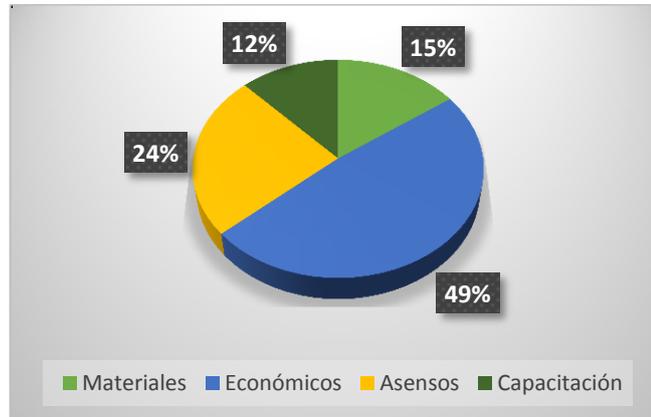
**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Gráfico 16** Resultados Pregunta 6

7. ¿Qué tipo de incentivos desearía recibir usted, por el cumplimiento de un objetivo empresarial?

**Tabla 12** Plan de Incentivos

DETALLE	FRECUENCIA	%
Materiales	5	15%
Económicos	16	48%
Asensos	8	24%
Capacitación	4	12%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 17** Resultados Pregunta 7

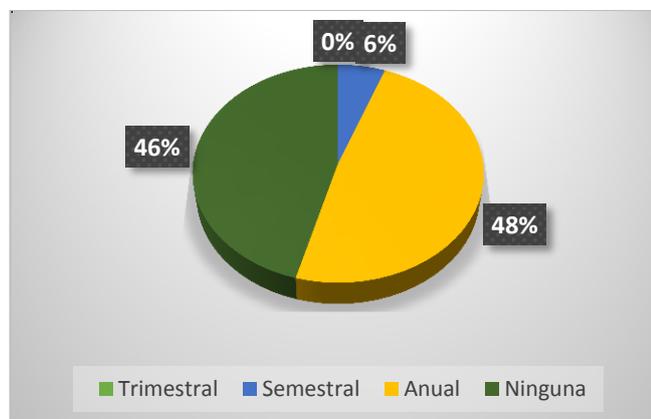
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**8.** ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones el personal de Modandina S.A.?

**Tabla 13** Frecuencia Capacitaciones

DETALLE	FRECUENCIA	%
Trimestral	0	0%
Semestral	2	6%
Anual	17	52%
Ninguna	14	42%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 18** Resultados Pregunta 8

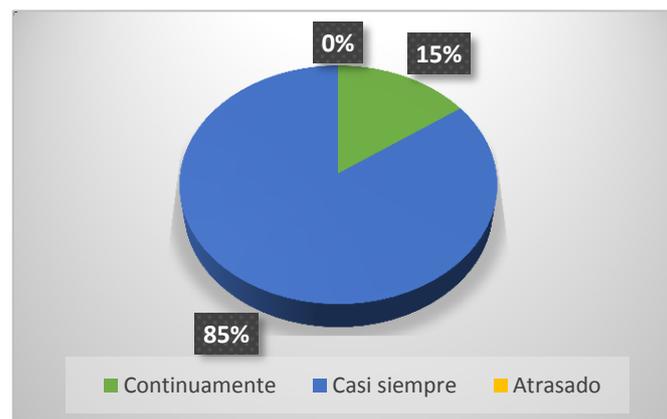
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

9. ¿Sabe usted con qué frecuencia se renuevan las relaciones comerciales con proveedores?

**Tabla 14** Renovación Relaciones con Proveedores

DETALLE	FRECUENCIA	%
Poco frecuente	5	15%
Frecuente	28	85%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Modandina S.A

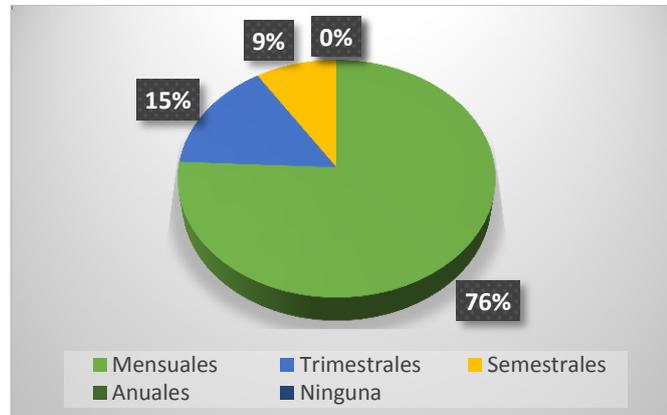
**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Gráfico 19** Resultados Pregunta 9

10. ¿Con que frecuencia se emiten informes del cumplimiento de objetivos?

**Tabla 15** Informes de cumplimiento de objetivos

DETALLE	FRECUENCIA	%
Mensuales	25	76%
Trimestrales	5	15%
Semestrales	3	9%
Anuales	0	0%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 20** Resultados Pregunta 10

**Fuente:** Modandina S.A

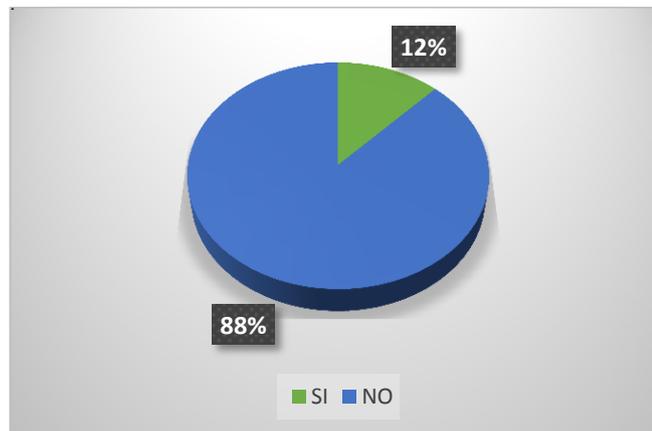
**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

## CLIENTE EXTERNO

1. ¿Conoce usted si Modandina S.A. cuenta con planes de recaudación, financiación y crédito?

**Tabla 16** Planes de Recaudación, financiación y crédito

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	4	12%
NO	29	88%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Fuente:** Modandina S.A

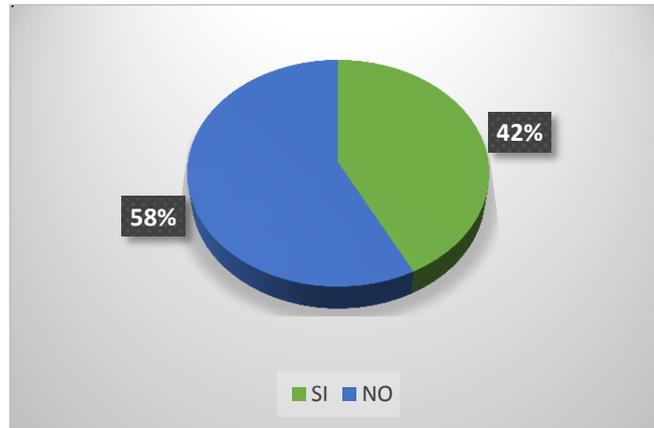
**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Gráfico 21** Resultados Pregunta 1 Cliente Externo

2. Si usted cuenta con crédito ¿Modandina S.A. le ha ofrecido acuerdos razonables de pago?

**Tabla 17** Acuerdos de Pago

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	14	42%
NO	19	58%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 22** Resultados Pregunta 2

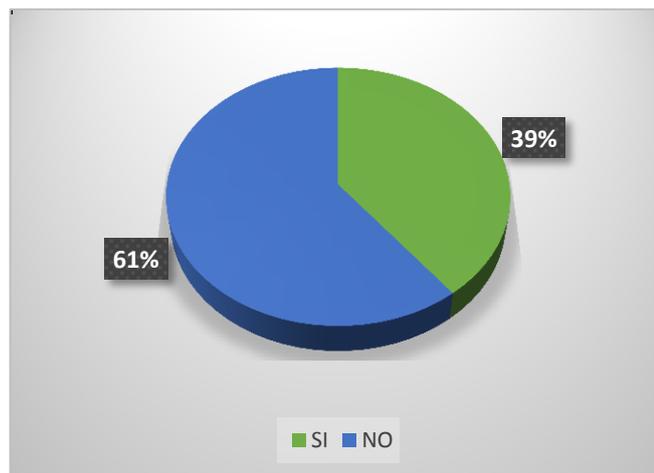
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

3. ¿Sabe usted si Modandina S.A. cuenta con líneas de crédito para sus clientes?

**Tabla 18** Líneas de Crédito clientes

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	13	39%
NO	20	61%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 23** Resultados Pregunta 3

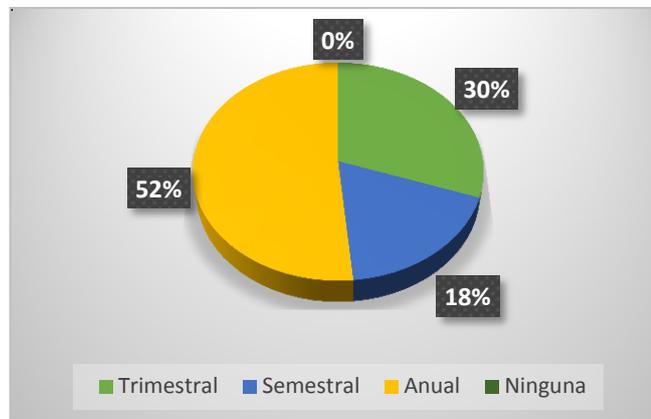
**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

4. ¿Sabe usted con qué frecuencia Modandina S.A. realiza promociones u ofertas de su mercadería?

**Tabla 19** Promociones (Frecuencia)

DETALLE	FRECUENCIA	%
Trimestral	10	30%
Semestral	6	18%
Anual	17	52%
Ninguna	0	0%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 24** Resultados Pregunta 4

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

---

### 5.2.3.2 Análisis De La Encuesta

En esta investigación se toma en cuenta los ambientes interno y externo para definir los procesos y disminuir los impactos.

#### **Cliente Interno**

En el proyecto se aplicó 33 encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa de las áreas de logística, administración y comercial, siendo los principales actores de este proyecto, con el fin de detectar las falencias o carencias que tiene la compañía en el manejo de información y soporte financiero; además, las estrategias y alternativas adecuadas, requerimientos de capacitación, entre otros a socializar. Se realizaron tabulaciones de los datos recolectados.

Este formulario de preguntas está conformado por 10 preguntas.

#### **Cliente Externo**

En el proyecto se aplicó 33 encuestas dirigidas a los clientes más importantes con los que cuenta la empresa en la ciudad de Quito, con el fin de recopilar información para el manejo de información y soporte financiero; además, las estrategias y alternativas adecuadas, requerimientos de capacitación, entre otros a socializar. Se realizaron tabulaciones de los datos recolectados.

---

Este formulario de preguntas está conformado por 4 preguntas.

#### **5.2.4 Análisis Externo**

(Taípe Yánez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 172) indica: “El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa, es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macroambiente y el microambiente”.

##### **5.2.4.1 Factores Político-Legales**

“Define a las fuerzas o factores político – legales como las Leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad.” (Amstrong, 2008).

Se deben analizar los antecedentes de las transacciones entre el sector empresarial y el Estado, que en su mayoría, son versátiles. Por ende, en los organismos de supervisión y control se han diversificado las leyes y normativas internas que tienen influencia directa o indirecta con las organizaciones privadas.

Un ejemplo de una oportunidad de una fuerza o factor político - legal puede ser los incentivos que los gobiernos otorgan a empresas para exportar sus productos o servicios, así como, cambios en la Matriz productiva en un país.

#### **5.2.4.2 Factores o Fuerzas Económicas**

“Define al entorno económico como factores o fuerzas que afectan en el poder de compra, y los patrones de gasto de los consumidores.” (Amstrong, 2008).

La situación en cuanto a la variación de los factores o fuerzas generales de la economía influyen en el éxito de la empresa. Los costos y gastos incurridos en el pago de sueldos, proveedores, y los costos de producir bienes o de otorgar servicios, además del precio actual que fluctúa en el mercado en el cual la comercializadora Modandina S.A. esta inmiscuido, se consideran como una fuerza o factor económico. La variación de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son: la producción (producto interno bruto P.I.B.), el Riesgo País, la inflación, y en el caso del estudio de este proyecto, las salvaguardias.

##### **5.2.4.2.1 Producto Interno Bruto**

“El PIB es la suma del valor agregado producida por todas las unidades institucionales residentes en la economía nacional más el valor de los impuestos menos las subvenciones a los productos. En la definición, el valor agregado es igual al valor de la producción menos los valores de los bienes y servicios (consumo intermedio) utilizados para crear dicha producción. Además en la definición, los impuestos sobre los productos tienen un efecto directo en la medición del PIB.” (Fund, 2007)

### PIB real Ecuador: Evolución anual y proyecciones 2000 – 2015 (En porcentajes)

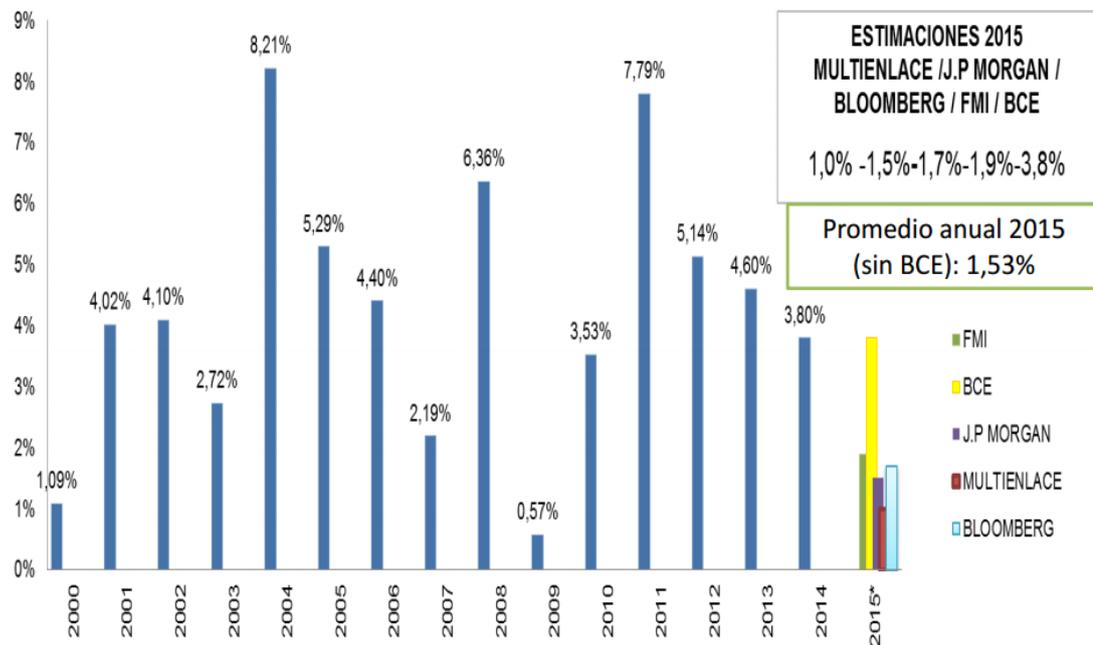


Gráfico 25 PIB Real Ecuador: Evolución anual y proyecciones (www.bce.fin.ec)

#### Análisis

Al tratarse de una comercializadora, que cuenta con su planta de producción en Cali – Colombia, realiza importaciones de todos sus productos para ser comercializados en el mercado ecuatoriano; esta actividad afecta de manera directa al PIB. Se prevee que para los próximos años, la dirección y gerencia de Modandina S.A. cuente con maquinaria y plantas en el país para la producción de algunos de sus productos a comercializar.

#### 5.2.4.2.2 Inflación

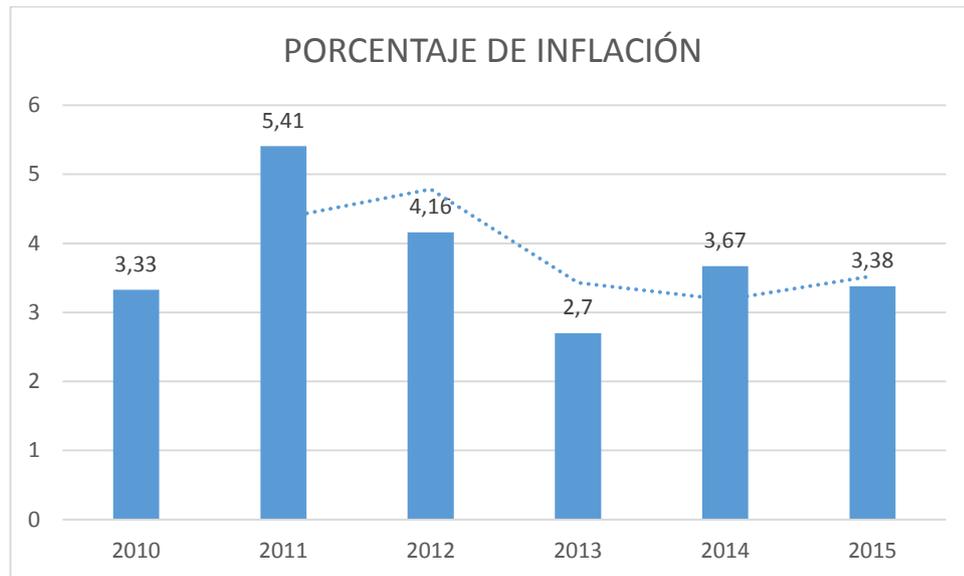
“La utilización más habitual del concepto tiene un sentido económico: la inflación es, en este caso, la elevación sostenida de los precios que tiene efectos negativos para la

economía de un país. Esto quiere decir que, con la inflación, suben los precios de los bienes y servicios, lo que genera una caída del poder adquisitivo.” (Definición.de, 2013).

La inflación se produce en una sociedad por políticas de estado o lo en su mayoría por la descompensación que sufre la producción frente a la demanda, al no contar con suficiente producción para satisfacer la necesidad que tiene la población, para lo cual el precio de la comercialización de bienes y servicios sufre un aumento.

**Tabla 20** *Inflación Ecuador (2010-2015)*

AÑOS	PORCENTAJE DE INFLACIÓN
2010	3.33
2011	5.41
2012	4.16
2013	2.7
2014	3.67
2015	3.38



**Fuente:** (INEC, 2015)

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Gráfico 26** Evolución Inflación

### Análisis

Este indicador es muy importante para la estabilidad o crecimiento de la empresa, se lo debe analizar porque constituye una amenaza por la variación de precios de comercialización que no se la puede controlar, afectando la liquidez y rentabilidad de la Comercializadora Modandina S.A.

### 5.2.4.2.3 Salvaguardias

“Las salvaguardias son medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento absoluto o relativo de las importaciones. Estas medidas consisten en la restricción temporal de las importaciones que afectan con daño o causar daño grave al sector nacional los cuales no están preparados para competir con los productos importados. Las medidas de salvaguardias a diferencia de las medidas antidumping y las medidas compensatorias no requieren una determinación de práctica desleal.” (Finger, 2005)

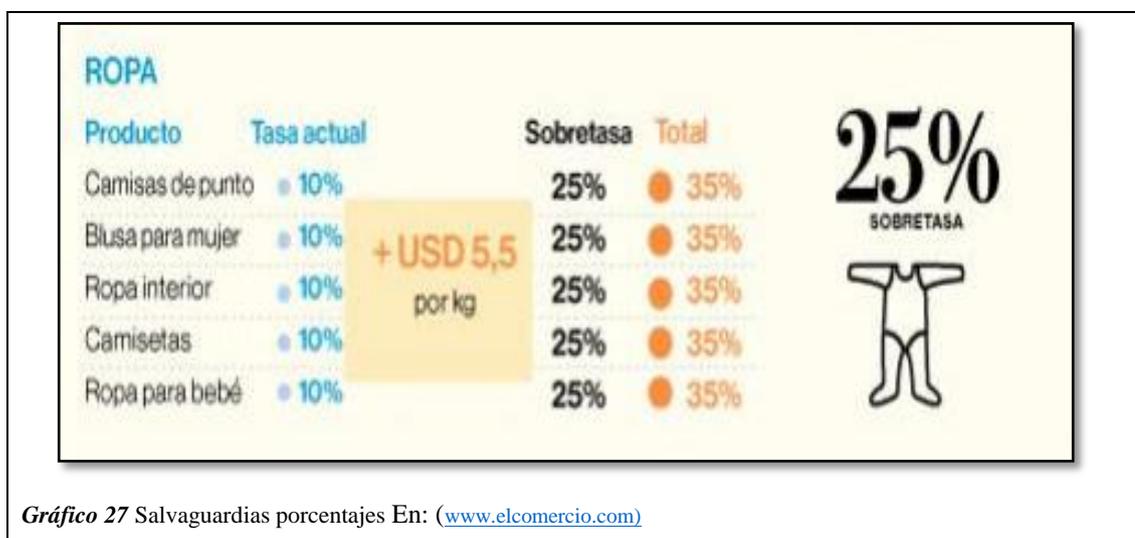
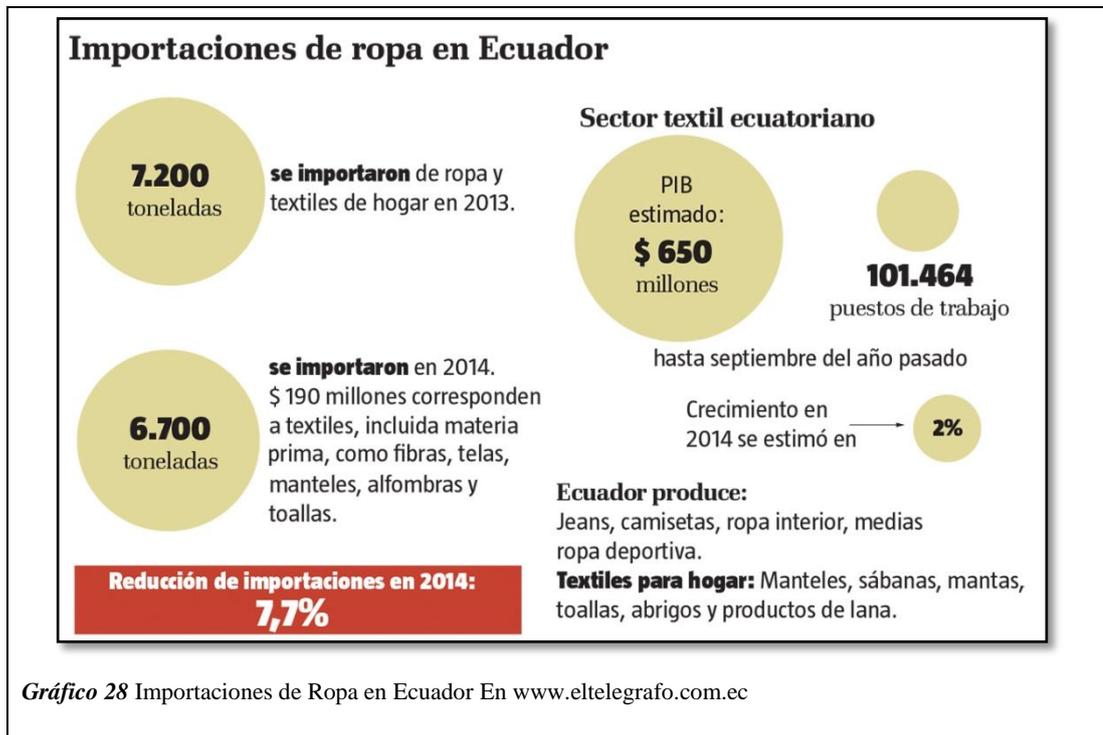


Gráfico 27 Salvaguardias porcentajes En: ([www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com))



### Análisis

La legalización e imposición de las salvaguardias como una medida de control y de activación para los propósitos implementados por el gobierno actual en cuanto a la matriz productiva y frenar el consumo de producto extranjero, tiene una gran afectación en la actividad comercial que realiza Modandina S.A., que realiza la importación de los productos que comercializa. Debido a este factor económico, se ha decidido minorar la utilidad y no disminuir el precio de venta al público, al pertenecer a un mercado saturado y con producción nacional que cuenta con precios muy aceptables para el consumidor ecuatoriano.

#### 5.2.4.2.4 Riesgo País

“En la jerga financiera, se considera “riesgo país” al nivel de riesgo que implica la inversión en instrumentos emitidos por el gobierno de un país en un momento dado. Es corriente que ese riesgo sea presentado como un indicador que revela el nivel de riesgo que corre un inversionista en no poder recuperar sus inversiones en un cierto país; es por lo tanto una evaluación de la capacidad de responder a los compromisos de pago de las deudas asumidas.” (Acosta, 2005), pág. 23



Gráfico 29 Riesgo País Ecuador; En: focusecuador.net

FECHA	VALOR
Abril-18-2016	1145.00
Abril-17-2016	1108.00
Abril-16-2016	1108.00
Abril-15-2016	1108.00
Abril-14-2016	1101.00
Abril-13-2016	1103.00
Abril-12-2016	1102.00
Abril-11-2016	1119.00
Abril-10-2016	1127.00
Abril-09-2016	1127.00
Abril-08-2016	1127.00
Abril-07-2016	1128.00
Abril-06-2016	1107.00
Abril-05-2016	1103.00
Abril-04-2016	1076.00
Abril-03-2016	1075.00
Abril-02-2016	1075.00
Abril-01-2016	1075.00

*Figura 6* Informe Riesgo País En: (www.bce.fin.ec.)

## Análisis

Al tratarse de un indicador económico que mide el riesgo que tienen los inversionistas al decidir incursionar en el mercado ecuatoriano, está directamente relacionado con la actividad comercial que realiza Modandina S.A., al tratarse de una sucursal de Moda Internacional, que tiene su matriz en Cali-Colombia. En la actualidad, pese al impacto económico que está sufriendo el país, la venta de productos en dólares, sigue significando una gran importancia, versus el cambio al peso colombiano.

**Tabla 21** Análisis del Ambiente Externo

MACROENTORNO	VENTAJAS	DESVENTAJAS	
<b>Crecimiento económico</b>	Oportunidad de crecimiento e inversión	Aumento de la competencia	
<b>Empleo-Salarios</b>	Plazas de empleo-Mejor calidad de vida	Gastos desmedidos-Deuda	
<b>Inflación</b>	Incremento de productos en el mercado	Baja producción nacional	
<b>Interés</b>	Estabilización en el cobro de intereses	Aumento en el índice de endeudamiento	
<b>Aspectos políticos</b>	Gobierno estable	Políticas que afectan al comercio	
<b>Relaciones con el estado</b>	Apoyo del gobierno al crecimiento de las microempresas	Aislamiento empresarial	
<b>Impuestos</b>	Mejor calidad de vida para la sociedad	Empresas que no pueden afrontar con nuevas leyes tributarias	
<b>Medio ambiente</b>	Empresas con planes de reciclaje y cuidado del medio ambiente	Empresas contaminantes y sin control ni sanciones	
<b>Aspectos sociales</b>	Empresas con planes de ayuda social	Empresas sin compromiso social	
<b>MERCADO: FACTORES DE COMPRA</b>	<b>MODANDINA S.A. 1-5-</b>	<b>NOZZTRA 1-5-</b>	<b>JSN 1-5-</b>
<b>Precio</b>	4	4	5
<b>Calidad producto</b>	5	3	4
<b>Reputación</b>	4	4	4
<b>Ubicación</b>	4	3	4
<b>Servicio</b>	4	3	4
<b>Cobertura</b>	5	3	4
<b>VALOR AGREGADO</b>	<b>26</b>	<b>20</b>	<b>25</b>

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

**Tabla 22** Análisis Ambiente Externo 2

MERCADO INNOVACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>Tecnologías Vs Mercados</b>	Se cuenta con la tecnología necesaria para la comercialización	La competencia implementa plantas y maquinaria para la producción en el país
<b>Impacto de la I+D sobre la posición competitiva</b>	Pioneros en la venta directa en el país	Estudio de mercado eficiente
<b>Madurez de la tecnología en la industria</b>	Producción colombiana	Ley aduanera - Salvaguardias
<b>Madurez de la industria</b>	Procesos enfocados en la comercialización e innovación de productos	La competencia crece en el mercado

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

### 5.2.4.3 Entorno Local

Se debe considerar de manera adecuada el entorno local en el que se desarrolla la actividad de la comercializadora Modandina S.A.

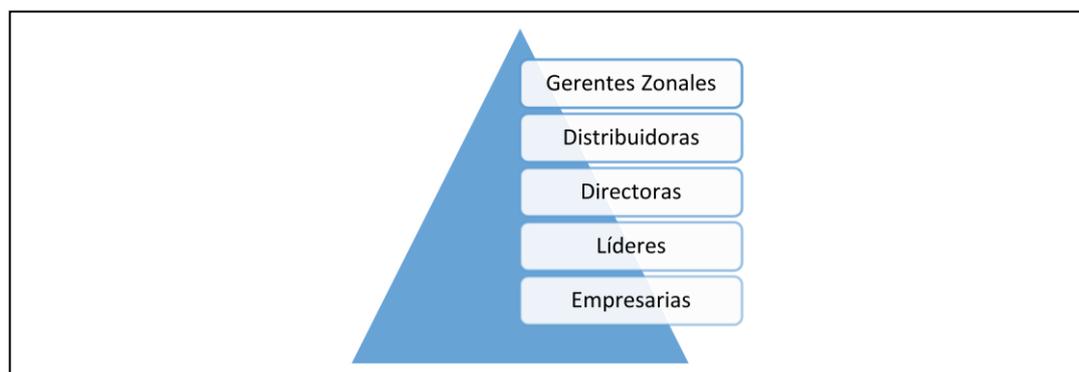
#### Clientes

(Cabrero, 2006) Indica: "Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes es la actividad más importante".

#### Análisis Del Cliente

#### Multinivel

Modandina S.A., cuenta con un modo de distribución y manejo de clientes "Multinivel", no solo se encarga de comercializar la entrega de productos, sino también de toda la gestión comercial, llamadas, mensajes de texto, informativos escritos y visuales, redes sociales, etc.



**CAIS: Centro de Atención Inmediata que pertenecen a la fuerza de ventas de Modandina S.A.**

## Los Proveedores

Son las empresas u organizaciones que entregan a la empresa los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios, como: energía, servicios e información a la empresa. Los proveedores ofrecen recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales. Los proveedores son fuerzas o factores que influyen en las actividades de la empresa, debido a que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda producir bienes y entregar servicios. Para el efecto, del análisis situacional de la empresa el investigador deberá analizar los proveedores que mantiene la organización son fuerzas o factores que pueden ser una amenaza u oportunidad para su empresa, ya que la calidad de sus productos o servicios dependerá de los materiales que les provean. (Taipe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).

## Análisis

Modandina S.A., cuenta con su centro de producción en Cali – Colombia, quienes producen sus productos y cuentan con sus proveedores de insumos; por ende, es el centro de distribución para su demanda nacional como la de Ecuador.

## Proceso de Importación de la Mercadería

La nacionalización de bienes extranjeros ingresados al País (importación) para su libre distribución; uso o consumo. Pueden realizar este proceso cualquier persona sea ésta natural o jurídica que cumpla con los requisitos y obligaciones necesarias para hacerlo.



Figura 8 Proceso de importación de mercadería En: (www.aduana.gob.ec)

Antes de importar debe realizar los siguientes pasos:

## Proceso de Importación Aduana

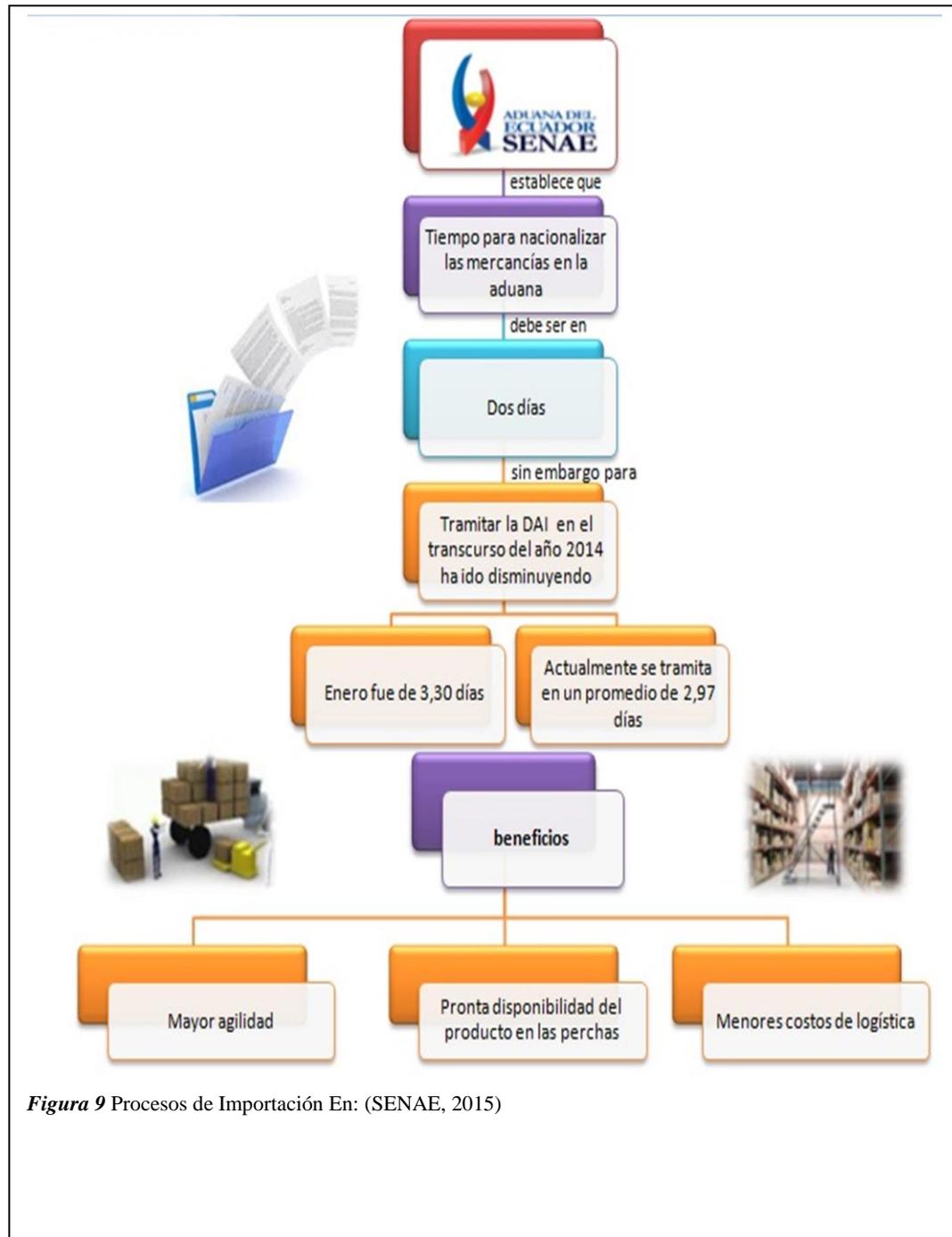


Figura 9 Procesos de Importación En: (SENAE, 2015)

---

## Competidores

“Cuando la empresa realice el análisis situacional, y para lo cual debe hacer una investigación de campo el que le permitirá determinar la existencia de otras empresas que ofrecen los mismos productos o servicios a los consumidores y por ende a la comunidad en general, convirtiéndose las empresas competidoras en una amenaza para esta empresa.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).

## Análisis

Modandina S.A. se desarrolla en un mercado donde la competencia es diversa y exigente. En la actualidad, el mercado de venta directa cuenta con algunas empresas con reconocidas marcas como: “NOZTRA”, “NIVI”, “JSN” entre otros; cada uno con su comercialización tanto por catálogo como directa, mediante alianzas con grandes tiendas a nivel nacional, además, con maquinaria y producción nacional que acelera el proceso de entrega al cliente final.



**MATRIZ COMPARATIVA COMPETENCIA**

Figura 10 Comparación Competencia

## Sustitutos

“Es importante que la empresa al realizar el análisis situacional determine que productos o servicios pueden ser considerados una amenaza empresarial, lo que le permitirá reducir o disminuir esta amenaza al identificar y desarrollar estrategias que le garantice un mantenimiento o crecimiento en el mercado al cual está atendiendo.” (Taipe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).

## Análisis

Los productos sustitutos son una estrategia de mercado, que se debe analizar frente a la perspectiva del cliente, considerando que deben cumplir con el mismo impacto que causó el producto base u original. La tendencia actual del mercado de compra y venta de prendas de vestir abarca muchos factores, diseño, color, calidad, región en la que se va a utilizar y temporada.

### 5.2.5 Análisis Interno

“Para el efecto, en el análisis interno o entorno interno se procederá a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, el análisis se efectuará en las áreas o procesos de la empresa, tomando en cuenta el comportamiento administrativo, la cultura empresarial, la calidad de sus productos o servicios, la productividad de sus operaciones, el crecimiento organizacional, la tecnificación, la imagen y prestigio de la empresa, etc. En el entorno o ambiente interno se localizan las fortalezas y debilidades empresariales, en cada una de las áreas o departamentos que tiene la empresa. Para el efecto señalaremos cuatro áreas o departamentos que suele tener una organización empresarial.” (Taipe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 178).

### 5.2.5.1 Área Administrativa

“Comprende las actividades que los directivos deben realizar para lograr los objetivos empresariales. Y estas actividades de los directivos son planificar, organizar, ejecutar y controlar los recursos financieros, técnicos y el talento humano.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 178).

#### Proceso Administrativo

- **“Planificación:** es un conjunto de directrices donde se establecen los estándares a seguir. en el proceso de planeación se establecen metas, se analiza la situación de la empresa, y se elabora un diagnóstico. se detectan ayudas y barreras y por último se desarrolla un curso de acción.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).
  
- **“Organización:** es el arreglo sistemático de las personas para que estas desempeñen una función. organizar implica asignar tareas, establecer los departamentos, delegar autoridad y coordinar el trabajo.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).
  
- Pasos para organizar :
  - ✓ División del trabajo: dividir todo el trabajo en actividades que empleados puedan desempeñar lógicamente y cómodamente.

- ✓ Departamentalización: corresponde a agrupar empleados y tareas en la organización.
  - ✓ Jerarquía: especificar quién depende de quién, establece los niveles jerárquicos.
  - ✓ Delegación: asignar los subordinados responsabilidad para ejecutar actividades.
  - ✓ Coordinación: integrar las actividades de las distintas partes de la organización para lograr los objetivos.
- 
- **“Dirección:** lograr que los subordinados realicen el trabajo a través de la motivación.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).
  - **“Control:** se fijan los estándares de niveles de producción de calidad, los estándares de desempeño y se corrigen los errores y faltas.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 179).

## Análisis

La ausencia de un Plan Estratégico enfocado en los procesos del departamento financiero dentro de la compañía, no permite que se pueda desarrollar adecuadamente. La realización de un Plan Estratégico puede indicar cuáles son sus objetivos y como llegar a estos y declarar de mejor manera cuál es la razón de ser de la empresa.

### 5.2.5.2 Área De Comercialización

“La capacidad de comercialización de una empresa son las actividades que se llevan a cabo dentro del área. Es una función empresarial que involucra investigación de mercados, desarrollo de productos, fijación de precios, comunicación, promoción, venta y distribución de productos y servicios. Para lo cual puede emplear las siguientes herramientas como los medios de comunicación como televisión, radio, periódicos, revistas, página web y eventos. Para el efecto, el área de comercialización se encarga de la venta de los productos o servicios de la empresa a los clientes, en esta área se da a conocer el producto al mercado en que se está atendiendo o se quiere incursionar, mediante la publicidad.” (Taípe Yáñez & Pazmiño Linzan, 2015, pág. 180).

### Procesos Básicos De Comercialización

“Una de las decisiones que debe tomar el gestor de marketing es como comunicar a los consumidores la existencia de un producto, sus bondades y beneficios, los cambios e innovaciones del producto o, simplemente, como recordarles su existencia para atraer su intención de compra. Para esto existen cuatro procesos o herramientas.” (Córdova, 2009)

1. La publicidad.
2. La promoción de ventas.
3. Las ventas personales.
4. Las relaciones públicas.

**LA PUBLICIDAD:** Es cualquier forma pagada de presentación que tenga como finalidad informar y/o convencer a los consumidores respecto de algún producto, a través de medios como la radio, la televisión, periódicos, las revistas e Internet.

Es una herramienta sumamente valiosa, pues permite que el mensaje sea recibido por una gran cantidad de personas, y se repita varias veces haciendo posible que el consumidor compare los mensajes de todas las empresas de la competencia.

Si bien la publicidad tiene muchos puntos a favor, también presenta algunas desventajas, como su alto costo, aunque algunas formas de publicidad, como los periódicos, los anuncios por radio y por Internet pueden hacerse con presupuestos menores a los demandados por la televisión.

**LA PROMOCIÓN DE VENTAS:** Consiste en otorgar incentivos al consumidor para fomentar la compra de un producto. Esta se hace usando una amplia gama de instrumentos como:

- ✓ Cupones
- ✓ Descuentos de dinero.
- ✓ Premios

Así, lo que diferencia a la publicidad de la promoción de ventas es que, aunque ambas invitan a comprar, la promoción incita al consumidor a que lo haga en el más breve plazo.

**LAS VENTAS PERSONALES:** Es una de las herramientas más efectivas en ciertas etapas del proceso de colocación del producto en el mercado, sobre todo para desarrollar preferencias, convicción y acción por parte de los compradores.

Si comparamos la venta personal con la publicidad, aquella tiene varias cualidades, pues se basa en la interacción entre personas, de tal manera que el vendedor puede

---

observar las necesidades y las características de los consumidores y proponer los ajustes necesarios en base a las reacciones de los clientes. Por esta razón, los mejores informantes de las necesidades insatisfechas del mercado son los vendedores.

Si bien las ventas personales son un sistema bastante efectivo, mantener una fuerza de ventas es bastante costosa, ya que para cubrir un número limitado de clientes se necesita un grupo de vendedores para agilizar el proceso.

Hoy en día algunas empresas están desarrollando un sistema de ventas alternativo, el de televentas, que consiste en vender a través del teléfono. Este sistema tiene algunas ventajas, como el costo, ya que un solo vendedor puede llegar a muchos clientes en un solo día sin necesidad de desplazarse. Pero en algunos casos esto incomoda a los clientes que se ven acosados y bombardeados a distintas horas por vendedores de diferentes clases de productos.

**LAS RELACIONES PÚBLICAS:** El gestor de marketing debe construir buenas relaciones con todas las personas involucradas en el entorno de la organización a fin de obtener y mantener una opinión favorable y una buena imagen de su producto y/o actividades.

Las relaciones públicas pueden tener un gran impacto sobre la conciencia de las personas, generalmente a costos más bajos que la publicidad y la promoción en ventas.

## Análisis

En el estudio interno, se establece que la comercializadora no cuenta con personal capacitado y comprometido en el área financiera, por lo tanto será una debilidad empresarial; cabe recalcar que una de las fortalezas más importantes que tiene Modandina S.A. es la experiencia mediante los años que ha permanecido en el mercado de la venta directa, no es fácil conseguir esto, con la cantidad de competidores que existen en la actualidad, sin embargo, la calidad, servicio, producto; han sido claves para lograr este propósito.

### 5.2.6 Matriz Foda

“El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. “La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”. Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.” (Espinoza, Roberto, 2013).

**Tabla 23** Matriz Foda

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-------------------	--------------------

1. Modandina S.A. es reconocida por más de sus 20 años de trayectoria.	1. La compañía no trabaja con planificación (sistema de administración estratégica).
2. Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que se ofrece.	2. Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (Misión, Visión, Objetivos).
3. La empresa brinda un servicio de calidad.	3. Falta de personal para cubrir el área de ventas.
4. Modandina S.A. cuenta con personal calificado con amplia experiencia.	4. No existen procesos.
5. Los equipos con los que cuenta se encuentra en óptimas condiciones.	5. No se cuenta con un manual de procesos administrativos.
6. Condiciones físicas de trabajo adecuadas.	6. No se imparte capacitación periódica.
7. La empresa dispone de un sitio web oficial.	7. No se realiza presentación de informes de cumplimiento.
8. Los empleados son responsables.	8. No existe canales de comunicación adecuados.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Implementación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio.	1. Costos bajos de la competencia.
2. Formulación de un posicionamiento estratégico.	2. Implementación de Salvaguardias.
3. Expansión geográfica ampliando la cobertura a nivel nacional.	3. Incremento en la tasa de Inflación (consumidor tendrá que invertir más dinero).
4. Crecimiento del mercado en la decisión de compra.	4. Productos sustitutos.
5. El apoyo de clientes que recomiendan nuestro servicio.	5. Competencia cercana muy agresiva.
6. Los clientes poseen facilidad de pago	6. Baja liquidez y/o solvencia de los clientes.
	7. Preferencias y nuevos hábitos de los usuarios de clase media.
	8. Ingreso de empresas con formas óptimas de distribución y segmentación en el mercado.

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

### 5.2.7 Matrices Estratégicas

“Éste es quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias. Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Las matrices combinan factores internos del negocio con otros externos del negocio o concernientes al sector o industria en el cual opera.” (Administración de Empresas, 2012).

A continuación la ponderación a utilizarse:

VARIABLE	IMPACTO	PONDERACIÓN
<b>O=Oportunidad</b>	A=Alto	5
<b>A=Amenaza</b>	M=Medio	3
<b>F=Fortaleza</b>	B=Baja	1
<b>D=Debilidad</b>		

**Tabla 24** Ponderación Matriz de Impacto

### 5.2.7.1 Matriz Impacto Interno

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

**Tabla 25** Matriz de Impacto Interno

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Modandina S.A. es reconocida por más de sus 20 años de trayectoria.			
2. Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que se ofrece.	X		
3. La empresa brinda un servicio de calidad.			
4. Modandina S.A. cuenta con personal calificado con amplia experiencia.	X		
5. Los equipos con los que cuenta se encuentra en óptimas condiciones.	X X	X	
6. Condiciones físicas de trabajo adecuadas.		X	
7. La empresa dispone de un sitio web oficial.		X	
8. Los empleados son responsables.		X	
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1. La compañía no trabaja con planificación (sistema de administración estratégica).			
2. Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (Misión, Visión, Objetivos).	X		
3. Falta de personal para cubrir el área de ventas.			
4. No existen procesos.	X		
5. No se cuenta con un manual de procesos administrativos.	X	X	
6. No se imparte capacitación periódica.	X	X	
7. No se realiza presentación de informes de cumplimiento.		X	
8. No existe canales de comunicación adecuados.		X	

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

### 5.2.7.2 Matriz Impacto Externo

Tabla 26 Matriz de Impacto Externo

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Implementación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio.			
2. Formulación de un posicionamiento estratégico.		X	
3. Expansión geográfica ampliando la cobertura a nivel nacional.	X		
4. Crecimiento del mercado en la decisión de compra.	X	X	
5. El apoyo de clientes que recomiendan nuestro servicio.		X	
6. Los clientes poseen facilidad de pago			
AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Costos bajos de la competencia.			
2. Implementación de Salvaguardias.			
3. Incremento en la tasa de Inflación (consumidor tendrá que invertir más dinero).	X		
4. Productos sustitutos.	X		
5. Competencia cercana muy agresiva.	X		
6. Baja liquidez y/o solvencia de los clientes.			
7. Preferencias y nuevos hábitos de los usuarios de clase media.	X	X	
8. Ingreso de empresas con formas óptimas de distribución y segmentación en el mercado.	X	X	
		X	
		X	

Fuente: Modandina S.A

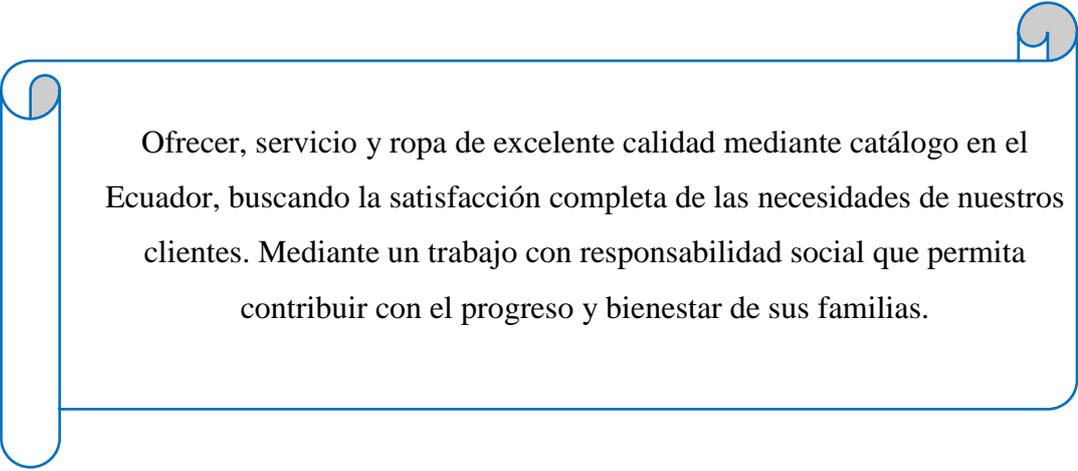
Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

### 5.3 Formulación Del Proceso De Aplicación De La Propuesta

#### 5.3.1 Direccionamiento Estratégico

##### 5.3.1.1 Misión

En base a la filosofía Administrativa de Modandina S.A., se debe orientar al logro de la excelencia, bajo los principios de: honestidad, respeto y trabajo en equipo con los involucrados, que son parte activa de la consecución de los objetivos de la empresa.



Ofrecer, servicio y ropa de excelente calidad mediante catálogo en el Ecuador, buscando la satisfacción completa de las necesidades de nuestros clientes. Mediante un trabajo con responsabilidad social que permita contribuir con el progreso y bienestar de sus familias.

### 5.3.1.2 Visión

Convertirse en la empresa líder en el mercado, en cinco años, reconocida a nivel nacional por su calidad en productos y servicios, siempre a la vanguardia e innovación en la comercialización eficaz de nuestros productos.

### 5.3.1.3 Políticas

Las políticas que se proponen para la empresa MODANDINA S.A. Son las siguientes:

- Contar con el apoyo de la Gerencia y la participación del personal en el proceso de cambio.
- Establecer un programa de capacitación para todo el personal.
- Realizar convenios de crédito y pago con los clientes, incrementando su capacidad de adquisición.
- Establecer un programa de actualización de datos de los clientes actuales y potenciales.
- Aportar con el desarrollo profesional, técnico y personal del talento humano, mediante programas y campañas de formación.

- Elaborar programas de incentivos por la consecución de objetivos propuestos y cumplidos con satisfacción.

#### **5.3.1.4 Objetivo General**

Realizar la propuesta de planificación estratégica para mejorar el flujo de efectivo de ingresos y egresos en el Departamento Financiero de la comercializadora Modandina S.A.; de esta forma que la empresa cuente con la liquidez y rentabilidad necesaria para mantenerse y mejorar su estabilidad en el mercado.

#### **5.3.1.5 Objetivos Estratégicos**

(Koontz & Weiririch, 2004, pág. 135) Indica que: “son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales, pueden ser verificables o cuantificables, esto es al final del periodo establecido debe ser posible determinar si se cumplieron o no”. Los objetivos principales que busca el proyecto son:

- Establecer políticas y normas para la correcta utilización del recurso económico tanto con el manejo de dinero como de herramientas y útiles necesarios para la operación
- Aumentar los conocimientos prácticos, en el personal activo de Modandina S.A.
- Incrementar las ventas a nivel nacional.
- Disminuir la cartera vencida de clientes.
- Cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

#### 5.3.1.6 Estrategias

Las estrategias son las herramientas que permitirán alcanzar los objetivos planteados. Indican las acciones y muchas veces los recursos que se emplearán para lograr los objetivos. En la empresa "MODANDINA S.A.", se propone emplear las siguientes:

- **Estrategias FO (estrategias para atacar)**
  - ✓ Establecer reuniones periódicas con los responsables de las diferentes áreas de gestión.
  - ✓ Ofrecer paquetes promocionales y facilidades de pago.
  - ✓ Realizar una capacitación tributaria con responsables de manejo de dinero.
  - ✓ Establecer presupuestos semanales de cuentas por pagar.

- **Estrategias DO (estrategias para movilizar)**
  - ✓ Contratación de personal para el área de ventas cuando esta lo requiera.
  - ✓ Rediseñar la estructura organizacional de la compañía, ofreciendo lineamientos básicos (misión, visión, políticas).
  - ✓ Definir claramente las funciones, responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo. (Manuales de procesos)
  - ✓ Socializar los manuales de procesos.
  - ✓ Identificar procesos claves para proponer mejoras y presentar informes de cumplimiento.
  - ✓ Realizar capacitaciones en las cuales trabajen en equipo el personal de la compañía y se promueva la comunicación.
  
- **Estrategias FA (estrategias para defender)**
  - ✓ Capacitación personal periódicamente en temas relacionados al área financiera.
  - ✓ Los directivos deben tomar medidas correctivas con respecto a la baja liquidez con la finalidad de salvaguardar la compañía.
  - ✓ Renovar plazos y compromisos de pago a proveedores.

- **Estrategias DA (estrategias para reforzar)**
  - ✓ Determinar métodos de evaluación y control de las acciones de mejora planteada.
  - ✓ Diseñar un Plan Estratégico para fortalecer el ambiente interno y externo para el posicionamiento de la compañía.
  - ✓ Establecer los controles necesarios para el manejo de gastos.

#### 5.3.1.7 Mapa Estratégico

Mediante el uso del Mapa Estratégico, se puede describir la o las estrategias a realizarse para la ejecución de los planes de acción. Además, es la herramienta necesaria para la toma de decisiones que los directivos de "Modandina S.A." puedan implementar en la gestión de su actividad comercial.

Tabla 27 Mapa Estratégico

		<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>	
<p><b>INTERNO</b></p> <p><b>EXTERNO</b></p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modandina S.A. es reconocida por más de sus 20 años de trayectoria.</li> <li>2. Los clientes se encuentran satisfechos con el servicio que se ofrece.</li> <li>3. La empresa brinda un servicio de calidad.</li> <li>4. Modandina S.A. cuenta con personal calificado con amplia experiencia.</li> <li>5. Los equipos con los que cuenta se encuentra en óptimas condiciones.</li> <li>6. Condiciones físicas de trabajo adecuadas.</li> <li>7. La empresa dispone de un sitio web oficial.</li> <li>8. Los empleados son responsables.</li> <li>9. Los empleados cuentan con incentivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compañía no trabaja con planificación (sistema de administración estratégica).</li> <li>2. Desconocimiento de la razón de ser de la compañía (Misión, Visión, Objetivos).</li> <li>3. Falta de personal para cubrir el área de ventas.</li> <li>4. No existen procesos.</li> <li>5. No se cuenta con un manual de procesos administrativos.</li> <li>6. No se imparte capacitación periódica.</li> <li>7. No se realiza presentación de informes de cumplimiento.</li> <li>8. No existe canales de comunicación adecuados.</li> </ol>	
		<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementación de nuevas tecnologías para la ejecución del servicio.</li> <li>2. Formulación de un posicionamiento estratégico.</li> <li>3. Expansión geográfica ampliando la cobertura a nivel nacional.</li> <li>4. Crecimiento del mercado en la decisión de compra.</li> <li>5. El apoyo de clientes que recomiendan nuestro servicio.</li> <li>6. Los clientes poseen facilidad de pago.</li> </ol>	<p>F1 F2 O2 O3 Aperturar sucursales a fin de ingresar a provincias que más demandan el servicio.</p> <p>F4 O4 Establecer reuniones periódicas con el personal.</p> <p>F2 O4 O5 O6 Ofrecer nuevos paquetes promocionales y facilidades de pago.</p> <p>F7 O3 O5 Ampliar atención a los clientes mediante la web.</p> <p>F9 O4 Proporcionar incentivos a los clientes cada vez que consiguen nuevos clientes.</p>	<p>D1 D3 O2 Contratación de personal para el área de ventas cuando esta lo requiera.</p> <p>D2 O2 Rediseñar la estructura organizacional de la compañía, ofreciendo lineamientos básicos (misión, visión, políticas).</p> <p>D4 D5 O4 Definir claramente las funciones, responsabilidades de cada puesto o unidad de trabajo.</p> <p>D4 D7 O4 O5 Identificar procesos claves para proponer mejoras y presentar informes de cumplimiento.</p> <p>D5 D8 O3 Realizar capacitaciones en las cuales trabajen en equipo el personal de la compañía y se promueva la comunicación.</p>

AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costos bajos de la competencia.</li> <li>2. Implementación de Salvaguardias.</li> <li>3. Incremento en la tasa de Inflación (consumidor tendrá que invertir más dinero).</li> <li>4. Productos sustitutos.</li> <li>5. Competencia cercana muy agresiva.</li> <li>6. Baja liquidez y/o solvencia de los clientes.</li> <li>7. Preferencias y nuevos hábitos de los usuarios de clase media.</li> <li>8. Ingreso de empresas con formas óptimas de distribución y segmentación en el mercado.</li> </ol>	<p>F1 F2 A2 A3 Disponer de todas las leyes vigentes actualmente en el Ecuador para de esta manera poder tomar decisiones adecuadas.</p> <p>F3 F4 A1 A4 A5 A6 Mejorar los costos para fidelizar a los clientes y no optar por productos sustitutos.</p> <p>F3 F7 A5 Capacitación personal periódicamente en temas relacionados al área que pertenezcan.</p> <p>F1 F8 A6 A8 Los directivos deben tomar medidas correctivas con respecto a la baja liquidez en los clientes con la finalidad de salvaguardar la compañía.</p>	<p>D4 D5 A5 A8 Aplicación del sistema mejora continua, Justo a tiempo.</p> <p>D4 D5 A7 A8 Implementación de un sistema de quejas y sugerencias por parte de los clientes para conocer sus requerimientos.</p> <p>D6 D7 D8 A1 A5 Determinar métodos de evaluación y control de las acciones de mejora planteada.</p> <p>D1 D4 A5 A8 Diseñar un Plan Estratégico para fortalecer el ambiente interno y externo para el posicionamiento de la compañía.</p>

**Fuente:** *Modandina S.A*

**Elaborado por:** *José Luis Tapia Peralta.*

## **5.3.2 Implementación Estratégica**

### **5.3.2.1 Plan De Acción**

El plan de acción va de la mano con el mapa estratégico, al ser una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de responsabilidades y actividades. Se establece como una hoja de control en el desarrollo de las estrategias para la consecución de objetivos y metas.

Tabla 28 Plan de Acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	RECURSOS	PORCENTAJE	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal deberá adquirir los conocimientos prácticos.</li> </ul>	Establecer reuniones periódicas con el personal.	Capacitación continua al personal de los departamentos de Cartera, Tesorería, Financiero	Humanos, materiales	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>EVALUACIÓN PERSONAL</b> = (Número de preguntas acertadas en evaluación/Total preguntas establecidas)*100</li> </ul>	Registro de notas de las evaluaciones.	Gerente General/ Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas a nivel nacional.</li> </ul>	Proporcionar incentivos a los clientes cada vez que consiguen nuevos clientes. Ofrecer nuevos paquetes promocionales y facilidades de pago.	Paquetes promocionales por cada pedido superior a los \$ 1000 y valor de logística gratis.	Hojas de pedidos. Documentos crediticios	50%	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PROMOCIONES CLIENTES</b> = (Cantidad de clientes atendidos con promoción/Cantidad de clientes atendidos en un mes anterior sin la promoción)*100</li> </ul>	Registro de ventas	Gerente General/ Gerente Financiero
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducir la cartera vencida de los clientes.</li> </ul>	Los directivos deben tomar medidas correctivas con respecto a la baja liquidez en los clientes con la finalidad de salvaguardar la compañía.	Versatilidad: se retira la mercadería en mal estado en el domicilio u oficina y se lo entrega de inmediato.	Hojas de pedidos. Documentos crediticios	60%	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>COBERTURA CLIENTES</b> = (Cantidad de clientes que acceden a este servicio/Total de Clientes en Quito)*100</li> </ul>	Registro de ventas	Gerente General/ Gerente Administrativo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poner en marcha los procedimientos en su totalidad.</li> </ul>	Identificar procesos claves para proponer mejoras y presentar informes de cumplimiento.	Elaborar un esquema de procedimientos con respecto a los procesos claves.	Formatos	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>PROCEDIMIENTOS ELABORADOS</b> = (Número de Procedimientos elaborados/Número Total de procedimientos cumplidos)*100</li> </ul>	Manual de Procesos.	Gerente General/ Gerente Financiero

<p>▪ <b>Socializar organigrama estructural, visión, misión y objetivos</b></p>	<p>Rediseñar la estructura organizacional de la compañía, ofreciendo lineamientos básicos (misión, visión, políticas). Diseñar un Plan Estratégico para fortalecer el ambiente interno y externo para el posicionamiento de la compañía.</p>	<p>Establecer la Visión, Misión y Políticas organizacionales.</p>	<p>Carteleras. Volantes. Dípticos</p>	<p>10%</p>	<p>▪ <b>POLÍTICAS CUMPLIDAS</b> = (Numero de políticas cumplidas/ Número Total de políticas)*100</p>	<p>Manual Planificación estratégica.</p>	<p>Gerente Administrativo/ Gerente General</p>
<p>▪ <b>Cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.</b></p>	<p>Disponer de todas las leyes vigentes actualmente en el Ecuador para de esta manera poder tomar decisiones adecuadas.</p>	<p>Comisiones por objetivos, se retribuirá el 10% del sueldo si el trabajo realizado cumple con los objetivos organizacionales.</p>	<p>Cronograma de objetivos</p>	<p>100%</p>	<p>▪ <b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b> = (Número de objetivos estratégicos cumplidos/Total de objetivos estratégicos planteados)*100</p>	<p>Manual de Procedimientos.</p>	<p>Gerente Administrativo/ Gerente General</p>
<p>▪ <b>Lograr que los empleados se sientan motivados en su trabajo.</b></p>	<p>Realizar capacitaciones en las cuales trabajen en equipo el personal de la compañía y se promueva la comunicación.</p>	<p>Otorgar tarjetas Supermaxi, Fybeca, para uso frecuente.</p>	<p>Premios. Bonos</p>	<p>100%</p>	<p>▪ <b>INCENTIVO EMPLEADOS</b> = (Número de empleados que acceden a estas tarjetas/Total de empleados)*100</p>	<p>Nómina de empleados</p>	<p>Gerente Administrativo/ Gerente General</p>

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

### 5.3.3 Procesos

“Un proceso es un programa en ejecución. Un proceso simple tiene un hilo de ejecución, por el momento dejemos esta última definición como un concepto, luego se verá en más detalle el concepto de hilo. Una vez definido que es un proceso nos podríamos preguntar cuál es la diferencia entre un programa y un proceso, y básicamente la diferencia es que un proceso es una actividad de cierto tipo que contiene un programa, entradas salidas y estados.” (Alvarez, 1996)

#### 5.3.3.1 Diagramas De Flujo

“El diagrama de flujo traza los diversos pasos de un proceso y su relación. Cuando estos diagramas de flujo los preparan equipos de gerentes, se deducen de ellos múltiples beneficios como los siguientes: proporcionan una comprensión del conjunto. Cada miembro del equipo conoce completamente su segmento del proceso pero no conoce completamente el proceso entero. El diagrama de flujo proporcional el conocimiento del que se carece en un grado sin precedentes.” (Juran, 1990)

## Gestión De Cobranza

### Clasificación de clientes

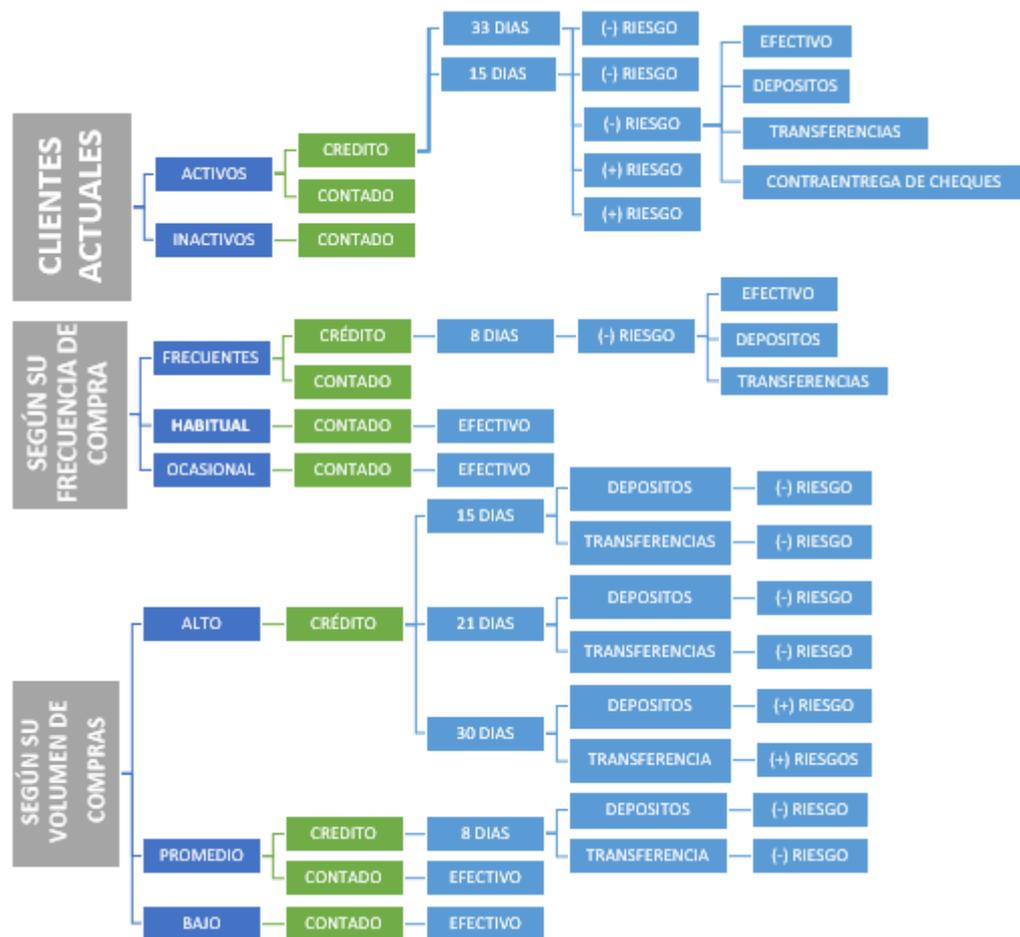
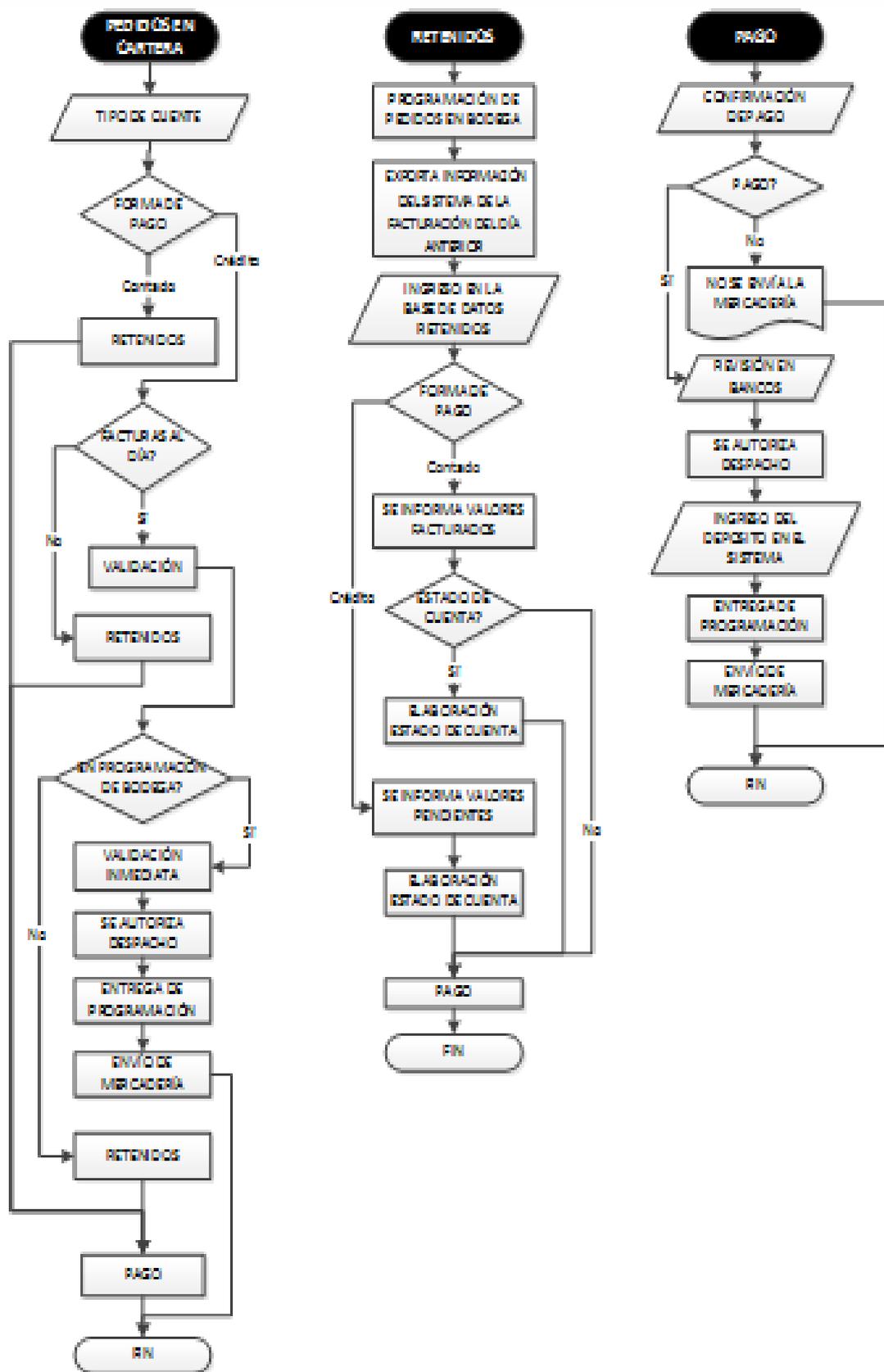


Figura 11 Clasificación de Clientes

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.



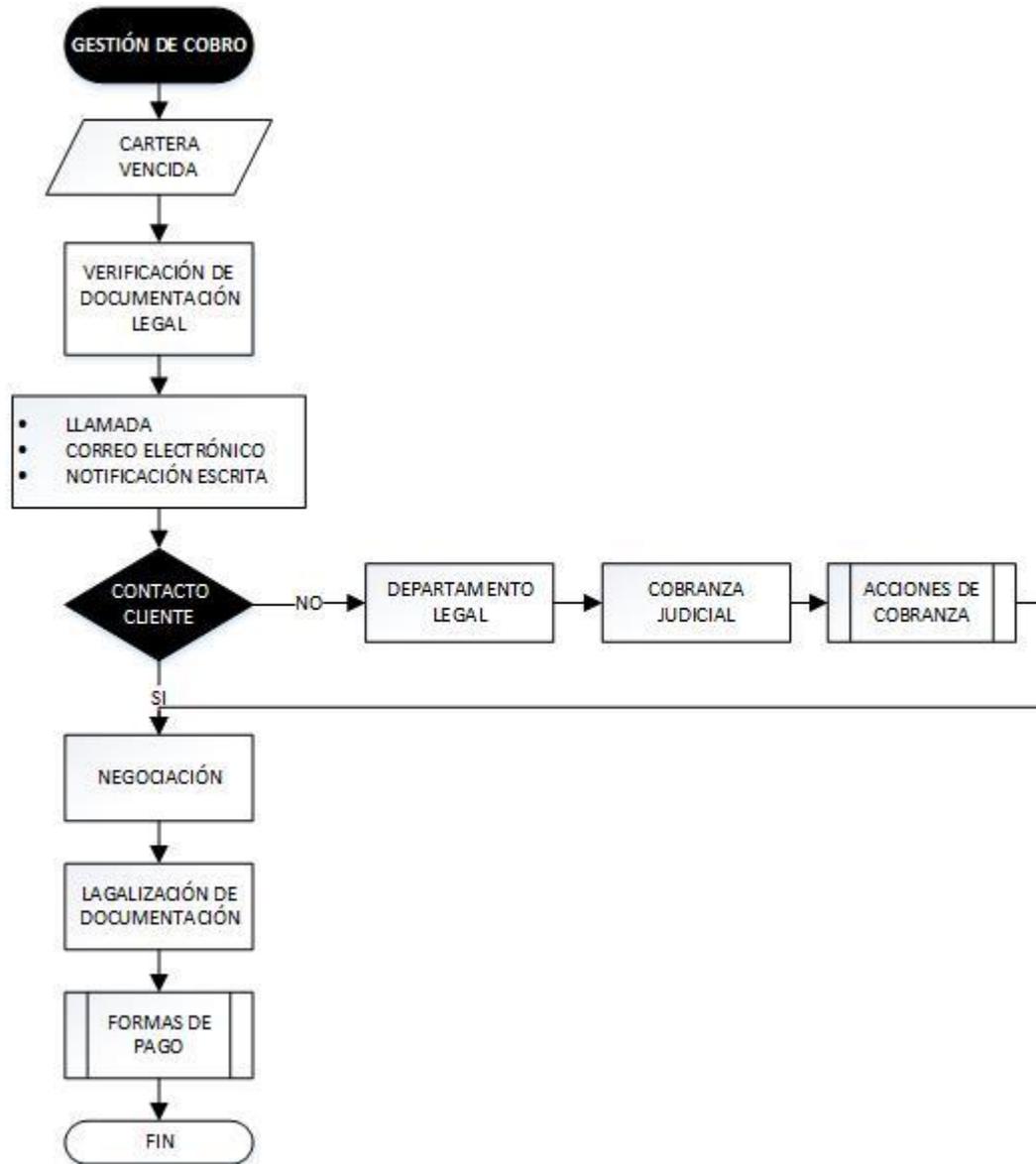
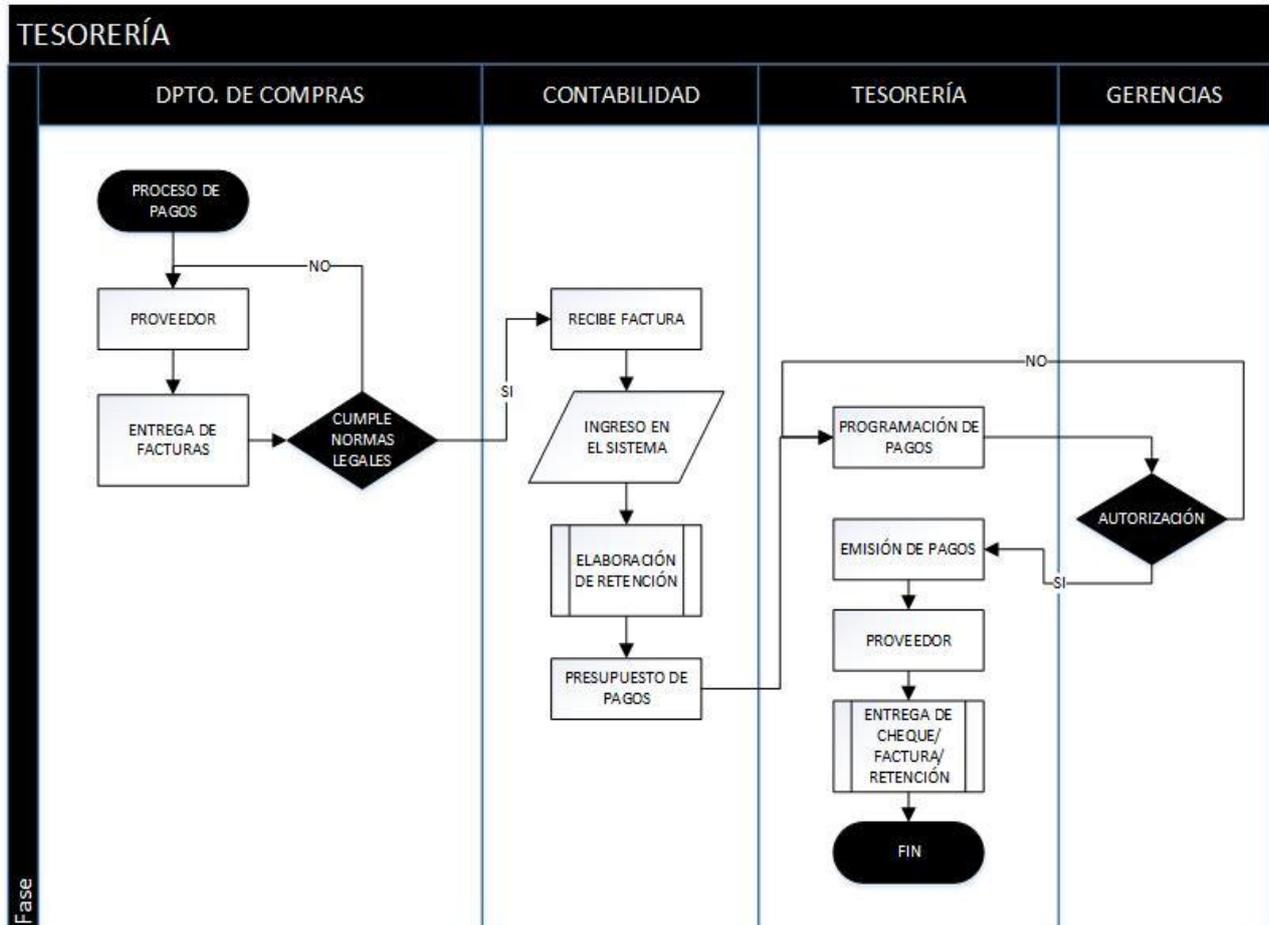


Figura 12 Flujograma proceso de Cartera

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

## GESTIÓN DE TESORERÍA



Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

## GESTIÓN FINANCIERA

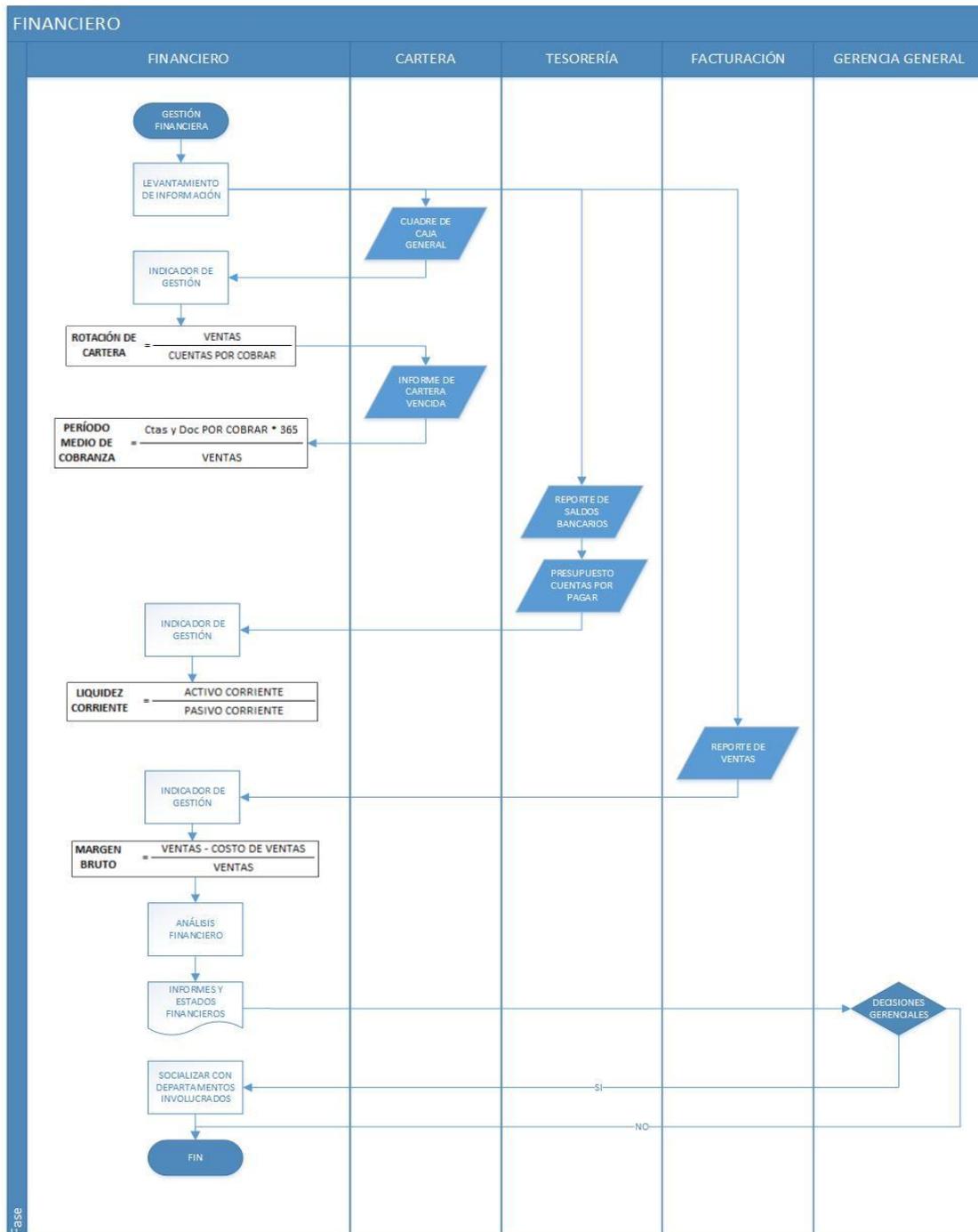


Figura 14 Flujoograma proceso Financiero

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

## Capacitación

**Tabla 29** Cronograma de Capacitación

DÍA	HORA	TEMARIO	ACTIVIDADES	TAREAS	TÉCNICAS
SÁBADO	8:30 - 9:00	Presentación del temario	Identificación y presentación de participantes	Ninguna	Identificación visual
	9:00 - 10:30	Presupuesto	¿Qué es el presupuesto?	Definición	Audiovisual
	10:30 - 11:00	<b>REFRIGERIO</b>			
	11:00 - 11:30	Importancia	¿Para qué sirve?	Definición	Audiovisual
	11:30 - 13:00	Preparación del presupuesto	¿Cómo se elabora un presupuesto?	Elaboración	Audiovisual
	13:00 - 14:00	<b>ALMUERZO</b>			
	14:00 - 15:00	Manual presupuestal	Normas y condiciones	Trabajo en grupo	Lluvia de ideas-trabajo práctico
	15:00 - 16:00	El proceso del presupuesto	Métodos y condiciones	Trabajo en grupo	Audiovisual
	16:00 - 17:30	Preparación del plan de ventas	Reportes y presentación de resultados	Trabajo en grupo	Audiovisual
		El presupuesto financiero	Enfoque y desarrollo	Trabajo en grupo	Audiovisual
		El presupuesto como herramienta de control	Enfoque y desarrollo	Trabajo en grupo	Audiovisual

**Fuente:** Modandina S.A

**Elaborado por:** José Luis Tapia Peralta.

## Presupuesto

**Tabla 30** *Presupuesto de Capacitación*

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	GASTO
Capitador		\$ -
Refrigerio	35	\$ 70.00
Almuerzo	35	\$ 122.50
Folletos	35	\$ 70.00
Útiles de papelería		\$ 20.00
Suministros de oficina		\$ 20.00
Botones de identificación	35	\$ 35.00
Certificados	35	\$ 52.50
Varios		\$ 20.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 410.00</b>

**Fuente:** *Modandina S.A*

**Elaborado por:** *José Luis Tapia Peralta.*

### 5.3.3.2 Cronograma De Actividades



## CAPÍTULO VI

### 6. Aspectos Administrativos

#### 6.1 Recursos

##### 6.1.1 Recursos Humanos

En el desarrollo de este proyecto, el recurso más importante es el humano al ser la parte encargada de crear nuevas estrategias, ideas de mejora continua, y además con su correcta ejecución.

- Instituto Tecnológico Superior Cordillera
- Estudiante investigador
- Tutor de tesis

##### 6.1.2 Recursos Materiales

- Hojas de papel bond, esferos, lápices, borradores.
- Suministros de oficina

### 6.1.3 Recursos Financieros

Modandina S.A. es una empresa con amplia estructura física, y cuenta con espacios para realizar las capacitaciones necesarias para llevar a cabo este propósito, en ese aspecto no habría un costo adicional, así mismo los materiales que vayan a requerir lo asume la misma, todo sea para mejorar la productividad, siempre y cuando no se afecte el normal proceso de las funciones de los colaboradores.

### 6.1.4 Recursos Tecnológicos

- Laptop
- Internet
- Telefonía Celular
- Software Modandina S.A. (Mi Crm)

## 6.2 Presupuesto

Tabla 32 Presupuesto Capacitación

<b>PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO DEL INVESTIGADOR</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		<b>GASTO</b>
Movilización	\$	50.00
Impresiones y copias	\$	20.00
Anillados	\$	50.00
Empastados	\$	35.00
Útiles de papelería	\$	10.00
Suministros de oficina	\$	20.00
Internet	\$	20.00
Telefonía celular	\$	20.00
Varios	\$	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>245.00</b>

Fuente: Modandina S.A

Elaborado por: José Luis Tapia Peralta.

---

## CAPÍTULO VII

### 7. Conclusiones y Recomendaciones

#### 7.1 Conclusiones

De la investigación realizada sobre la situación actual de la Comercializadora MODANDINA S.A., se obtienen las siguientes conclusiones:

- Es necesario implementar el Plan estratégico en la Comercializadora Modandina S.A.; al ser la base para la contribución, con procesos organizados y sistematizados en el área financiera, de ésta manera lograr una mejor imagen organizacional tanto en el mercado como en las instituciones de control y financieras.
- A través de este esfuerzo de cambio que se presenta, se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente, de tal manera que estos se encuentren satisfechos y consiguiendo su fidelización.
- “MODANDINA S.A.”, no posee detalladamente sus procesos, funciones y tareas; lo cual ha causado que los integrantes de la empresa realicen actividades que no corresponden a sus cargos, y muchos de ellos se recarguen de trabajo.

- No posee claramente detallada la visión y misión de la organización, los cuales son los pilares para el desarrollo organizacional.
- La empresa cuenta con prestigio adquirido a lo largo del tiempo, que ha logrado que muchos clientes la prefieran por la calidad en el servicio que presta, esto es la mayor fortaleza con la que cuenta la empresa en un mercado competitivo.

## 7.1 Recomendaciones

De las conclusiones anteriormente mencionadas, se derivan las siguientes recomendaciones para la Comercializadora MODANDINA S.A.; con la finalidad de que sean implementados parcial o totalmente en la gestión que realiza:

- Se recomienda la implementación y el seguimiento de esta propuesta hasta que quede organizada de una forma definitiva.
- Se recomienda que la gerencia apoye y se comprometa con este esfuerzo de cambio.
- Difundir, implantar y evaluar el cumplimiento de la planificación estratégica para mejorar los procesos del Dpto. Financiero que se ha diseñado para

---

MODANDINA S.A.; y así conseguir los objetivos deseados satisfaciendo las expectativas de los involucrados.

- Mantener una capacitación continua, dando prioridad al recurso humano para que su nivel de capacidad y competencias mejore, generando un cambio positivo y deseado en la empresa, con eficacia y eficiencia.

## Bibliografía

1. (s.f.). Obtenido de [https://cgrfiles.cgr.go.cr/.../guia\\_elaboracion\\_arbol\\_de\\_%20problemas\\_objetivos](https://cgrfiles.cgr.go.cr/.../guia_elaboracion_arbol_de_%20problemas_objetivos)
2. Acosta, A. (2005). *El otro riesgo país: indicadores y desarrollo en la economía*. Editorial Abya Yala.
3. Administración de Empresas. (14 de Abril de 2012). *Dirección Estratégica*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de Dirección Estratégica: <http://admindeempresas.blogspot.com/2011/04/las-matrices-de-analisis-estrategico.html>
4. Alvarez, M. G. (1996). *Manuales de políticas y procedimientos*. Ciudad de México: Panorama Editorial.
5. Amstrong, K. S. (2008). Factores o Fuerzas Económicas.
6. Andina, P. p. (2005). Mapeo y seleccion de actores. En P. p. andina, *Enfoque participativo en cadenas productivas y plataformas de concertacion* (pág. 94).
7. aragonvalley. (s.f.). Obtenido de <http://www.aragonvalley.com/arbol-de-objetivos-goal-tree-metodo-establecer-criterios/>
8. Arenas, A. C. (2005). Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento.
9. Cabrero, L. (2006). *Los Clientes*. Cali: Colombina.
10. Castro, H. M. (2005). Análisis de objetivos. En *Diseño de proyectos de inversión con el enfoque de marco lógico* (pág. 47).
11. Córdova, L. (2009). *Procesos básicos de Comercialización*. Obtenido de Procesos básicos de Comercialización: <http://procesosbasicosdecomercializacion.blogspot.com/2009/12/procesos-basicos-de-comercializacion.html>
12. Definición.de. (25 de Junio de 2013). *Definición de Inflación*. Recuperado el 25 de Marzo de 2015, de [www.definicion.de: http://definicion.de/inflacion/](http://definicion.de/inflacion/)
13. Espinoza, Roberto. (25 de Abril de 2013). *Espinosa, Roberto*. Recuperado el 27 de Marzo de 2015, de [www.robertoespinosa.com](http://robertoespinosa.com): <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
14. Finger, M. (2005). *Salvaguardias*. Quito: <http://es.wikipedia.org/wiki/Salvaguardias>.
15. Fund, I. M. (2007). *El sistema de estadísticas de las cuentas macroeconómicas: Panorama General*. Washington: División de servicios multimedia del FMI.

16. Hernandez, J. R. (2011). *La Administración Estratégica*. Mexico: Alfa Omega Grupo Editor S.A.
17. INEC. (2 de Marzo de 2015). *Censo de Población y Vivienda*. Recuperado el 24 de Marzo de 2015, de Censo de Población y Vivienda:  
[http://www.http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701\\_QUITO\\_PICHINCHA.pdf](http://www.http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/1701_QUITO_PICHINCHA.pdf)
18. Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
19. Koontz, H., & Weiririch, H. (2004). *Administración Una perspectiva global*. Mexico D.F: McGraw-Hill.
20. Krell, H. (2000). *ilvem*. Obtenido de  
<http://www.ilvem.com/shop/otraspaginas.asp?paginanp=357&t=EL-CAMPO-DE-FUERZAS.htm>
21. Miranda, J. (2005). *Gestión de proyectos*.
22. Taipe Yáñez, J. F., & Pazmiño Linzan, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en. *Publicando*, 163-183.
23. Varela, A. L. (2000). LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GERENCIA SOCIAL.
24. [www.google.com](http://www.google.com). (s.f.).