UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011-2015"

Tesis previa a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, CPA.

AUTORAS:

Laura Maribel Iñiguez Orellana
Paulina Elizabeth Iñiguez Orellana

DIRECTOR:

Dr. Richard Alexey Banda Poma

LOJA-ECUADOR

2010

Doctor Richard Alexey Banda Poma

DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de investigación: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011-2015", autoría de las señoritas Laura Maribel Iñiguez Orellana y Paulina Elizabeth Iñiguez Orellana, previo a optar por el Grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría; Contador Público – Auditor, ha sido realizado bajo la correspondiente dirección en forma prolija tanto en su forma como en su contenido de conformidad con los requerimientos institucionales y luego de haber revisado autorizo su presentación ante el tribunal respectivo.

Loja, 19 de Octubre de 2010

Dr. Richard Alexey Banda Poma
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Todos los conceptos, criterios, opiniones, conclusiones y recomendaciones en el presente trabajo de investigación son de total responsabilidad de sus autoras.

---	---
Laura Maribel Iñiguez Orellana	Paulina Elizabeth Iñiguez Orellana

DEDICATORIA

Lo dedicamos a Dios por el regalo de la vida, a nuestra querida familia a nuestros padres Marino y Laura, que han sido los guías en nuestro camino por la vida, apoyándonos incondicionalmente con gran entrega, dedicación, paciencia y mucho amor, a nuestros hermanos Janina y Cristian por su motivación y comprensión hacia nosotras, así mismo a nuestros amigos por sus incentivos.

Laura Maribel *Paulina Elizabeth*

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento sincero a la Universidad Nacional de Loja, a autoridades y docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría por brindarnos la oportunidad de formarnos como profesionales y de manera especial al Dr. Richard Alexey Banda Poma por su desinteresada dirección.

Al gerente y personal administrativo de la Distribuidora Multiventas, por la información y disposición necesaria para realizar el presente Plan Estratégico.

LAS AUTORAS

TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011-2015”

RESUMEN

b. RESUMEN

La Distribuidora Multiventas se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, existiendo gran competencia dentro del mercado por lo que es necesario incrementar y mejorar las estrategias para el desempeño del trabajo; permitiendo estar acorde a las necesidades de la comunidad, realizando para ello una reestructuración y una nueva definición de la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias y líneas de acción. Siendo oportuno diseñar un Plan Estratégico 2011-2015 que permita el fortalecimiento empresarial.

El Plan Estratégico está enlazado con la definición de actividades, responsabilidades e indicadores estratégicos que ayudaron a la elaboración de Plan Operativo Anual en base a los ejes de desarrollo: capacitación, planificación financiera, imagen corporativa y sistemas de comunicación e información, donde constan los proyectos a ejecutarse con optimización de tiempo y recursos ayudando al desarrollo y crecimiento empresarial.

Se utilizó una metodología que permita cumplir con cada una de las fases de la investigación; iniciándose con un acercamiento conceptual sobre

planificación estratégica, para luego realizar la recolección de información primaria que consolidada con el desarrollo de los talleres permitió direccionar las áreas críticas de dirección y gestión que ameritan su fortalecimiento empresarial; información que fue sintetizada a través del análisis de la situación actual de la organización. Posteriormente se definieron los fundamentos, objetivos estratégicos con sus debidas estrategias, actividades, presupuesto e indicadores que coadyuvaron a la construcción del plan táctico operativo.

El presente Plan Estratégico servirá como herramienta para la operatividad de las actividades mediante la aplicación de estrategias viables que permitan el normal desarrollo y desempeño empresarial y consigo incorporar una mayor productividad y rentabilidad organizativa y financiera que represente imagen y credibilidad empresarial.

ABSTRACT

The Distributor Multiventas dedicates to the commercialization of essential goods at Loja's province and Zamora Chinchipe, existing great competition within the market for what he is necessary incrementing and improving the strategies for the performance of work; allowing being in agreement in the community to the needs, accomplishing for it a restructuring and a new definition of the mission, vision, values, principles, objectives, strategies and lines of action. Being opportune to design a Strategic Plan 2011-2015 that enables the entrepreneurial strengthening.

The Strategic Plan is linked with the definition of activities, responsibilities and strategic indicators that aided Operating Yearly Plan's elaboration on the basis of the axles of development: Capacitation, financial planning, corporate image and systems of communication and information, where the projects to execute with time optimization and resources aiding development and entrepreneurial growth are evident.

We used a methodology that it enables fulfilling every one of the phases of investigation, using the following methods: Scientist, deductive, inductive, analytical, statistical, synthetic, which allowed knowing about from reality the Distributor with the application of opinion polls addressed to internus informants and company day boys to the structuring of the strategic proposed plan.

The present Strategic Plan will be like tool useful for the intervening operativeness of the activities the application of viable strategies that the normal development and entrepreneurial performance enable and I get to incorporate a bigger productivity and organizational and financial profitability that represents image and entrepreneurial credibility.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Las exigencias del mundo actual, para el desempeño de empresas privadas da gran importancia a la planificación estratégica, siendo el instrumento que a través de directrices y orientaciones estratégicas permita alcanzar los objetivos establecidos, así como poder competir y mantenerse dentro del mercado ofreciendo servicios de calidad.

El Plan Estratégico diseñado para la Distribuidora Multiventas, para un periodo de cinco años es el de promover el desarrollo empresarial y la eficiencia de las actividades dadas dentro y fuera de la organización, ayudando al progreso y posicionamiento en el mercado local mediante la elaboración de programas y proyectos que permitan el perfeccionamiento y desempeño del trabajo, ayudando a superar los percances que se han venido presentando en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, evitando futuras falencias; direccionadas al mejoramiento de los ejes de desarrollo de capacitación, planificación financiera, imagen corporativa y sistemas de comunicación e información.

La estructura del informe de tesis está basado a las disposiciones legales establecidas en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, en el consta el **Título** del trabajo de investigación; **Resumen** donde se expresa una visión global del trabajo con incidencia

en los resultados en una forma general; **Introducción**, en la que se indica la importancia del tema, el enfoque teórico metodológico, aporte a la empresa y estructura del trabajo de investigación, **Revisión de Literatura** en la que se refleja las conceptualizaciones empleadas en el desarrollo tales como empresa, proceso administrativo, planificación estratégica, **Materiales y Métodos** en el cual se detallan los materiales y métodos necesarios para cada etapa del proceso investigativo; **Resultados** en el que se presenta el Plan Estratégico; y **Discusión** basada en la contrastación de lo encontrado y lo propuesto.

Finalmente se dan a conocer las **Conclusiones y Recomendaciones** a considerarse por parte del gerente y directivos encaminadas al mejoramiento de la Distribuidora, seguido por la **Bibliografía** que se ha utilizada y los respectivos **Anexos** que son el soporte del Plan Estratégico realizado.

REVISIÓN DE LITERTURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

LA EMPRESA

“Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad.

CLASIFICACIÓN

Existen algunos criterios para clasificar las empresas, para efectos contables se consideran más útiles los siguientes:

1. Por su Naturaleza

- Industriales.- Se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.
- Comerciales.- Se dedican a la compra-venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.
- De servicios.- Son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad.

2. Por el Sector al que pertenecen

- Públicas.- Son aquellas cuyo capital pertenece al sector público (Estado).

- Privadas.- Son aquellas que su capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).
- Mixtas.- Son aquellas que el capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

3. Por la integración del capital

- Unipersonales.- Son aquellas cuyo capital pertenece a una sola persona.
- Pluripersonales.- Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales."[1]

ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN

"La administración es la creación y conservación en una empresa, de un ambiente donde las personas trabajan en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus bienes comunes; es decir, que administrar es conformar ambientes de trabajo."[2]

---

[1] BRAVO VALDIVIESO Mercedes. Contabilidad General. Sexta Edición. Editora NUEVODIA. Quito-Ecuador, 2005 Pág. 3

[2] ORDOÑEZ ORDOÑEZ, Vilma Verónica. Organización Administrativa. Edición 2007. Pag.7

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

PLANIFICACIÓN

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonada. Los planes presentan los objetivos de la organización y establece los objetivos idóneos para alcanzarlos. Además son guía para:

ORGANIZACIÓN

Es la forma de coordinar actividades necesarias dentro de una empresa, creando diferentes unidades administrativas para el desarrollo de una actividad delegando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, dentro de cada una de dichas unidades, para alcanzar los fines establecidos.

DIRECCIÓN

Tiene la función de dirigir, controlar y vigilar las actividades que realizan cada miembro del ente económico, con el fin de lograr resultados eficaces. A la vez se debe motivar a los empleados, seleccionar métodos de comunicación efectivos y resolver conflictos.

CONTROL

Es el seguimiento de las actividades mediante la observación y medición, asegurándose de que estas se cumplan de manera correcta a lo planeado con el fin de corregir y mejorar cualquier desviación significativa, sirviendo como base para formular nuevos planes.

"El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos."[3]

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

[3] MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez. Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México 2005. Pág. 171.

Está ligada con el proceso de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización, la planeación más amplia de la organización, constituye planeación a largo plazo y concibe a la organización como un todo.

TIPOS DE PLANEACIÓN

Así como se requieren tipos diferentes de predicción para diferentes intervalos de tiempo, también se identifican diferentes categorías de planeamiento para diferentes periodos.

Planeación a Largo Plazo. La planificación a largo plazo se relaciona con el mantenimiento de la línea apropiada de producción por medio de la investigación y desarrollo, y con el suministro de las facilidades adecuadas para las actividades de la empresa. El plan a largo plazo, que incluye planeamiento para construcción y expansión de la planta, programas de modernización de las instalaciones y ubicación de las facilidades nuevas, cubre usualmente un periodo de 5 a 10 años.

Planeación Intermedia. Se relaciona con la asignación de recursos financieros a las necesidades de la compañía, tales como la adquisición de bienes de capital, la construcción y programas de equipos , cubre usualmente un periodo de 1 a 5 años.

Planeación a Corto Plazo. Establece programas de producción que asignan recursos existentes o próximos a llegar, a los programas actuales de producción. Este tipo de plan, que usualmente cubre de 3 meses a 2 años, establece el nivel general de actividades de la empresa decidiendo sobre aspectos tales como el número de turnos de operación, volumen de la mano de obra, requerimientos adicionales de equipos, requerimientos de materiales, y cantidad de subcontratos de apoyo. También puede indicar la necesidad de mejoramiento en la distribución de la planta, y de una nueva nivelación de la cadena de montaje.

IMPORTANCIA

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y organizaciones ha crecido en años recientes. La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de

saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

OBJETIVOS

"Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización."[4]

Para la generación de los objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

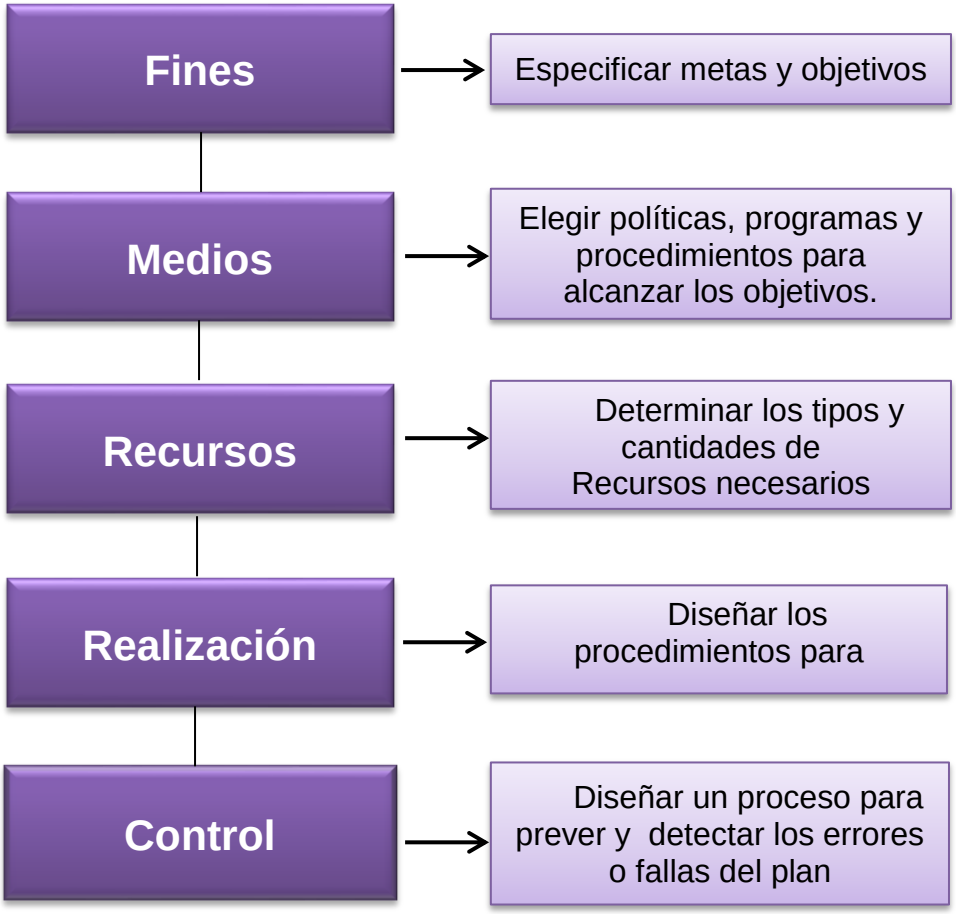
- Demandas de los usuarios externos.
- Demandas de usuarios internos.
- Oportunidades y amenazas
- Fortalezas y debilidades."[5]

---

[4] MINTZBERG Henry. BRIAN Q James; VOYER John. El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición México 1997. Pág. 17.

[5] PAREDES A. Manual de planificación. Segunda Edición. Editorial MCgraw – Hill. Bogotá-Colombia, 2004. Págs. 65-68.

PARTES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN



Fuente: Herramientas de planificación y pensamiento estratégico para la gestión de postgrado y el doctorado.

PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y PLANEACIÓN OPERATIVA

"Los planes que se aplican a toda la empresa, que se refieren al establecimiento global de los objetivos de la organización, y que buscan situar en una posición a la organización en términos de su ambiente, se

llaman planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos y operacionales difieren en su marco de tiempo, su alcance, y se deben o no incluir una serie conocida de objetivos organizacionales.

Los planes operacionales tienden a cubrir periodos más cortos. Por ejemplo, los planes mensuales, semanales, y día tras día, de una organización, son casi todos planes operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo extenso –por lo general cinco años o más. También cubren un área más amplia y tratan menos con cosas específicas. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales ofrecen formas de alcanzar estos objetivos."[6]

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

"Es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos de la mejor forma y venciendo las dificultades, es el pensamiento personal que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia, para determinar las direcciones futuras.

[6] ROBBINS Stephen P. Administración teoría y práctica. Cuarta Edición. 1996. Pág. 198.

Es la coordinación de metas creativas dentro de una perspectiva común que le permita a una organización avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria. Es una forma racional de comprender los fenómenos que se dan en una situación actual y cambiante, identificando y aprovechando sistemáticamente las oportunidades que se presentan en el entorno.

BENEFICIOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Sirve para resolver problemas, para intentar ganar batallas. Su aplicación en el mundo de la empresa puede llegar a marcar una palpable diferencia. Otorga una dimensión a nuestra empresa de la que muchos desgraciadamente carecen, lo cual ya es una ventaja."[7]

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El diagnóstico sirve como marco conceptual para un análisis sistemático que suele facilitar el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas, con las debilidades y las fortalezas internas.

[7] SLIDESHARE. Pensamiento estratégico. [en línea] Disponible en: http://www.slideshare.net/ekathy80/ pensamiento-estratégico-y-diagnostico. 27/07/ 2010.

La composición de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas y surge para dar respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones.

El punto de partida son las amenazas dado que en muchos casos se procede a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, de problemas o de amenazas.

FODA

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en un matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Fortalezas

Capacidades con que cuenta la organización y por los que tiene una posición privilegiada frente a la competencia.

Debilidades

Recursos de los que carece, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades

Factores positivos, favorables, permite obtener ventajas competitivas.

Amenazas

Variables que ponen a prueba la supervivencia y permanencia de la empresa.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos.

Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tenga la posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas, cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área.

Las estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Una empresa que se enfrenta con muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una posición precaria."[8]

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

"Es una herramienta analítica que resume y evalúa las fortalezas y debilidades.

El procedimiento para estructurar la matriz es el siguiente:

a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
b. Asignar una ponderación a cada variable
c. Asignar una planificación de 1 a 4 a cada factor.

[8] DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003. Págs. 200-201.

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
e. Sumar los resultados de cada variable , para establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.
f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la entidad tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización. El procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación externa es:

a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.
b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de la organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor.

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad mayor 4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 5.

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es del 2.5, se dice que la organización esta equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos."[9]

[9] DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá-Colombia, 1998. Págs. 78-83.

EJES DE DESARROLLO

CONCEPTO

Conjunto de acciones específicas para cada sector o necesidad de la empresa, es una línea con condiciones, población, recursos, etc., sobre los que se puede aplicar acciones capaces de generar un desarrollo empresarial.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

“Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

En la Misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

La misión de la empresa se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social, de forma tal que podemos definirla como una filosofía relacionada con el marco conceptual de la sociedad en que opera. Esta a su vez debe ser suficientemente específica como para servir de guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas.

La misión describe:

1. El concepto de la empresa.
2. La naturaleza del negocio.
3. La razón para que exista la empresa.
4. La gente a la que le sirve.
5. Los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:

1. La historia de la misma.
2. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recuerdos con los que cuenta la administración.
5. Las competencias distintivas.

VISIÓN

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- Los clientes
- Los proveedores

¿Por qué una Visión?

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.
- Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos."[10]

[10] MINTZBERG Henry. ESPINOSA Ana. GUEVARA Martha. MONTOYA Katherin. OROZCO Leidy. ORTIZ Yeidi. Planeación Estratégica. México 1996. Págs. 11-16.

Diferencia entre Misión y la Visión

Misión

- Captura la razón de ser de una organización.
- Describe una realidad que perdure en el tiempo.

Visión

- Expresa una aspiración de la organización.
- Se desarrolla en un lapso de tiempo específico.

VALORES CORPORATIVOS

Una vez que se han superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados de toda la organización.

Los valores se encuentran en el núcleo de casi todas las decisiones organizacionales. En esta parte de la búsqueda de valores, el aspecto importante por abordar es qué valores desea el equipo de planeación para hacer que la organización opere en el futuro."[11]

[11] GOODSTEIN Leonard D. NOLAN Timothy M. PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Editora; Lily Solano Arévalo. Santafé de Bogotá 1998. Pág. 179.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”.[12]

ÁRBOL DE PROBLEMAS

“El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

El árbol de problemas Se debe formular el problema central de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

[12] SLIDESHARE. Principios Corporativos. [en línea] Disponible en: http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a. 31/07/2010.

Ejemplos mal formulados:

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

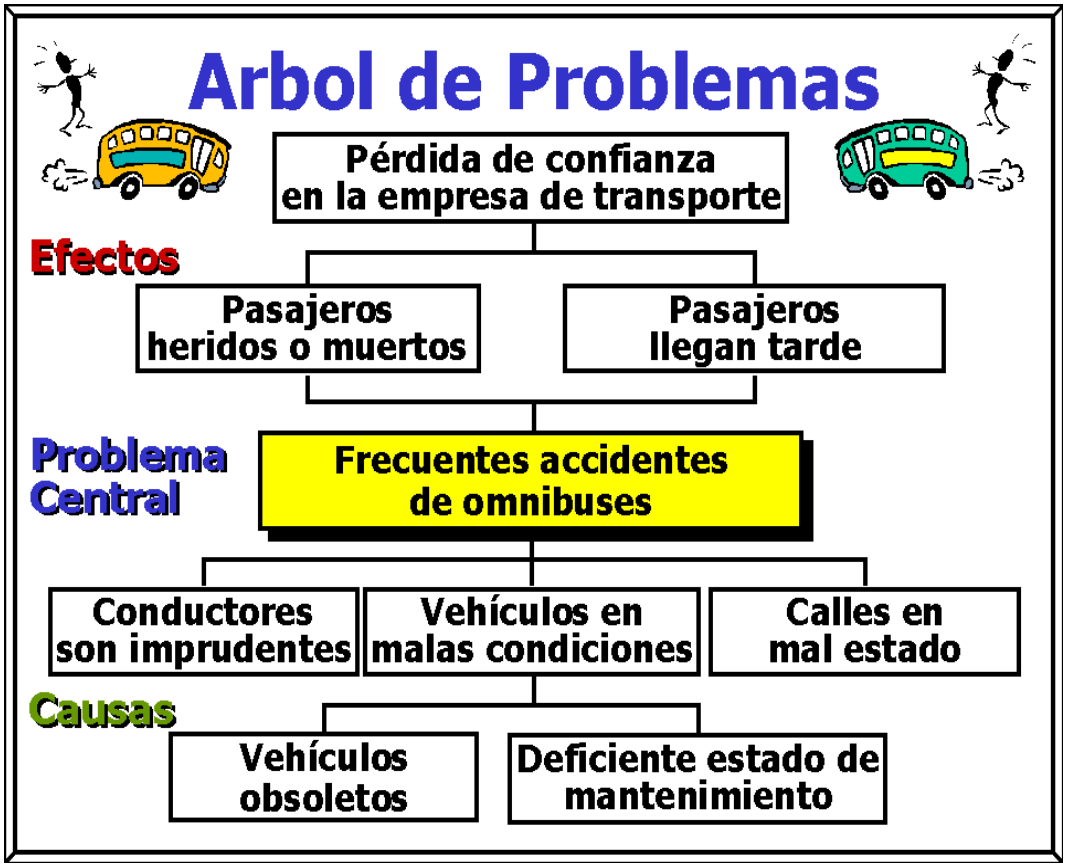
Ejemplos correctamente formulados:

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria.

Los ejemplos del primer cuadro conducen de antemano hacia una única solución: construir un generador de energía eléctrica o implementar programas de educación inicial. En cambio, los ejemplos del segundo cuadro permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de medios de generación alternativos o diversas estrategias. Luego de haber sido definido el problema central motivo del proyecto, se debe determinar tanto las causas que lo generan como los efectos negativos que este produce para luego interrelacionar de una manera gráfica a estos tres componentes.

Una técnica adecuada para determinar las causas y efectos, una vez definido el problema central, es la lluvia de ideas. Esta técnica consiste en

hacer un listado de todas las posibles causas y efectos del problema que surjan luego de haber realizado un diagnóstico sobre la situación que se quiere ayudar a resolver. Luego de ello, se procederá a depurar esta lista inicial para finalmente organizar y jerarquizar cada uno de sus componentes bajo una interrelación causa-efecto. En esta parte del trabajo se debe contar con el apoyo de literatura y estadísticas, así como un diagnóstico del problema y la experiencia de proyectistas o expertos en el tema".[13]



Fuente: MITECNOLOGICO. Árbol de problemas. Disponible en: http://www.mitecnologico.com/ Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema

[13] MITECNOLOGICO. Árbol De Problemas. [en línea] Disponible en: http://www.mitecnologico.com/ Main/ Planteamiento Problema Definicion Arbol Del Problema. Fecha de consulta: 31/07/2010.

ÁRBOL DE OBJETIVOS

“El propósito es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforma en un flujo interdependiente de medios-fines. En un árbol de objetivos:

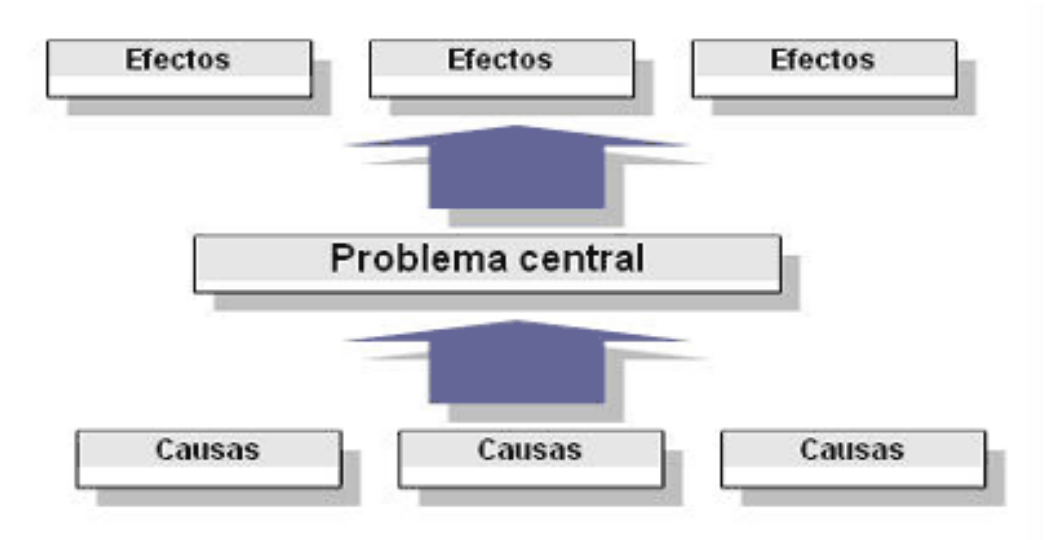
Los medios fundamentales se especifican en el nivel inferior: constituyen las raíces del árbol.

Los fines se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol. Más propiamente son los objetivos del posible proyecto.

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite: Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;

- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
- Visualizar en un diagrama las relaciones medios-fines.

De este modo, los estados negativos que muestra el “árbol de problemas” se convierten en estados positivos que hipotéticamente se alcanzarán a la conclusión del proyecto. Es la imagen, por cierto simplificada, de la situación con proyecto, en tanto que el árbol de problemas representa, en forma también simplificada, la situación sin proyecto”.[14]



Fuente: GOOGLE. Árbol de Objetivos. Disponible en: http://www.google.com/search?hl=es&q=arbol+ de+objetivos&aq=f&aqi=g8&aql=&oq=&gs_rfai

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un período determinado de tiempo. Representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar.

[14] GOOGLE. Árbol de Objetivos. [en línea]. Disponible en: http://www.google.com/search?hl=es&q=arbol+ de+objetivos&aq=f&aqi=g8&aql=&oq=&gs_rfai= 31/07/ 2010.

Son manifestaciones que describen la naturaleza, alcance y sueños de una empresa para mediano o largo plazo. Configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro permite saber si la hemos alcanzado.

ESTRATEGIA

"Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización el entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionadora, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados del futuro. Es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento".[15]

CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA

"Rober H. Hayes y Steve C. Wheelwright han descubierto cinco características fundamentales de la estrategia que la distinguen de los tipos generales de planeación.

1. *Horizonte temporal*. En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio

[15] MINTZBERG Henry. ESPINOSA Ana. GUEVARA Martha. MONTOYA Katherin. OROZCO Leidy. ORTIZ Yeidi. Planeación Estratégica. México 1996. Págs. 11-16.

horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.

2. *Impacto*. Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.
3. *Concentración de esfuerzo*. Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.
4. *Patrón de decisiones*. Aunque algunas compañías necesitan hacer solo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.
5. *Capacidad de penetración*. Una estrategia engloba actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi instintivamente en formas que refuercen la estrategia”[16].

[16] MIZE/WHITE/BROOKS. Planificación y Control de Operaciones. Bogotá 1998. Pág. 90

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

La creación de una matriz de programación es exactamente igual que en el caso de una tabla, en la que consta: el objetivo estratégico general, objetivo estratégico específico, las estrategias, responsables, actividades e indicador,

Esta matriz ayuda a un mejor enfoque de las actividades a realizar dentro de la empresa, en base a un análisis de acción estratégica en las fases de seguimiento y evaluación final.

ACTIVIDADES

"Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse. Para lograr plantear las actividades dentro del Plan Estratégico o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más importantes, revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico".[17]

[17] PAREDES,A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá-Colombia, 2004. Págs. 65-68

PRESUPUESTO

Es un plan financiero de ingresos y egresos de corto plazo conformado por programas, proyectos y actividades a realizar por una organización, presentándose en determinadas clasificaciones.

La elaboración de los presupuestos estarán definidos por las asignaciones que realice la administración de la empresa, por el tamaño de la empresa, por la importancia que le asigne la gerencia a los diferentes temas.

RESPONSABLES

Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.

INDICADORES

Son un elemento de ayuda o herramienta, para que hagan posible los procesos de evaluación y para ello se usa los indicadores, y estos son:

- Indicadores Cuantitativos
- Indicadores Cualitativos

POLITICAS

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Son criterios generales de ejecución que auxilian el logro de objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, habiendo sido establecidas en función de estas

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

“Los Factores Críticos de Éxito son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización.

Son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una empresa.

Se puede decir que son precisamente esos factores, componentes o elementos constitutivos clave de una organización, transformados en

variables donde sus valores en cierto momento son considerados críticos o inaceptables en cuyo caso afectan lo que se considera como exitoso o aceptable."[18]

SUPUESTOS ESTRATEGICOS

"En el campo de la estrategia, es necesario tener en cuenta que durante la preparación de los planes estratégicos se establecen supuestos. También hay que tener en cuenta que la transparencia y los debates que rodean a estos supuestos son elementos clave y responsabilidad de los creadores de la estrategia. Los supuestos estratégicos constituyen una base idéntica y subyacente para el plan estratégico. Sostienen todo lo que contiene y, por tanto, reflejan la visión, el mapa estratégico, los objetivos de rendimiento y la cartera de proyectos de la organización. No obstante, el problema está en que en el campo de la planificación estratégica los supuestos casi nunca se documentan o presentan con claridad. Como consecuencia de ello, rara vez se examinan o se cuestionan debidamente".[19]

---

[18] DEINSA. Factores Críticos de Éxito. [en línea] Disponible en: http://www.deinsa.com /cmi/documentos/ los factores criticos del exito.pdf. 27/07/2010.

[19] DIALNET. Supuestos Estratégicos. [en línea]. Disponible en: http://dialnet.unirioja.es /servlet/articulo?codigo=2994958. 31/07/2010.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

"Toda vez que los planes estratégicos son bastante amplios, los planes tácticos (con frecuencia también llamados operativos) constituyen un requisito para expresar en detalle la forma de lograr los objetivos. En otras palabras, los objetivos de la planeación táctica son establecer medios muy específicos y de corto plazo para alcanzar las metas. Por ejemplo, si la subsidiaria británica de una empresa estadounidense de alimentos preparados tiene la meta cuantitativa de elevar las ventas en un 20%, la estrategia podría ser vender un 30% más a los usuarios institucionales. El plan táctico podría incluir aspectos como la contratación de tres nuevos agentes de ventas especializados, asistir a cuatro ferias comerciales y anunciarse el próximo año cada tercer mes en dos publicaciones de la industria. Ésta es la clase de especificaciones que se incluyen en un plan táctico".[20]

LÍNEAS DE ACCIÓN

El reto del diseño de la estrategia del negocio para conceptualizar alternativas futuras también es útil como una forma de verificar las decisiones previas. Generar interrogantes acerca de los tipos de LDN en los que desea estar la organización –en vez de suponer que las actuales líneas de negocios serán las mismas del futuro- permitirá el equipo de

[20] SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica.Ecuador Marzo 2006. Pág.22.

planeación cuestionar y analizar la presencia de la empresa en los mercados actuales. Aunque una LDN también puede ser una unidad estratégica de negocios (UEN), un criterio para una UEN es que ésta posea un sistema contable independiente. Éste podría ser o no el caso de una LDN, es útil considerar como líneas de negocios distintas aquellas actividades que generan productos o servicios significativamente diferentes o que se dirijan a mercados notablemente distintos.[21]

PROGRAMAS

Son acciones que pueden ser implementadas de inmediato sin exigir grandes inversiones, gestiones y decisiones, sino más bien la voluntad política y la coordinación para concretarlas en el menor tiempo posible.

PROYECTOS

Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.

---

[21] GOODSTEIN Leonard D.. NOLAN Timothy M. J. PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada Pág. 242-243. Santafé de Bogotá 1998. Editora; Lily Solano Arévalo 1999

PLAN OPERATIVO ANUAL

El plan Operativo Anual, es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las dependencias tanto académicas como administrativas de la Institución.

El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.

El plan operativo tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.

El Plan Operativo Anual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, por cuanto, supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos.

Son las actividades que se realizan para concretar los objetivos, es por eso que a cada uno le corresponde un plan de acción. Cada área arma lo correspondiente a cada objetivo y esto lleva un esfuerzo importante de liderazgo y coordinación. Luego se complementa las acciones que requieren cooperación de los distintos sectores.

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y METODOS

MATERIALES

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se utilizó los siguientes materiales:

Materiales de Oficina

- Hojas de papel bon
- Esferos, lápiz, borrador
- Carpetas

Materiales Informáticos

- Tinta para impresión
- Cd
- Flash memory

Material Bibliográfico

- Libros
- Folletos
- Revistas
- Documentos de apoyo facilitados por la empresa.

- Lista de empleados y clientes
- Archivos de misión, visión y organigramas de la empresa.

- Artículos

MÉTODOS

MÉTODO CIENTIFICO

Este método es el más importante el cual fue utilizado para abordar la realidad de la Distribuidora, la capacitación al personal, sistema de comunicación e información, planificación financiera e Imagen Corporativa, permitiendo integrar de manera adecuada conceptos y criterios específicos que sustente el plan estratégico.

MÉTODO DEDUCTIVO

Ayudó a tener ideas generales de la información recopilada dentro de la Distribuidora para llegar a una referencia particular de la situación actual de la misma, para lo cual se basó en conceptos, principios, definiciones, criterios y experiencias existentes en la distribuidora, por medio de las fuentes de información bibliográfica; las mismas que coadyuvaron a la estructuración de la Revisión de Literatura.

MÉTODO INDUCTIVO

Permitió particularizar cada uno de los datos de información interna y externa recopilados de la Distribuidora “MULTIVENTAS”, como la demanda de productos que hay en Loja, la falta de capacitación a los empleados y de una planificación financiera; parámetros que sirvieron para la elaboración del diagnóstico de la situación actual.

MÉTODO ANALÍTICO

Por medio de este método se desagregó y ordenó cada uno de los elementos de información que fueron requeridos en la encuesta de acuerdo a la capacitación, sistema de comunicación e información, planificación financiera e imagen corporativa, y así identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el cual a través del análisis e interpretación proporcionó información para guiar las estrategias y actividades requeridas.

MÉTODO SINTÉTICO

Ayudó a relacionar todos los elementos de estudio separados para poder unificarlos en su totalidad y propiciar la estructuración de la misión, visión, objetivos como herramientas para el fundamento estratégico; y así mismo

a la elaboración del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

MÉTODO MATEMÁTICO - ESTADÍSTICO

Se aplicó en el cálculo de operaciones matemáticas para determinar las operaciones y permitió realizar la cuantificación de la información, la misma que se utilizó para poder determinar los resultados de las encuestas aplicadas a directivos, administrativos, ventas y empleados de la empresa, la que se representó gráficamente mediante cuadros estadísticos.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Está técnica permitió visualizar y evidenciar las actividades, los procesos de capacitación, sistema de comunicación e información, la planificación financiera e imagen corporativa; y cómo llevan a cabo las funciones los directivos y el personal a nivel interno y externo.

ENTREVISTA

Empleada para establecer un diálogo con los directivos y personal de la distribuidora para obtener información requerida sobre el funcionamiento,

las expectativas y aspiraciones que tiene la empresa para fortalecerse dentro del mercado, permitiendo tener una visión de los problemas existentes y las acciones a seguir.

ENCUESTA

Ayudó a obtener información mediante un cuestionario de preguntas diseñado para poder detectar las dificultades que se presentan dentro de la distribuidora “MULTIVENTAS”, la misma que fue clasificada, ordenada, analizada e interpretada para la elaboración del diagnóstico de la realidad empírica investigada.

POBLACIÓN

La población comprende el total de un objeto en estudio; en el caso de la Distribuidora “MULTIVENTAS” cuenta con 15 empleados que por su magnitud se encuestó al 100% en calidad de informantes internos.

- Personal Administrativo 5 personas
- Personal de Bodega 5 personas
- Personal de Ventas 5 personas

Contando con un número de clientes de 800 distribuidos en la ciudad y provincia de Loja, según registros de la Distribuidora Multiventas 2009.

MUESTRA

Para la determinación de la muestra se tomó la información de la Distribuidora “Multiventas”, contando con 800 clientes en el año 2009, que actuarán como informantes externos. Establecido el universo, se determina el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ.N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Datos		**Simbología**	
n=	Tamaño de muestra	**n=**	?
PQ=	Valor Constante (0,25)	**PQ=**	0,25
K=	Correlación de error (2)	**K=**	2
N=	Población	**N=**	8OO Clientes
E=	Error Estadístico	**E=**	12% (0,12)

$$n = \frac{0{,}25 * 800}{(800-1)\frac{0{,}12^2}{2^2} + 0{,}25}$$

$$n = \frac{200}{(799)\frac{0.0144}{4} + 0{,}25}$$

$$n = \frac{200}{3.1264}$$

$$n = 63.9713$$

$$n = 64$$

RESULTADOS

f. RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

DEFINICIÓN

Es una empresa de derecho privado legalmente constituida, está se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo para satisfacer las necesidades de la población, la misma que cuenta con gran acogida por parte de los clientes.

MISIÓN

Brindar buen servicio y gran variedad de productos de primera necesidad a todos los clientes para mejorar el desarrollo local, provincial y nacional.

VISIÓN

Ser una empresa comercial líder en la distribución de productos de primera necesidad para atender la demanda de la región sur del país, con personal y productos competentes y con sentido social.

OBJETO SOCIAL

La Distribuidora ofrece productos de primera necesidad en las líneas de Otelo y Fabell, Plásticos y Descartables, Desinfectantes Pix, Nestle, Drocaras, Licores Don Guido entre otros. Satisfaciendo las demandas de sus clientes con productos de calidad y precios convenientes.

RESEÑA HISTÓRICA

La Distribuidora Multiventas fue creada en el año 1996 bajo la dirección de su propietario el Sr. Bricenio León Lara con la finalidad de generar fuentes de trabajo, iniciando con la colaboración de dos personas cumpliendo los roles de bodeguero y agente vendedor respectivamente, la misma que por la acogida y crecimiento de sus actividades en el año 1997 el propietario decide contratar los servicios de una secretaría facturadora, un auxiliar de bodega y dos agentes vendedores.

En el año 2000 la Distribuidora llega a contar con una estabilidad económica y a formar parte de las primeras empresas de nuestra ciudad por su buena acogida en el mercado por lo que llega a existir un incremento de personal llegando a laborar veinte personas distribuidas en los diferentes departamentos.

En el 2003, la Distribuidora sufrió una crisis económica por desfalcos de dineros por parte de 3 agentes vendedores, y la mala aplicación de la contabilidad la cual arrogaba utilidades como resultado cuando en realidad existía una perdida en la empresa, razones por las cuales la empresa recurrió a financiamiento externo.

El 27 de Mayo de 2008, la Distribuidora cambia de dueño quedando como propietaria la Lic. Soraya León Pucha, cambio efectuado por la mala aplicación contable por parte del personal de contabilidad de años anteriores, en la actualidad ofrece productos de calidad a sus más de 800 clientes en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe.

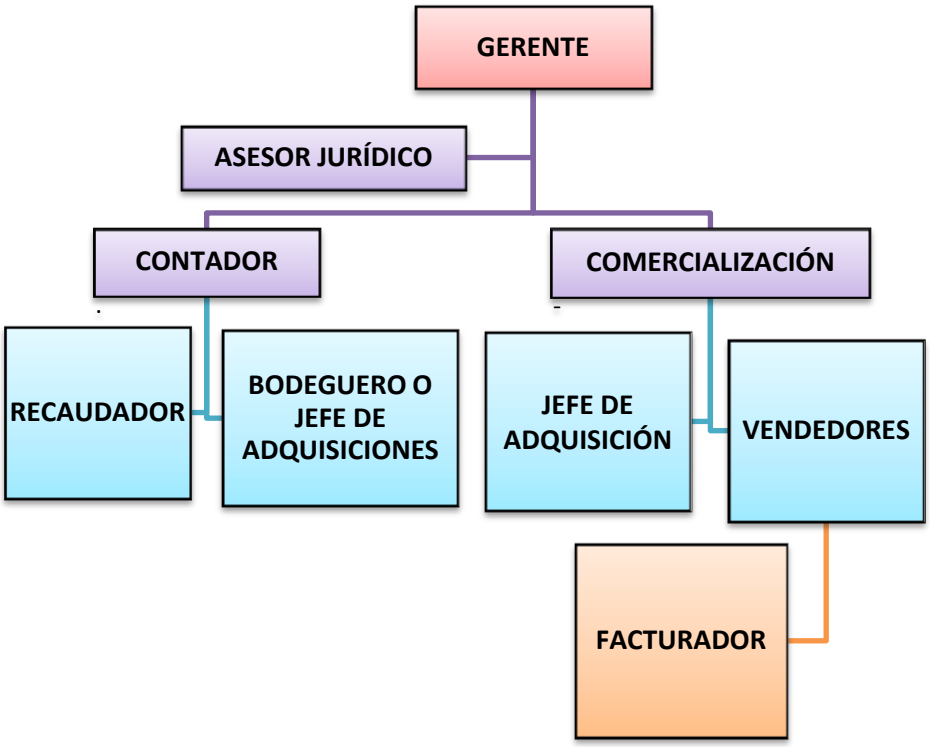
BASE LEGAL

Su vida jurídica está regulada en las siguientes leyes y reglamentos:

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de venta y retención.
- Código de Trabajo
- Normativa Contable.
- Ordenanzas Municipales
- Ley de Seguridad Social
- Ley del Consumidor

DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

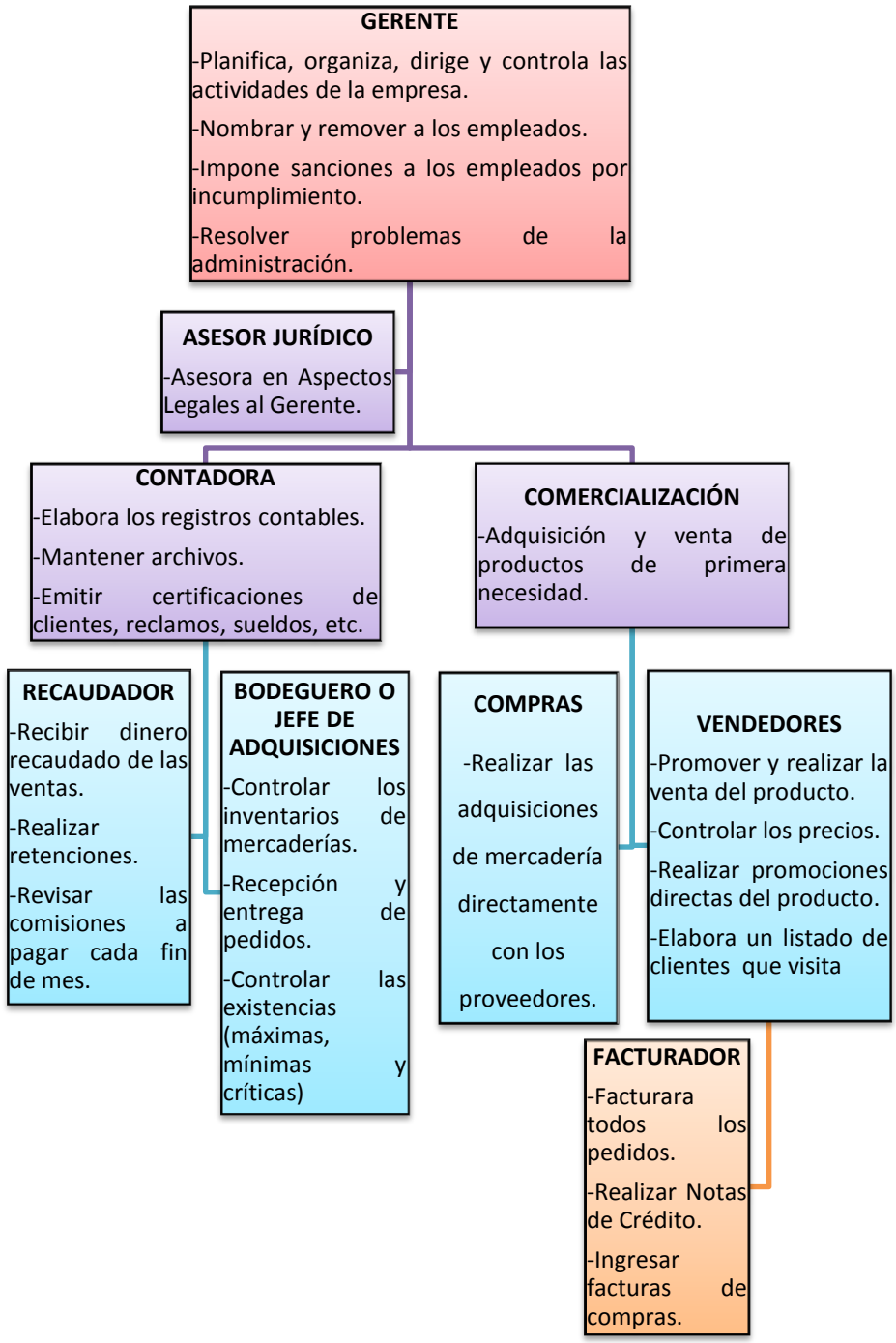
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FUENTE: Distribuidora Multiventas
ELABORADO: Las Autoras.

DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: Distribuidora Multiventas
ELABORADO: Las Autoras.

DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD EMPÍRICA INVESTIGADA

La Distribuidora Multiventas fue creada con la finalidad de ofrecer productos de primera necesidad para solventar las necesidades de la colectividad, ganando un nivel significativo de prestigio en la provincia de Loja y Zamora Chinchipe. Las encuestas aplicadas a los directivos, administrativos, operativos y clientes han permitido evidenciar que no se cuenta con una herramienta administrativa que permita la potencialización del capital y fortalecimiento de organización, mediante una planificación estratégica articulada en procesos y estrategias claras con objetivos viables, necesarias para el mejoramiento empresarial. Sin embargo cuenta con una misión y visión; las mismas que no han sido difundidas para conocimiento a nivel interno y externo.

Relacionando la capacitación del personal, se manifiesta que no es continua y pertinente, lo que ha producido limitantes de satisfacción en la prestación de servicios y beneficios a sus clientes, a esto se suma la ausencia de instructivos y reglamentación interna que permita direccionar las funciones y responsabilidades para la eficiente operatividad empresarial.

La Imagen Corporativa, su nivel de difusión de los servicios es bajo ya que no se realiza publicidad o propaganda mediante los diversos medios

y canales de comunicación a nivel local y provincial, lo que influye directamente en el posicionamiento de mercado, provocando disminución en ventas, en su rendimiento y proyecciones financieras.

Sin embargo la organización presenta fortalezas que coadyuvan al sostenimiento y sustentabilidad empresarial basados en la experiencia de su personal y la entrega rápida de pedidos dentro de la provincia; igualmente como toda organización presenta debilidades que tienen que ser eliminadas como es la falta de capacitación a los empleados, poca cobertura dentro del cantón Loja, y ausencia de publicidad en los diferentes medios de comunicación, frente a estos factores de orden interno los directivos, administrativos, operativos y clientes sugieren la incorporación de acciones orientadas al mejoramiento y desarrollo empresarial.

Demostrando de esta manera la necesidad de una aplicación de un plan estratégico, encaminado al mejoramiento y desarrollo empresarial, acorde a los cambios, avances y conocimientos, fortaleciendo de esta manera su nivel competitivo en el mercado, y ayudando a su crecimiento económico.
Para ello el personal directivo y administrativo han manifestado la predisposición de colaborar en la estructuración y aplicación de un Plan Estratégico, considerando que este ayudará a fortalecer la organización empresarial.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

EQUIPO DE TRABAJO

El proceso del plan estratégico involucra a personas dentro de la Distribuidora Multiventas de la provincia de Loja; se conformó el equipo de trabajo integrado por Directivos, Administrativos y Personal Operativo, quienes se encargaron del desarrollo de los talleres que hicieron posible obtener los resultados para la presente estructuración.

COMISION TÉCNICA

Para desarrollar un trabajo eminentemente técnico esta comisión se integra con los Directivos de la Distribuidora Multiventas actuando como Asesor Técnico, el Gerente de la Distribuidora.

Se establecieron las siguientes áreas para la planificación.

Área Directiva

Gerente:	Sr. Bricenio León Lara.

Área Administrativa

Contadora:	Lic. Paola Espejo.
Auxiliar de Contabilidad	Srta. Janina Elizabeth León Pucha.

Secretaria-Facturadora: Srta. Laura Maribel Iñiguez Orellana.

Cajera: Lic. Soraya Patricia León Pucha.

Área Operativa

Vendedores: Sr. José Guachanamá

Sra. Patricia Gualán

Sr. Luis Fajardo

Sr. William Quizhpe

Sra. Cecilia Ramón

Jefe de Bodega: Sr. Edwin Gutiérrez

Auxiliares: Sr. Danilo Granda

Sr. Pablo Silva

Choferes: Sr. Ángel León

Sr. Fernando Pintado

CRONOGRAMA DE TRABAJO

El cronograma es el siguiente:

- Tiempo: La planificación duró 45 días, contados a partir del 01 de junio del 2010.
- Horario de Trabajo: Sábado de 9H00 a 12H00
- Periodos de trabajo: Sábados 05, 12, 19 y 26 de junio del 2010.

RECURSOS UTILIZADOS

Materiales

Pizarra

Diapositivas

Marcadores

Infocus

Local

Oficinas de la Distribuidora

ESTRATEGIA DE TRABAJO

Para el desarrollo de los Talleres se aplicó una diversidad de técnicas y procedimientos que según la necesidad y los resultados esperados fueron trabajados por los Directivos, Administrativos y personal operativo, quienes actuaron como informantes internos; y de los clientes en calidad de informantes externos; los cuales brindaron una perspectiva y nivel de concepción externa de la empresa. Información que fue analizada en los talleres y luego de ser consensuada y consolidada en cada evento de socialización, se fue construyendo los diferentes pasos de las dos etapas de la Plan Estratégico según la direccionalidad y estilo utilizado; resultados que son proyectados y reflejados en los ejes de desarrollo seleccionados.

RESULTADO DE LOS TALLERES

TALLER Nro. 1

1. ASUNTOS TRATADOS

- Introducción a la Planeación Estratégica
- Conocimiento de la Entidad

Conocimiento de la normatividad vigente

Documentos de estudio

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de venta y retención.
- Código de Trabajo.
- Normativa Contable.
- Ordenanzas Municipales.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley del Consumidor.

2. LOGÍSTICA

- Documentos preparados con información referente al tema

- Diapositivas Prediseñadas (Planificación Estratégica)

TAREA REALIZADA

Análisis del alcance de la normativa vigente

- Comprensión de la normativa que ampara su gestión y desarrollo empresarial.
- Construcción de criterios y alcances no explícitos en la normativa.

Construcción del Diagnóstico como resultado del instrumento de medición aplicado

- Estructuración del Instrumento de Medición
- Aplicación del Instrumento de Medición
- Interpretación de las variables expuestas en el instrumento

RESUMEN DE RESULTADOS

- Seleccionar los alcances de la gestión empresarial basada en los ejes de desarrollo.
- Definición del Diagnóstico inicial desde la perspectiva interna y externa.

3. CONCLUSIONES

- Articulación de la normativa inmersa en los ejes de desarrollo
- Diagnóstico primario de la gestión empresarial.

TALLER Nro. 2

1. ASUNTOS TRATADOS

- Análisis Situacional de la Empresa
- Ejes de Desarrollo

2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices e instrumentos

TAREA REALIZADA

Construcción de la Matriz FODA

- Definición de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

- Determinación de las Estrategias FO – FA – DO – DA

Análisis Organizacional: Evaluación de Factores Internos - Externos

- Ponderación y calificación de las matrices de evaluación de factores internos y externos.
- Análisis e interpretación de la evaluación de factores internos y externos.

Definición de los Ejes de Desarrollo

- Análisis de escenarios del entorno interno
- Análisis de escenarios del entorno externo

RESUMEN DE RESULTADOS

- Se seleccionó las manifestaciones de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Las manifestaciones fueron evaluadas mediante el direccionamiento del análisis organizacional.
- Según la incidencia y perspectivas internas y externas se definieron los ejes de desarrollo.

3. CONCLUSIONES

- Estructuración del Análisis FODA Institucional
- Aplicación y evaluación del Análisis Organizacional
- Determinación de los Ejes de Desarrollo

TALLER Nro. 3

1. ASUNTOS TRATADOS

- Fundamentos Estratégicos

2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices e instrumentos estratégicos

TAREA REALIZADA

Construcción de la Misión

- Identificación de la naturaleza, servicios y personal de la empresa.
- Descripción de las cualidades para enunciar la misión.

Construcción de la Visión

- Identificación de los escenarios deseados
- Análisis del panorama futuro, marco competitivo, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas.

Construcción de los Valores y Principios Corporativos

- Diagnóstico de las convicciones y aptitudes del personal
- Determinación de la personalidad de la empresa.

Definición de los Objetivos Estratégicos

- Determinación de la posición empresarial.
- Aplicación de instrumentos y matrices para identificar los problemas y objetivos de cada eje de desarrollo.
- Identificación de las demandas de los usuarios internos y externos.
- Argumentación de los Objetivos Estratégicos de la Plan Estratégico.

Asignación de Estrategias a los objetivos estratégicos

- Orientación de acciones de la empresa.
- Articulación de la empresa con organismos, gobierno y personas naturales y jurídicas.

RESUMEN DE RESULTADOS

- En base a la identificación y proyecciones empresariales se definió la Misión y Visión del Plan Estratégico.
- Con las manifestaciones internas se estructuró y definió los valores y principios corporativos.
- Mediante la determinación problemática de los ejes de desarrollo seleccionados y demandas de los usuarios se sintetizó los objetivos estratégicos.
- Se establecieron las estrategias como orientaciones para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3. CONCLUSIONES

- Definición de la misión, visión, valores y principios corporativos, objetivos estratégicos, y finalmente las estrategias.

TALLER Nro. 4

1. ASUNTOS TRATADOS

- Matriz de Programación
- Plan Táctico-Operativo

2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Diapositivas prediseñadas referentes al tema
- Matrices estratégicas

TAREA REALIZADA

Construcción de la Matriz de Programación

- Determinación de las actividades necesarias para el cumplimiento de las estrategias formuladas.
- Asignación de indicadores para evaluar el cumplimiento de las estrategias.
- Designar responsabilidades para la ejecución de las estrategias.

Construcción del Plan Táctico - Operativo

- Establecer los Programas y proyectos por cada eje de desarrollo.
- Preparación del Plan Operativo Anual.

RESUMEN DE RESULTADOS

- Se construyó la Matriz de Programación asignando a cada estrategia el responsable, la actividad y el indicador; como elementos válidos para cumplir como cada objetivo específico.
- Las líneas de acción fueron definidas; determinando a cada eje de desarrollo el respectivo programa y proyectos que se ejecutarán en el periodo de la planificación.
- La definición del Plan Operativo Anual, se la realizó en base a los proyectos determinados; asignándoles los costos e insumos, el tiempo y responsables.

3. CONCLUSIONES

- Construcción de las Matrices de Programación de los objetivos estratégicos.
- Determinación de programas y proyectos de cada eje de desarrollo
- Definición del Plan Operativo Anual (POA)

METODOLOGÍA APLICADA

La metodología necesaria para la estructuración del Plan Estratégico de la Distribuidora Multiventas fue aplicada según los requerimientos y espacios empresariales asignados; la cual se resume en los siguientes términos:

- La asesoría técnica de los talleres fue dirigida por el Señor Bricenio León en calidad de Gerente encargado del Plan Estratégico; apoyado por las Tesistas.
- Los informantes fueron clasificados como internos y externos, con la finalidad de concebir una perspectiva del entorno empresarial para determinar posibles demandas y exigencias.
- En los talleres se explicó conceptualmente la estructura del Plan Estratégico correspondientes a sus etapas, los pasos que corresponden, el procedimiento de ejecución, conformación de comisiones y el grado de participación de los directivos, administrativos y personal operativo.
- La validación de los avances, consensos, procedimientos, pasos y etapas del plan estratégico serán revisados por la comisión designada, complementada por la asesoría técnica de la planificación.
- Concluido el trabajo de las comisiones y estructurado el Plan Estratégico para la Distribuidora Multiventas, 2011 - 2015, fue presentado a Directivos y Administrativos para su posterior rectificación, modificación, actualización y/o aprobación.

PROPUESTA

PROPUESTA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011-2015”.

PRESENTACIÓN

La Distribuidora Multiventas es una empresa que fue creada con la finalidad de ofrecer mejores servicios de comercialización y distribución al sector comercial brindándoles productos de primera necesidad a los mejores precios, con estrategias rápidas y créditos accesibles para los clientes, teniendo una gran acogida a nivel de la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, lo cual a llevado a ubicarse entre las primeras empresas de la localidad por su buena aceptación en el mercado.

En la actualidad la demanda de la clientela es cada vez mayor ya que las poblaciones tienen un gran crecimiento lo cual a llevado que la distribuidora realice mayores visitas; y por otro lado la mayor oferta por parte de la competencia, por lo que se requiere de planes innovadores de ventas que permitan tener un crecimiento y desarrollo empresarial, ofreciendo mejor atención a los clientes.

Al tratar de conseguir el cumplimiento de metas y objetivos, la distribuidora aprovecha la comercialización de productos de mayor acogida; los mismos que pertenecen a sus líneas directas, considerando una gran acogida en el mercado por la cobertura que se podría aprovechar de una mejor manera contando con una planificación estratégica que les permita adoptar ideas modernas que repercutan en su organización y rentabilidad, para poder satisfacer la demanda y a la vez superar a la competencia existente en la actualidad.

OBJETIVO

La presente herramienta administrativa servirá como modelo e instrumento dentro del ámbito administrativo, financiero y operativo de la empresa y así puedan llegar al cumplimiento de los objetivos y metas empresariales.

JUSTIFICACIÓN

Dentro de una organización, empresa o en una actividad a realizar debe existir una previa planificación, es por ello que el presente Plan Estratégico para la Distribuidora Multiventas tiene la finalidad de brindar una herramienta que permita identificar cuáles son sus prioridades a

futuro, dando a conocer estrategias que ayude a fomentar la regulación interna, el incremento del perfil corporativo así como el cumplimiento de las exigencias de los clientes; aumentando la capacitación del personal que los atiende, llegando así a satisfacer las expectativas por parte de la clientela y a la vez dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión; promoviendo el mejoramiento de la actividad comercial y elevando su nivel de competencia en el ámbito local.

A la vez servirá como base para la adopción de estrategias y objetivos empresariales que incrementen el desarrollo administrativo-financiero con eficiencia y eficacia logrando así el crecimiento y capacidad organizacional.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

MATRIZ FODA

MULTIVENTAS	FORTALEZAS • Servicio a domicilio • Entregas rápidas en la provincia • Buena acogida por los clientes • Personal con experiencia • Buenos agentes vendedores • Variedad y buena calidad de los productos. • Ofertas beneficiosas para los clientes. • Vehículos adecuados para las entregas. • Tiene los permisos correspondientes para su funcionamiento. • Ventas a crédito. • Buena reputación con los clientes.	DEBILIDADES • Falta de capacitación al personal. • Poca cobertura dentro del cantón Loja. • Falta de planificación Financiera. • Falta de catálogos de venta. • Ausencia de instructivos y reglamentación interna que permita direccionar las funciones y responsabilidades. • Ausencia de difusión de servicios en medios de comunicación. • No cuenta con infraestructura propia. • Pocas líneas directas. • Falta de planes estratégicos
OPORTUNIDADES • Simulación de capacidades organizativas de éxito • Posicionamiento de mercado. • Nuevas líneas de comercialización. • Confianza de los Clientes. • Identificación local y provincial. • Fuentes de Financiamiento. • Reconocimiento por la Cámara de Comercio • Nuevas Tecnologías. • Infraestructura propia. • Suscripción de clientes.	ESTRATEGIA FO • Aprovechar el financiamiento externo para realizar inversiones provechosas. • Llegar a clientes mayoristas con los productos de las líneas directas. • Adquirir más vehículos para cubrir las ventas dentro del cantón Loja. • Proveer del material necesario a los vendedores para mejorar sus ventas. • Buscar nuevas fuentes de financiamiento que permiten aumentar la adquisición de nuevas líneas directas.	ESTRATEGIA DO • Dar capacitación a empleados para una mejor atención al público. • Aplicar reglamentos que indiquen funciones y responsabilidades de cada empleado para una mejor organización. • Implementar un plan estratégico direccionado a mejorar las actividades y desempeño dentro de la Distribuidora. • Fortalecer la imagen institucional a través de publicidad, lo que favorecerá al volumen de ventas.
AMENAZAS • Aumento de nuevas Distribuidoras de la misma naturaleza. • Competencia desleal. • Disminución del tiempo de crédito que otorgan los proveedores. • Inestabilidad de precios dentro del mercado. • Inestabilidad económica. • Inflación y devaluación	ESTRATEGIA FA • Brindar una atención de calidad a los clientes evitando dar paso a la competencia. • Adquirir la mercadería suficiente para no ser víctimas de la inestabilidad de precios. • Utilizar políticas para establecer los precios y no sufran la inflación del mercado.	ESTRATEGIA DA • Incrementar programas de capacitación que permitan mejorar en el desempeño de sus actividades y poder superar a la competencia. • Realizar planificaciones financieras que permitan conocer de manera periódica la realidad de la distribuidora y conocer a estabilidad económica en la que se encuentra.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

(Fortalezas y Debilidades)

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
• Servicio a domicilio.	**0,06**	**4**	**0,24**
• Entregas rápidas en la provincia.	**0,08**	**4**	**0,32**
• Buena acogida por los clientes.	**0,04**	**4**	**0,16**
• Personal con experiencia.	**0,03**	**3**	**0,09**
• Buenos agentes vendedores.	**0,03**	**3**	**0,09**
• Variedad y buena calidad de los productos.	**0,04**	**4**	**0,16**
• Ofertas beneficiosas para los clientes.	**0,07**	**3**	**0,21**
• Vehículos adecuados para las entregas.	**0,07**	**3**	**0,21**
• Tiene los permisos correspondientes para su funcionamiento.	**0,05**	**3**	**0,15**
• Ventas a crédito.	**0,04**	**3**	**0,12**
• Buena reputación con los clientes.	**0,02**	**3**	**0,06**
DEBILIDADES			
• Falta de capacitación al personal.	**0,08**	**1**	**0,08**
• Poca cobertura dentro del cantón Loja.	**0,06**	**2**	**0,12**
• Falta de planificación Financiera.	**0,07**	**1**	**0,07**
• Falta de catálogos de venta.	**0,05**	**2**	**0,10**
• Ausencia de instructivos y reglamentación interna que permita direccionar las funciones y responsabilidades.	**0,03**	**1**	**0,03**
• Ausencia de difusión de servicios en medios de comunicación.	**0,03**	**2**	**0,06**
• No cuenta con infraestructura propia.	**0,02**	**2**	**0,04**
• Pocas líneas directas.	**0,06**	**1**	**0,06**
• Falta de planes estratégicos	**0,07**	**1**	**0,07**
TOTAL	**1,00**		**2,43**

Fortaleza Mayor=4	Fortaleza Menor=3	Debilidad Menor=2	Debilidad Mayor=1

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACORES EXTERNOS

(Amenazas y Oportunidades)

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
AMENAZAS			
• Aumento de nuevas Distribuidoras de la misma naturaleza.	**0,07**	**1**	**0,07**
• Competencia desleal.	**0,07**	**2**	**0,14**
• Disminución del tiempo de crédito que otorgan los proveedores.	**0,04**	**1**	**0,04**
• Inestabilidad de precios dentro del mercado.	**0,04**	**1**	**0,04**
• Inestabilidad económica.	**0,07**	**2**	**0,14**
• Inflación y devaluación	**0,06**	**1**	**0,06**
OPORTUNIDADES			
• Simulación de capacidades organizativas de éxito.	**0,07**	**4**	**0,28**
• Posicionamiento de mercado.	**0.08**	**4**	**0.32**
• Nuevas líneas de comercialización.	**0,07**	**4**	**0,28**
• Convenios Comerciales.	**0,06**	**3**	**0,18**
• Identificación local y provincial.	**0,06**	**3**	**0,18**
• Fuentes de Financiamiento.	**0,07**	**4**	**0,28**
• Reconocimiento por la Cámara de Comercio	**0,05**	**3**	**0,15**
• Nuevas Tecnologías.	**0,06**	**3**	**0,18**
• Infraestructura propia.	**0,08**	**4**	**0,32**
• Suscripción de clientes.	**0,05**	**3**	**0,15**
TOTAL	**1,00**		**2,81**

Amenaza Mayor=1	Amenaza Menor=2	Oportunidad Mayor=4	Oportunidad Menor=3

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De acuerdo al resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas-Debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 2,43 cifra que se encuentra por debajo del punto de equilibrio el cual es de 2,50; por lo que se puede decir que la Distribuidora Multiventas en su desenvolvimiento interno presenta algunos problemas los cuales se debe considerar en el desarrollo del trabajo investigativo para poder mejorar dichas falencias.

Las mayores fortalezas con las que cuenta la Distribuidora Multiventas son las entregas rápidas de los pedidos a nivel de provincia, los mismos que los realizan a domicilio, para lo cual cuenta con vehículos modernos y adecuados, así mismo brinda ofertas beneficiosas para los clientes contando con una gran variedad de productos razón por la cual a logrado una gran acogida por parte de los clientes. Presentando debilidades como la poca cobertura de ventas en el cantón Loja, la ausencia de instructivos y reglamentación interna que permita direccionar las funciones y responsabilidades, falta de capacitación al personal, falta de planificación financiera, falta de planes estratégicos, ausencia de difusión de servicios en medios de comunicación, pocas líneas directas.

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Luego de la ponderación realizada a cada uno de los factores externos (Oportunidades-Amenazas) se ha obtenido de acuerdo a sus ponderaciones y calificaciones el resultado ponderado de 2,81 el cual se encuentra sobre el margen de equilibrio que es de 2,50 determinando que no existen problemas externos que impidan el crecimiento y desarrollo empresarial de la Distribuidora Multiventas.

Las oportunidades no han sido aprovechadas por la Distribuidora de manera oportuna y adecuada, con la finalidad de incrementar su estabilidad, la misma que ayudará a lograr un mejor posicionamiento en el mercado, permitiendo un crecimiento empresarial. Así mismo existen amenazas que deben ser consideradas al realizar el plan estratégico para poderlas mejorar como: el aumento de la distribuidoras de la misma naturaleza, competencia desleal, disminución del tiempo de crédito que otorgan lo proveedores, inestabilidad de precios dentro del mercado, inestabilidad económica, la inflación y devaluación, factores provocados por la economía nacional pero que se ven reflejados directamente con la situación económica de las empresas.

EJES DE DESARROLLO

1. CAPACITACIÓN

Subtemas:

Conferencias del perfil profesional, estrategias de venta, atención al cliente, marketing, desarrollo empresarial, control de inventarios, contabilidad, auditoría, tributación, finanzas, sistemas de información, tecnología.

2. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Subtemas:

Estados Financieros, Análisis Financiero, administración financiera, políticas comerciales, índices financieros, notas aclaratorias, pronóstico de ventas, presupuestos de ingresos y gastos, punto de equilibrio, evaluación financiera.

3. IMAGEN CORPORATIVA

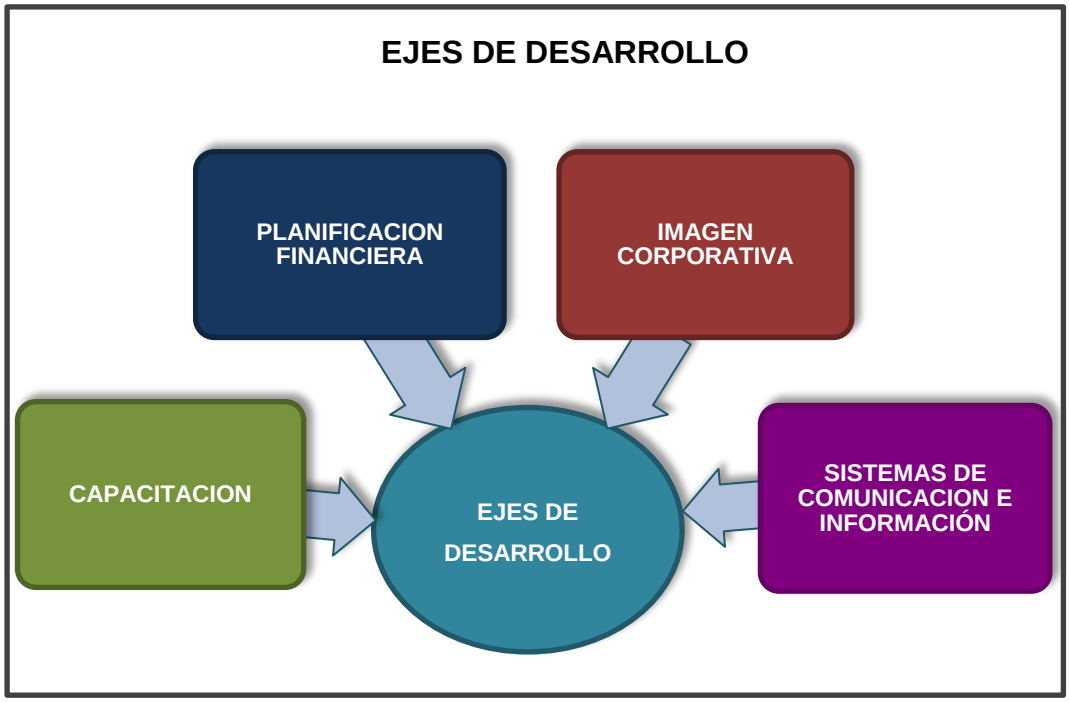
Subtemas:

Servicios y beneficios, Infraestructura, atención que se brinda al cliente, publicidad y propaganda, identidad empresarial, posicionamiento en el mercado.

4. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Subtemas:

Comunicación Fluida, Manuales de comunicación, Servicios de Información, Reclamos, Delimitación de Funciones, volantes informativos, segregación de funciones, decisiones empresariales.



ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

Ofrecer una variedad de productos de consumo masivo para la distribución y comercialización a los clientes de la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, brindando una buena atención y servicios de calidad, promoviendo su posicionamiento en el mercado.

VISIÓN

Ser una Distribuidora líder en el año 2015 ofreciendo una gran variedad de productos de primera necesidad para la comercialización de la Región Sur del Ecuador, con personal competente.

VALORES CORPORATIVOS

- **INTEGRIDAD**

Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes, compañeros de trabajo y con la Distribuidora, velar por su prestigio, cuidar de los bienes, ser puntual y observar las normas de seguridad.

- **RESPONSABILIDAD**

Ser oportunos en el cumplimiento de labores y actividades, en los diferentes procesos, a fin de conseguir la eficacia y eficiencia que pretende alcanzar la Distribuidora.

- **LIDERAZGO**

Influir en los demás de manera positiva comprometiéndose en dar ejemplo, generando un equipo de trabajo de resultados productivos y exitosos.

- **TOMA DE DECISIÓN**

Dar soluciones oportunas y actuar satisfactoriamente frente a situaciones empresariales comunes e inesperadas.

- **EXCELENCIA EN EL SERVICIO**

Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

- **EFICIENCIA**

Utilizar de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y tiempo disponible.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **RESPETO**

Refleja el amor y la pasión que entregan cada uno de los integrantes de la empresa, para con los clientes, proveedores y entre la misma organización interna.

Es lo que esperamos, recibimos y brindamos a los demás. La responsabilidad social de la empresa pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

- **COMPROMISO**

Comportamiento responsable por parte de cada uno de los empleados a trabajar a diario para alcanzar los objetivos económicos y garantizar el éxito comercial a largo plazo.

Logrando a través de los beneficios que conlleva desempeñarse de la mejor manera por medio de las labores y tareas asignadas en la empresa, permite cumplir los objetivos y generar resultados tangibles.

- **ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Es la cultura organizacional de la empresa y el valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Es necesario para brindar la mejor calidad en los servicios y en la atención para con los clientes internos y externos, todas las personas desarrollan sus labores como eslabones de una cadena, para lograr un objetivo común.

- **HONESTIDAD Y ÉTICA**

Moderación, decencia, decoro. Importante reflejar este valor ya que para los clientes es indispensable saber que existe honestidad en una empresa.

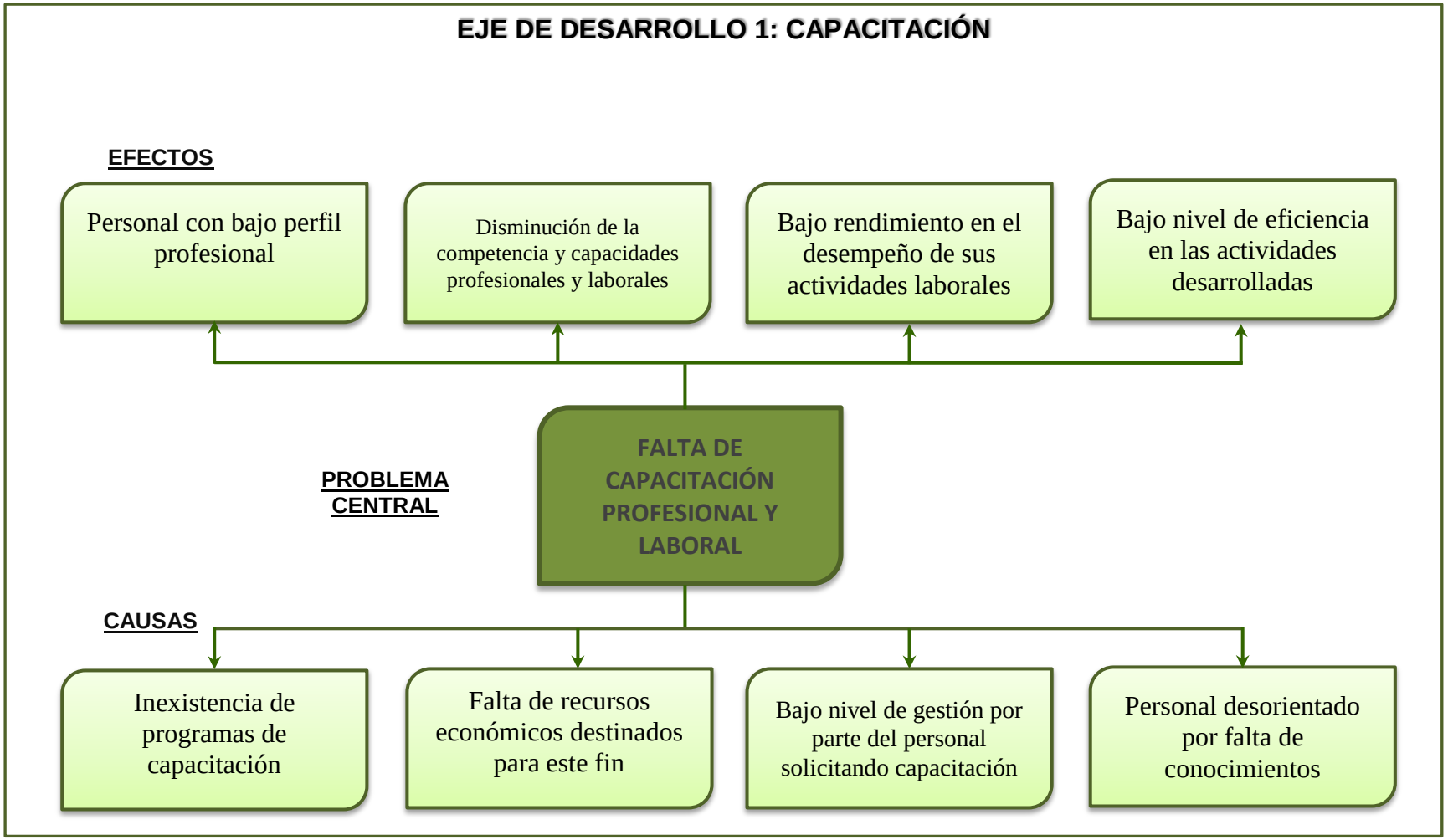
- **DESARROLLO PROFESIONAL**

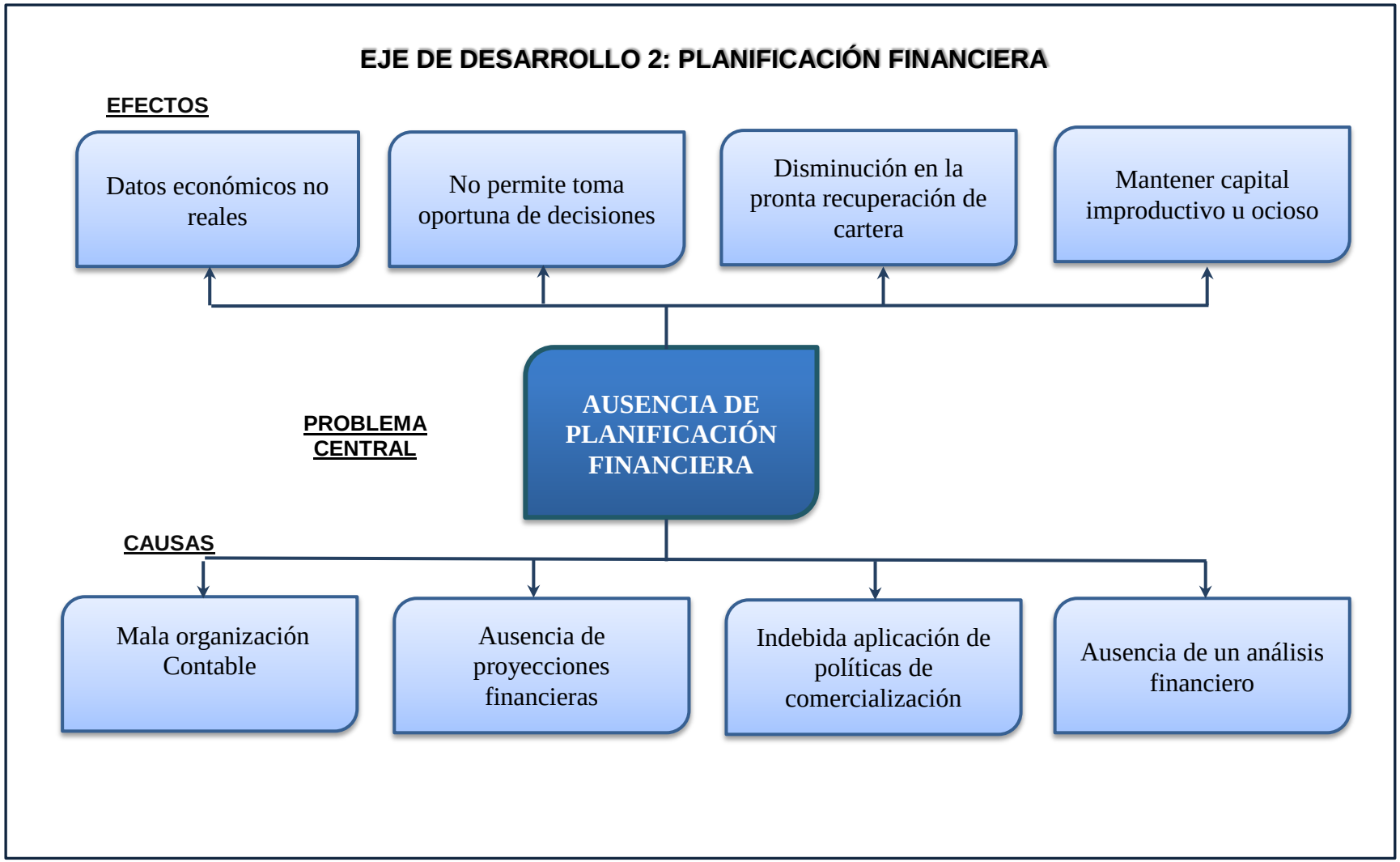
Los constantes cambios del mercadeo exigen un acceso pertinente a información que aporte al crecimiento de la empresa. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa.

- **PERFECCIONAMIENTO CONTINUO**

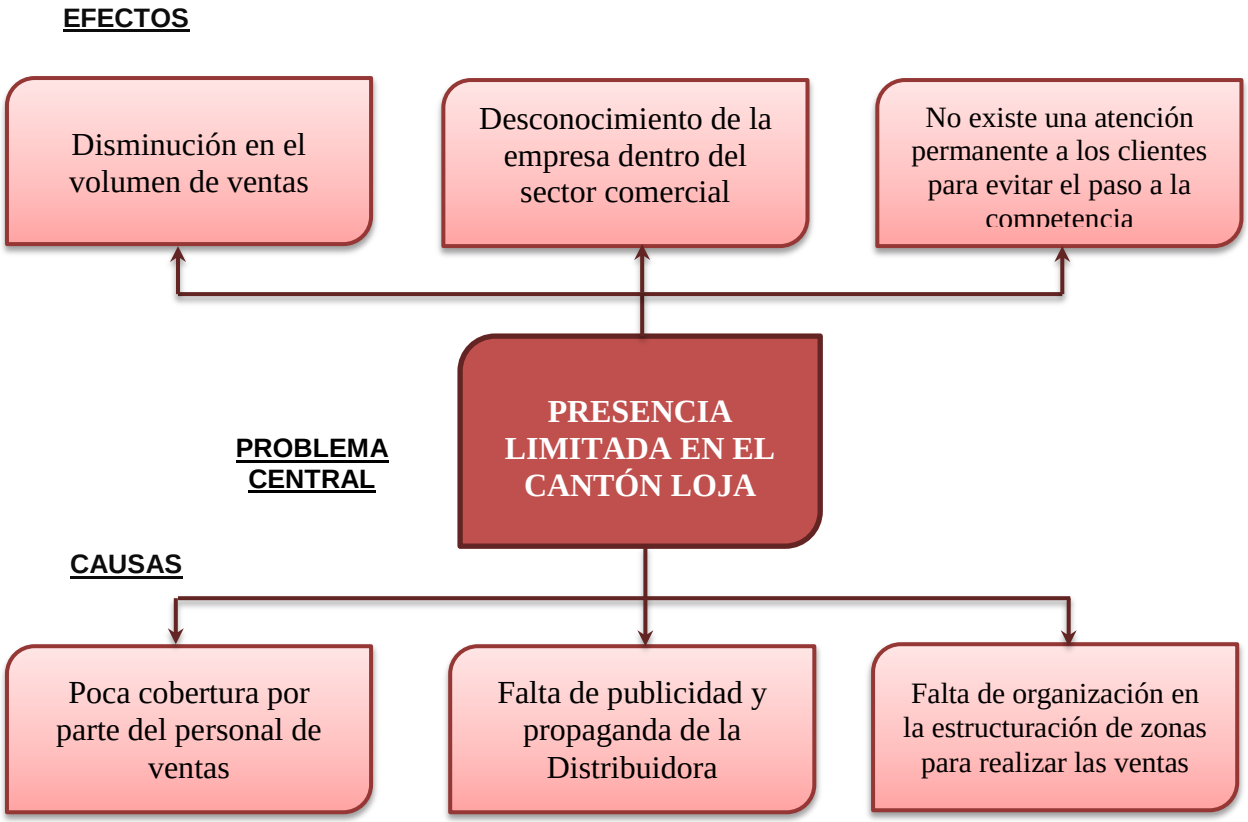
Continuar practicando las directrices y los procesos eficientes que permitan hacer realidad cada uno de nuestros principios fundamentales.

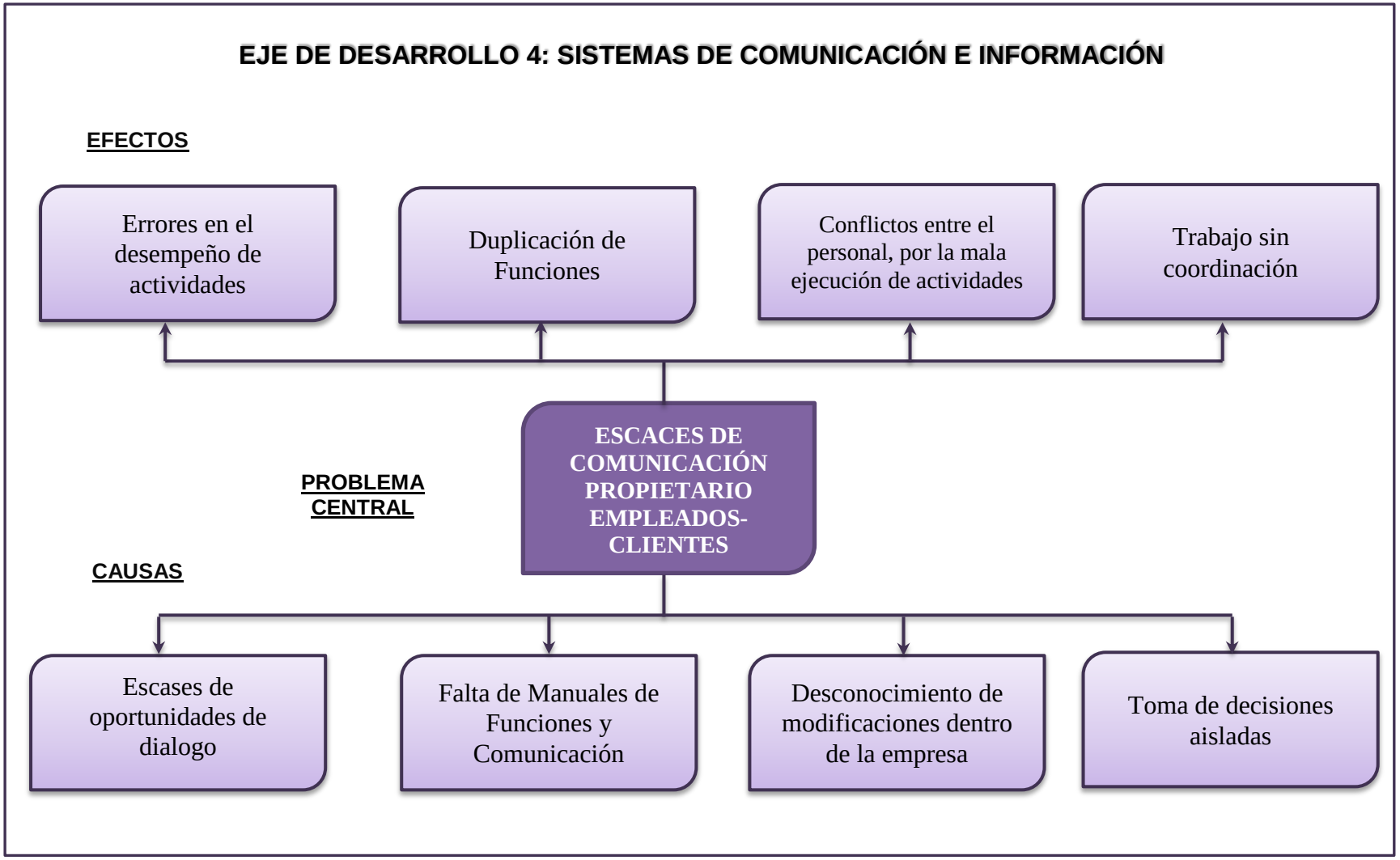
ÁRBOL DE PROBLEMAS



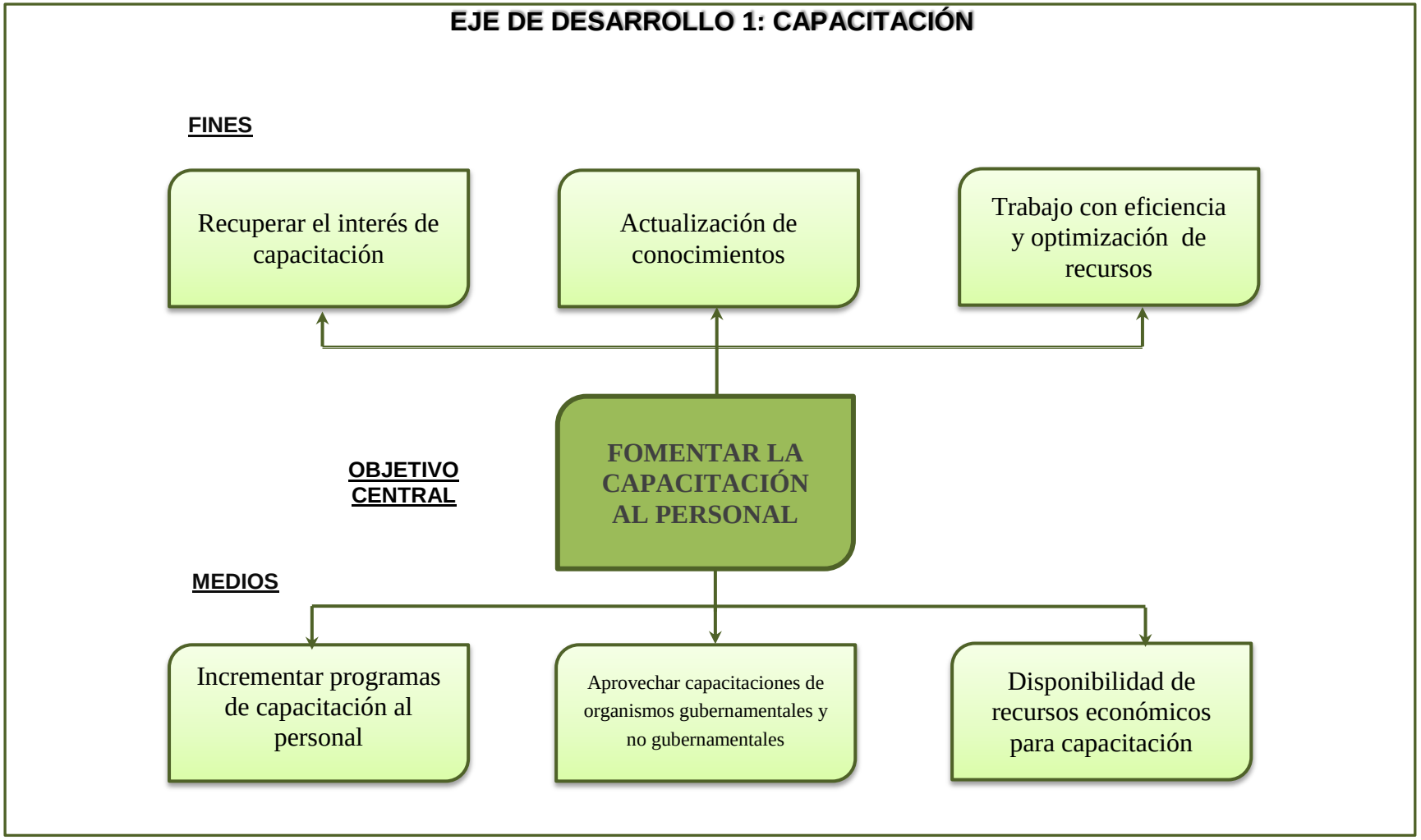

EJE DE DESARROLLO 2: PLANIFICACIÓN FINANCIERA
EFECTOS
Datos económicos no reales
No permite toma oportuna de decisiones
Disminución en la pronta recuperación de cartera
Mantener capital improductivo u ocioso
PROBLEMA CENTRAL
AUSENCIA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA
CAUSAS
Mala organización Contable
Ausencia de proyecciones financieras
Indebida aplicación de políticas de comercialización
Ausencia de un análisis financiero

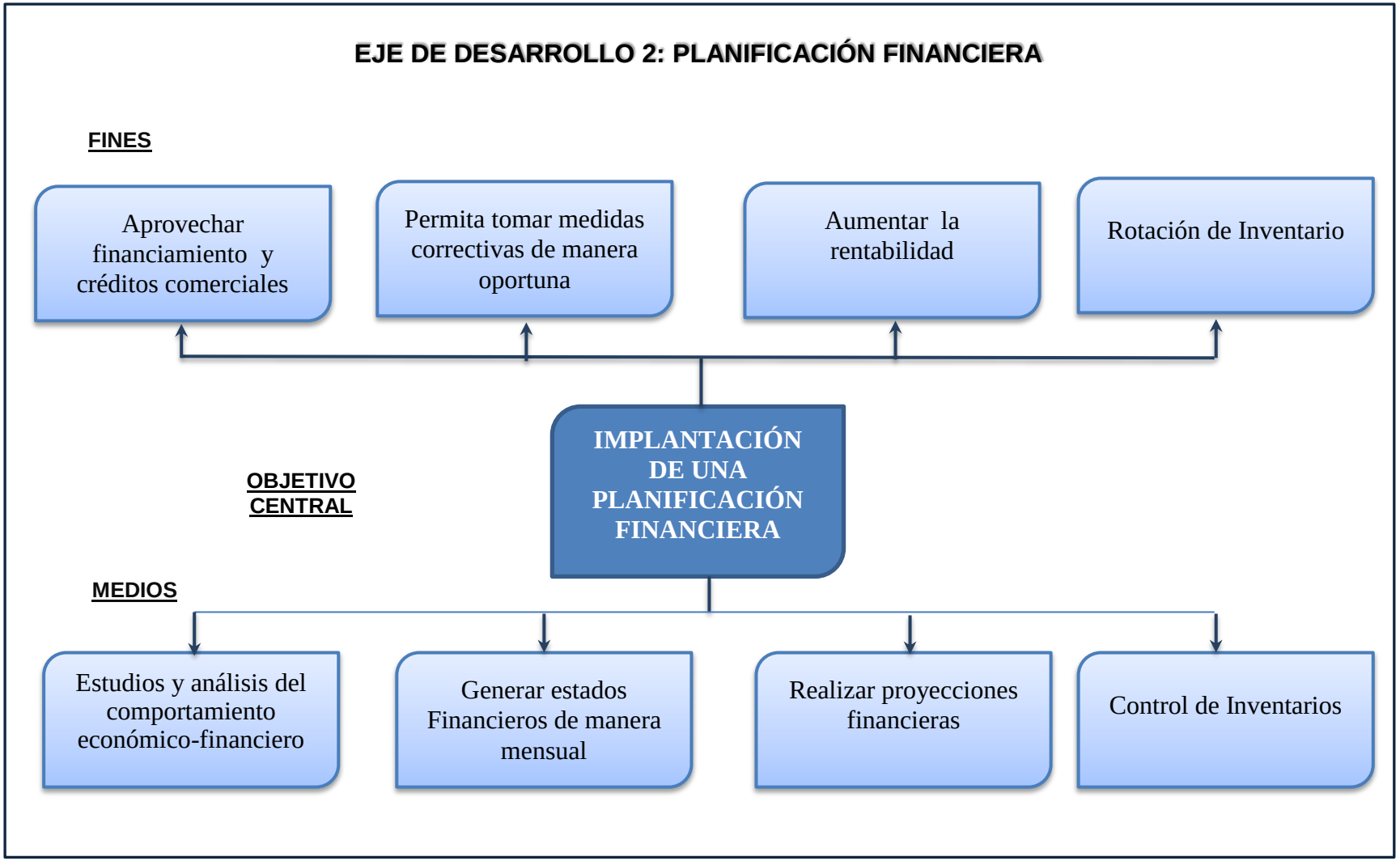
EJE DE DESARROLLO 3: IMAGEN CORPORATIVA

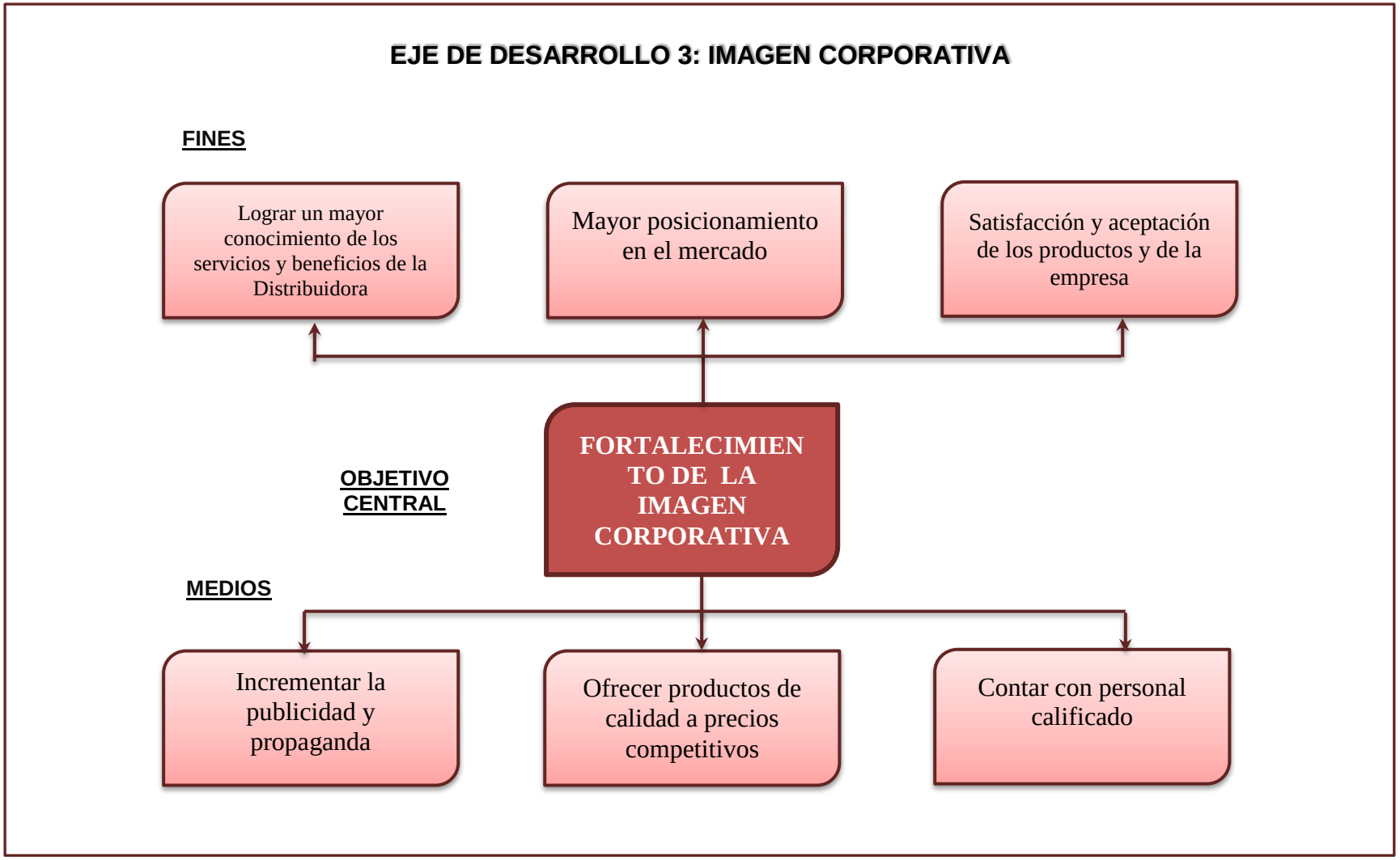


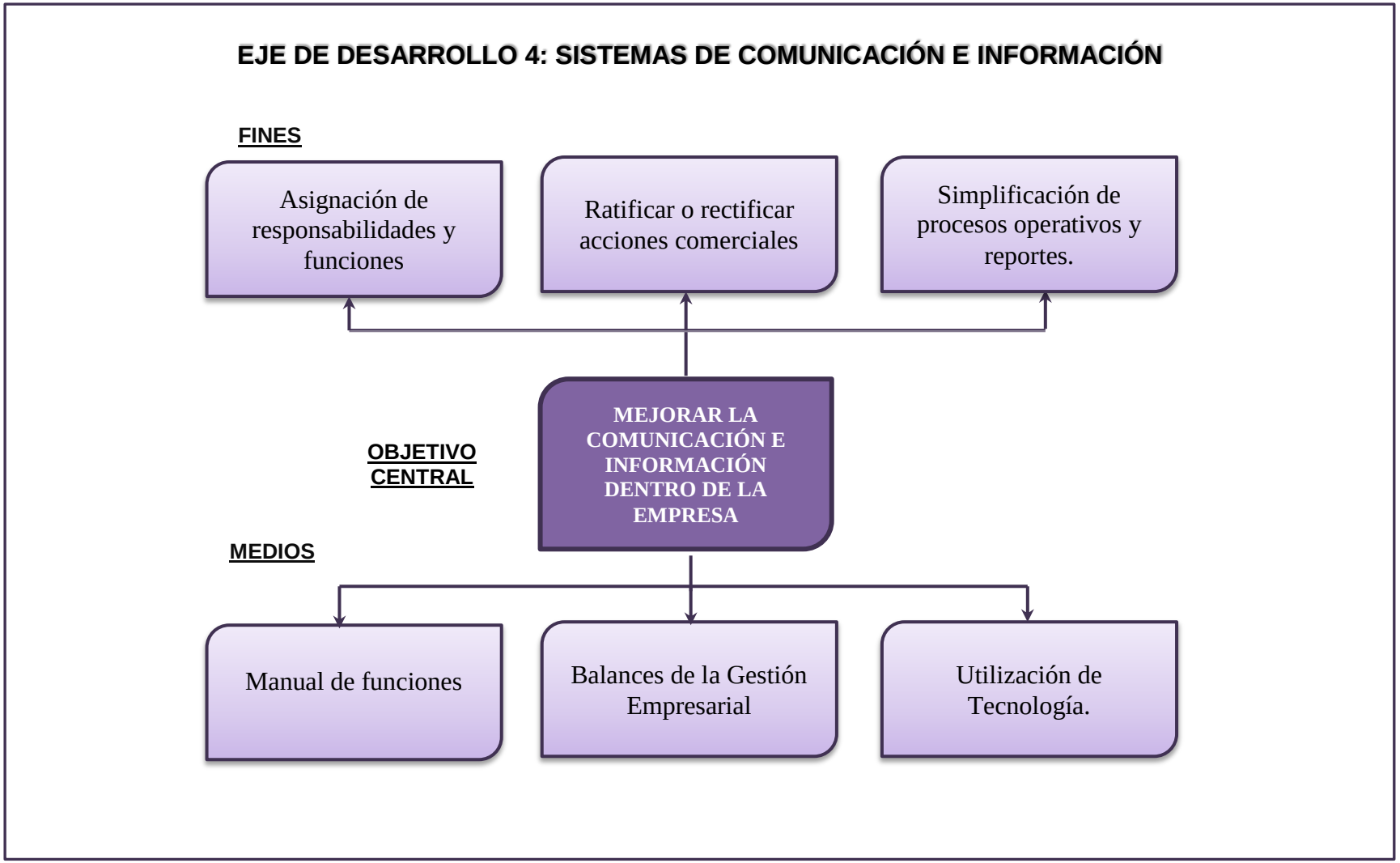

EJE DE DESARROLLO 4: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
EFECTOS
Errores en el desempeño de actividades
Duplicación de Funciones
Conflictos entre el personal, por la mala ejecución de actividades
Trabajo sin coordinación
PROBLEMA CENTRAL
ESCACES DE COMUNICACIÓN PROPIETARIO EMPLEADOS-CLIENTES
CAUSAS
Escases de oportunidades de dialogo
Falta de Manuales de Funciones y Comunicación
Desconocimiento de modificaciones dentro de la empresa
Toma de decisiones aisladas

ÁRBOL DE OBJETIVOS
EJE DE DESARROLLO 1: CAPACITACIÓN




EJE DE DESARROLLO 2: PLANIFICACIÓN FINANCIERA
FINES
Aprovechar financiamiento y créditos comerciales
Permita tomar medidas correctivas de manera oportuna
Aumentar la rentabilidad
Rotación de Inventario
OBJETIVO CENTRAL
IMPLANTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN FINANCIERA
MEDIOS
Estudios y análisis del comportamiento económico-financiero
Generar estados Financieros de manera mensual
Realizar proyecciones financieras
Control de Inventarios


EJE DE DESARROLLO 3: IMAGEN CORPORATIVA
FINES
Lograr un mayor conocimiento de los servicios y beneficios de la Distribuidora
Mayor posicionamiento en el mercado
Satisfacción y aceptación de los productos y de la empresa
OBJETIVO CENTRAL
FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN CORPORATIVA
MEDIOS
Incrementar la publicidad y propaganda
Ofrecer productos de calidad a precios competitivos
Contar con personal calificado


EJE DE DESARROLLO 4: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN
FINES
Asignación de responsabilidades y funciones
Ratificar o rectificar acciones comerciales
Simplificación de procesos operativos y reportes.
OBJETIVO CENTRAL
MEJORAR LA COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA
MEDIOS
Manual de funciones
Balances de la Gestión Empresarial
Utilización de Tecnología.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CAPACITACIÓN

Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras enfocadas a mejorar la rentabilidad a la Distribuidora a través de un estudio de mercado permitiendo el crecimiento y fortalecimiento económico.

IMAGEN CORPORATIVA

Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.

SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN.

Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.

CUADRO DE OBJETIVOS ESPECIFICOS

EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN	
Objetivo Estratégico General	**Objetivos Estratégico Específico**
1. Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.	1.1. Elaborar un cronograma de capacitaciones para directivos, administrativos y personal operativo para cada año. 1.2. Realizar convenios para capacitación con empresas gubernamentales y no gubernamentales. 1.3. Asesoramiento de técnicas de marketing para mejorar la comercialización de los productos.
EJE DE DESARROLLO: PLANIFICACIÓN FINANCIERA	
Objetivo Estratégico General	**Objetivo Estratégico Específico**
2. Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.	2.1. Realizar un análisis a los Estados Financieros para que exista una mejor utilización de los recursos económicos y realizar mejores inversiones. 2.2. Efectuar un estudio de mercado de manera permanente que permita mejorar la rentabilidad de la Distribuidora. 2.3. Mejorar el control de mercaderías mediante la aplicación de inventarios de manera mensual.
EJE DE DESARROLLO: IMAGEN CORPORATIVA	
Objetivo Estratégico General	**Objetivo Estratégico Específico**
3. Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.	3.1. Utilizar la publicidad y propaganda para mejorar el posicionamiento de la Distribuidora dentro del mercado. 3.2. Alcanzar una mayor cobertura de clientes los cuales obtengan un mayor conocimiento de los servicios que ofrece la Distribuidora. 3.3. Brindar un servicio y producto de calidad a los clientes por parte de los agentes vendedores.

EJE DE DESARROLLO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
Objetivo Estratégico General	**Objetivo Estratégico Específico**
4. Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.	4.1. Establecer un manual de funciones que permita el mejor desempeño de las actividades que desarrolla el personal. 4.2. Utilizar la tecnología que permita aumentar y mejorar la comunicación. 4.3. Elaborar Balances de gestión empresarial los mismos que ayudarán permitirán conocer las acciones comerciales empleadas.

ESTRATEGIAS

Para poder llegar al cumplimiento de los objetivos de cada uno de los ejes de desarrollo es necesario plantear estrategias que permita alcanzarlos de manera viable y oportuna.

EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN	
Objetivo Estratégico General: Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continúa.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
1.1. Elaborar un cronograma de capacitaciones para directivos, administrativos y personal operativo para cada año.	• Diseñar un plan de capacitación para todo el personal de la Distribuidora y ordenarlo de manera cronológica para cada área. • Elaborar un registro de temáticas dictadas en cada una de las capacitaciones. • Designar un responsable para la organización y ejecución de las capacitaciones.

EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN	
Objetivo Estratégico General: Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
1.2. Realizar convenios para capacitación con empresas gubernamentales y no gubernamentales.	• Aprovechar los asesoramientos que brindan instituciones públicas para la colectividad. • Solicitar temáticas de relevancia para el crecimiento intelectual de los empleados a entes que se encuentre afiliada la Distribuidora. • Buscar tutores que asesoren a los empleados de acuerdo a cada departamento en el que se desempeñe.
EJE DE DESARROLLO: CAPACITACIÓN	
Objetivo Estratégico General: Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
1.3. Asesoramiento de técnicas de marketing para mejorar la comercialización de los productos.	• Evaluar el mercado para considerar que técnicas de marketing son requeridas. • Capacitar en técnicas de marketing de acuerdo al sector en el que se desenvuelven. • Mejorar el servicio que se ofrece a los grupos y segmentación de clientes de acuerdo a sus necesidades.
EJE DE DESARROLLO: PLANIFICACIÓN FINANCIERA	
Objetivo Estratégico General: Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.	

Objetivo Estratégico Específico	Estrategias
2.1. Realizar un análisis a los Estados Financieros para que exista una mejor utilización de los recursos económicos y realizar mejores inversiones.	• Presentar Estados Financieros con notas aclaratorias que permitan un mejor análisis de los mismos. • Realizar análisis comparativos con años anteriores para conocer su crecimiento o disminución económica. • Aplicar medidas correctivas oportunas por parte de los Directivos.
EJE DE DESARROLLO: PLANIFICACIÓN FINANCIERA	
Objetivo Estratégico General: Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
2.2. Efectuar un estudio de mercado de manera permanente que permita mejorar la rentabilidad de la Distribuidora.	• Actualizar la base de datos de clientes fijos y potenciales. • Realizar un análisis de gustos y preferencias de los clientes. • Ejecutar un estudio de los servicios que ofrece la competencia.
EJE DE DESARROLLO: PLANIFICACIÓN FINANCIERA	
Objetivo Estratégico General: Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
2.3. Mejorar el control de mercaderías mediante la aplicación de inventarios de manera mensual	• Revisar los inventarios de manera mensual. • Verificar el cuadre de inventarios que se realiza. • Evitar el despacho de mercadería caducada o en mal estado.
EJE DE DESARROLLO: IMAGEN CORPORATIVA	
Objetivo Estratégico General: Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.	

Objetivo Estratégico Específico	Estrategias
3.1 Utilizar la publicidad y propaganda para mejorar el posicionamiento de la Distribuidora dentro del mercado.	• Realizar propagandas de los productos que ofrece la Distribuidora y colocarlos en los negocios a los cuales atiende. • Contratar publicidad en radio y televisión de mayor afluencia para difundir los servicios que se brinda. • Incentivar al cliente ofreciendo promociones y ofertas.
EJE DE DESARROLLO: IMAGEN CORPORATIVA	
Objetivo Estratégico General: Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
3.2 Alcanzar una mayor cobertura de clientes los cuales obtengan un mayor conocimiento de los servicios que ofrece la Distribuidora.	• Establecer una base de visitas a los clientes de manera diaria por parte de los agentes vendedores. • Zonificar la ruta de cada vendedor dentro de la ciudad de Loja. • Asesoramiento continuo de los productos que ofrece la Distribuidora, a cada cliente por parte de los agentes vendedores.
EJE DE DESARROLLO: IMAGEN CORPORATIVA	
Objetivo Estratégico General: Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
3.3 Brindar un servicio y producto de calidad a los clientes por parte de los agentes vendedores.	• Conocer las necesidades y preferencias de los clientes al momento de adquirir un producto. • Incrementar líneas directas. • Mantener variedad de productos, para satisfacer las necesidades del cliente.
EJE DE DESARROLLO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
Objetivo Estratégico General: Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.	

Objetivo Estratégico Específico	Estrategias
4.1. Establecer un manual de funciones que permita el mejor desempeño de las actividades que desarrolla el personal.	• Definir claramente los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa. • Garantizar el compromiso de los empleados con la Distribuidora. • Mejorar relaciones laborales mediante la delimitación de actividades.
EJE DE DESARROLLO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
Objetivo Estratégico General: Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
4.2. Utilizar la tecnología que permita aumentar y mejorar la comunicación.	• Fortalecer la comunicación con los clientes, prestando un mejor servicio. • Minimizar el tiempo de recepción de pedidos por medios electrónicos. • Receptar reclamos oportunos por vía telefónica por parte de empleados como de clientes.
EJE DE DESARROLLO: SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	
Objetivo Estratégico General: Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.	
Objetivo Estratégico Específico	**Estrategias**
4.3. Elaborar Balances de gestión empresarial los mismos que ayudarán a conocer las acciones comerciales empleadas.	• Realizar una evaluación continua por parte de la gerente de las actividades administrativas y operacionales. • Análisis permanente de las operaciones ejecutadas a través del financiamiento. • Búsqueda continua de estrategias por parte de directivos direccionadas a retroalimentar el proceso de comunicación interna-externa.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1	Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.1.	Elaborar un cronograma de capacitaciones para directivos, administrativos y personal operativo para cada año.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
1.1.1. Diseñar un plan de capacitación para todo el personal de la Distribuidora y ordenarlo de manera cronológica para cada área.	Directivos de la distribuidora Multiventas. Personal Administrativo.	• Realizar un diagnóstico sobre las capacidades operativas y laborales. • Destinar fondos para la capacitación del personal de la Distribuidora en temas innovadores y necesarios para cada área. • Estructurar el plan de capacitación para el personal.	Plan de Capacitación Aprobado.
1.1.2. Elaborar un registro de temáticas dictadas en cada una de las capacitaciones.	Personal Administrativo	• Llevar un control de cada una de las capacitaciones que se brinda dentro de la Distribuidora • Registrar cada capacitación de acuerdo a las temáticas que se vaya abordando.	Porcentaje de registros existentes.
1.1.3. Designar un responsable para la organización y ejecución de las capacitaciones.	Personal Administrativo	• Segmentar por áreas operativas con asignación de responsabilidades. • Establecer la logística interna para la organización de capacitación.	Calificar el grado de organización y ejecución.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1	Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.2	Realizar convenios para capacitación con empresas gubernamentales y no gubernamentales.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
1.2.1. Aprovechar los asesoramientos que brindan instituciones públicas para la colectividad.	Directivos de la distribuidora. Personal Administrativo y Operativo	• Seleccionar los organismos y entidades que ofrecen capacitación. • Buscar acercamientos con las entidades. • Celebrar convenios con empresas de actividad comercial similar.	Número de participantes de las capacitaciones.
1.2.2. Solicitar temáticas de relevancia para el crecimiento intelectual de los empleados a entes que se encuentre afiliada la Distribuidora.	Directivos de la distribuidora. Personal Administrativo	• Realizar un sondeo interno de la capacidad organizativa y gestión operativa. • Contratar o acceder a capacitaciones sobre gestión empresarial.	Nivel de productividad laboral y profesional.
1.2.3. Buscar tutores que asesoren a los empleados de acuerdo a cada departamento en el que se desempeñe.	Directivos de la distribuidora.	• Acceder a una base de datos sobre capacitadores. • Presentar un plan de capacitación. • Seleccionar la oferta y perfil del capacitador.	Número de capacitadores con perfil profesional deseado.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 1	Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 1.3	Asesoramiento de técnicas de marketing para mejorar la comercialización de los productos.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
1.3.1. Evaluar el mercado para considerar que técnicas de marketing son requeridas	Directivos de la distribuidora y personal operativo	• Estudio de mercado. • Seleccionar técnicas que mejor se acoplen a las necesidades de los clientes. • Aplicación de las técnicas de marketing.	Nivel de aceptación de la empresa.
1.3.2. Capacitar en técnicas de marketing de acuerdo al sector en el que se desenvuelven.	Directivos de la distribuidora	• Análisis del objetivo del mercadeo. • Comprensión y aplicación de técnicas de marketing y mercadeo. • Evaluar las técnicas empleadas.	Nivel de productividad y rentabilidad.
1.3.3. Mejorar el servicio que se ofrece a los grupos y segmentación de clientes de acuerdo a sus necesidades.	Personal Operativo	• Análisis comparativo con información histórica. • Estudio de gustos y preferencias. • Selección del canal de distribución. • Incorporación e innovación del servicio.	Nivel de aceptación del servicio.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 2	Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 2.1	Realizar un análisis a los Estados Financieros para que exista una mejor utilización de los recursos económicos y realizar mejores inversiones.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
2.1.1 Presentar Estados Financieros con notas aclaratorias que permitan un mejor análisis de los mismos.	Personal Administrativo	• Presentar los Estados Financieros de manera periódica con las debidas notas aclaratorias. • Registro sistemático y con criterio profesional. • Argumentar el proceso de la información con notas aclaratorias sobre: procedimientos, modificaciones, alcances, estructura y actualizaciones.	Nivel de comprensión e interpretación de los reportes financieros.
2.1.2 Realizar análisis comparativos con años anteriores para conocer su crecimiento o disminución económica.	Personal Administrativo	• Establecer comparaciones de los Estados Financieros de un año a otro analizando cada una de las cuentas y así poder ver el crecimiento o disminución de cada uno de los rubros. • Realizar proyecciones empresariales. • Llevar un archivo de cada análisis realizado por cada periodo pasado.	Frecuencia del análisis comparativo.
2.1.3 Aplicar medidas correctivas oportunas por parte de los Directivos.	Directivos de la distribuidora	• Tomar en cuenta los resultados de los Estados Financieros y sus respectivos análisis para la toma de decisiones de manera oportuna y acorde a la situación económica en la que se encuentre la empresa.	Nivel de rentabilidad y actividad.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 2	Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 2.2	Efectuar un estudio de mercado de manera permanente que permita mejorar la rentabilidad de la Distribuidora.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
2.2.1 Actualizar la base de datos de clientes fijos y potenciales.	Personal Administrativo y Operativo	• Llevar un registro de clientes. • Actualizar de manera continua el registro de clientes que mantiene la empresa. • Buscar futuros clientes.	Número de clientes que mantiene la Distribuidora
2.2.2 Realizar un análisis de gustos y preferencias de los clientes.	Personal Operativo	• Estudio de los productos que se consume con mayor frecuencia en determinado lugar o ruta de ventas para poder satisfacer las necesidades de la comunidad. • Clasificar marcas, tamaños y modelos de preferencias.	Conocer las cifras de productos que prefiere la clientela
2.2.3 Ejecutar un estudio de los servicios que ofrece la competencia.	Directivos de la distribuidora	• Observación de productos y servicios que ofrece la competencia. • Analizar y buscar medidas correctivas de acuerdo a los servicios y que ofrece la competencia dentro del mercado, para superarlos y obtener mayor número de ventas.	Nivel de aceptación de la competencia.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 2	Realizar planificaciones financieras que permitan obtener información que ayude a establecer proyecciones financieras a la Distribuidora enfocadas a mejorar la rentabilidad a través de un estudio de mercado permitiendo el fortalecimiento y crecimiento económico.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 2.3	Mejorar el control de mercaderías mediante la aplicación de inventarios de manera mensual.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
2.3.1 Realizar inventarios de manera mensual.	Personal Administrativo y Operativo	• Preparar el material necesario (Kardex) para la elaboración del inventario. • Programación de la fecha en la que se realizara el conteo. • Constatación física y cuantificación de los artículos.	Acta de constatación física del Inventario.
2.3.2 Verificar el cuadre de inventarios que se realiza.	Directivos, administrativos y operativos	• Comparación de resultados obtenidos entre el inventario físico y el inventario realizado por el sistema. • Determinar los motivos y causas que provocan las diferencias existentes. • Establecer medidas de solución para dichas causas.	Porcentaje de diferencia de los hallazgos encontrados.
2.3.3 Evitar el despacho de mercadería caducada o en mal estado.	Personal Operativo	• Realizar revisiones constantes de fechas de caducidad de los productos, por parte de la persona encargada. • Despacho de la mercadería de acuerdo a la fecha de ingreso.	Número de devoluciones de mercadería.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3	Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 3.1	Utilizar la publicidad y propaganda para mejorar el posicionamiento de la Distribuidora dentro del mercado.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
3.1.1 Realizar propaganda de los productos que ofrece la Distribuidora y colocarlos en los negocios a los cuales atiende.	Directivos y personal Operativo	• Estudio de los productos de mayor acogida o aceptación. • Contratar la elaboración de propaganda. • Colocar la propaganda en cada negocio, en un lugar visible.	Número de clientes de la Distribuidora.
3.1.2 Contratar publicidad en radio y televisión de mayor afluencia para difundir los servicios que se brinda.	Directivos de la distribuidora	• Estudio del raiting en los medios de comunicación de mayor sintonía. • Hacer contratos de publicidad en medios de comunicación como radio, televisión y periódico dando a conocer los servicios que ofrece la Distribuidora.	Nivel de incremento en ventas
3.1.3 Incentivar al cliente con información acerca de los productos promociones y ofertas.	Personal Operativo	• Adquisiciones de productos a buenos precios. • Estudio de precios de la competencia.	Cantidad de ofertas y promociones para los clientes.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3	Fortalecer la imagen corporativa a través de los medios de comunicación tendientes a generar un mayor posicionamiento e identificación en el mercado local y provincial con servicios y asistencia técnica de calidad.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 3.2	Alcanzar una mayor cobertura de clientes los cuales obtengan un mayor conocimiento de los servicios que ofrece la Distribuidora.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
3.2.1 Establecer una base de visitas a los clientes de manera diaria por parte de los agentes vendedores.	Directivos de la distribuidora	• Realizar un cronograma de visitas diarias de un número determinado de clientes de acuerdo a las rutas de cada vendedor • Conocer el número de visitas que realiza cada vendedor. • Visitas continuas a los clientes para no permitir dar paso a la competencia.	Número de visitas diarias.
3.2.2 Zonificar la ruta de cada vendedor dentro de la ciudad de Loja.	Directivos de la distribuidora	• Estudio de un mapa de la ciudad de Loja. • Dividir zonas para cada vendedor, responsabilizando a cada uno de su zona. • Constatar que cada vendedor realice las visitas de ventas.	Nivel de cobertura ejecutada.
3.2.3 Asesoramiento continuo de los productos que ofrece la Distribuidora, a cada cliente por parte de los agentes vendedores.	Personal Operativo	• Solicitar a las empresas productoras asesoramiento de sus productos. • Capacitar a los vendedores sobre los productos que ofrecen. • Conocer el modo de elaboración, la presentación, tamaños, calidad y beneficios nutritivos	Asistencia técnica por los vendedores.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 3	Capacitar a los directivos, administrativos y personal operativo en las áreas empresariales relacionadas a la dirección, contabilidad, tributación, finanzas, impuestos fiscales, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño a través de una capacitación y actualización continua.		
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 3.3	Brindar un servicio y producto de calidad a los clientes por parte de los agentes vendedores.		
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADOR**
3.3.1. Conocer las necesidades y preferencias de los clientes al momento de adquirir un producto.	Personal Operativo	• Establecer dialogo con los clientes para poder conocer los productos de su preferencia y de acuerdo a las necesidades de su negocio • Sondeo de los productos de mayor aceptación por la comunidad. • Observar los productos que se encuentran perchados dentro del negocio de los clientes.	Cantidad de productos de mayor rotación.
3.3.2 Entrega rápida de pedidos.	Personal Operativo	• Realizar las entregas de los pedidos al día siguiente para que el cliente no se sienta desatendido y busque los servicios de la competencia	Número de pedidos despachados y entregados.
3.3.3 Mantener variedad de productos, para satisfacer las necesidades del cliente.	Directivos de la distribuidora	• Adquirir variedad de productos de mayor afluencia para la distribución dentro y fuera de la ciudad a los clientes de la Distribuidora. • Mantener un stock suficiente para abastecer.	Número de líneas de comercialización.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4	Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 4.1	Establecer un manual de funciones que permita el mejor desempeño de las actividades que desarrolla el personal.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
4.1.1 Definir claramente los papeles y las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa.	Directivos de la distribuidora	• Establecer aptitudes y profesionalismo de cada empleado. • Elaborar un manual funcional donde se indiquen las funciones de cada empleado. • Supervisar que cada empleado realice su función.	Nivel de productividad laboral.
4.1.2 Garantizar el compromiso de los empleados con la Distribuidora.	Directivos y personal Operativo	• Difundir la misión de la empresa para que el personal pueda saber su compromiso para poder llegar a cumplimiento de la visión. • Motivar al cumplimiento de las actividades del personal, mediante reuniones de trabajo.	Porcentaje de objetivos alcanzados.
4.1.3 Mejorar relaciones laborales mediante la delimitación de actividades.	Directivos de la distribuidora	• Revisar que cada empleado cumpla con su labor en los tiempos determinados para evitar futuros inconvenientes.	Nivel de productividad laboral.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4	Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.		
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 4.2	Utilizar la tecnología que permita aumentar y mejorar la comunicación.		
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADOR**
4.2.1 Fortalecer la comunicación con los clientes, prestando un mejor servicio.	Personal Operativo	• Buscar métodos de comunicación para mantener un mejor trato con los clientes y poder mejorar los servicios que se les presta, así mismo ellos puedan realizar cualquier observación a la Distribuidora. • Fomentar talleres de relaciones humanas.	Número de reclamos
4.2.2 Minimizar el tiempo de recepción de pedidos a través de medios electrónicos.	Personal Operativo	• Incrementar medios electrónicos. • Envió inmediato de pedidos. • Ofrecer opciones de recepción de pedidos ya sea por internet, fax o vía telefónica para mayor comodidad de los clientes y así poder brindar un mejor servicio.	Número de pedidos. Análisis comparativo.
4.2.3 Receptar reclamos oportunos por vía telefónica por parte de empleados como de clientes.	Directivos de la distribuidora	• Designar un extensión dentro de la línea telefónica para que los clientes se sientan bien atendidos • Realizar reuniones donde los empleados puedan exponer sus sugerencias y reclamos así mismo como las que los clientes hacen llegar a través de ellos.	Número de conflictos solucionados.

OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL 4	Mejorar los sistemas de comunicación, tendientes a garantizar una información confiable, veraz y oportuna para beneficio de sector interno como externo de la empresa.
OBJETIVO ESTRATEGICO ESPECIFICO 4.3	Elaborar Balances de gestión empresarial los mismos que ayudarán a conocer las acciones comerciales empleadas.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADOR
4.3.1 Realizar una evaluación continua por parte del gerente de las actividades administrativas y operacionales.	Directivos de la distribuidora	• Medir la capacidad y calidad del trabajo realizado. • Evaluar las actividades administrativas acorde al trabajo que desarrollan dentro de la Distribuidora, así como las operativas de manera mensual. • Estudio de los informes presentados por cada área o departamento.	Nivel de desempeño del recurso humano.
4.3.2 Análisis permanente de las operaciones ejecutadas a través de financiamiento.	Directivos de la distribuidora	• Analizar de manera continúa los rubros por financiamiento que existen dentro de la Distribuidora e interpretar los resultados.	Porcentaje de recuperación de cartera.
4.3.3 Búsqueda continua de estrategias por parte de directivos.	Directivos de la distribuidora	• Implementar estrategias de manera permanente para el mejor desempeño de las actividades.	Número de estrategias implementadas.

POLÍTICAS

Es un conjunto de medidas o actividades encaminadas al cumplimiento de un fin en este caso específico, va dirigido al cumplimiento del Plan Estratégico de la Distribuidora Multiventas de la ciudad de Loja 2011-2015.

- Trabajar con la finalidad de llegar a cumplir con la visión y misión de la empresa.
- Cooperación de todos los integrantes de la Distribuidora en el desempeño de las actividades con un mismo fin, fomentando el desarrollo y mejorando las falencias existentes.
- Fomentar e incrementar valores éticos y morales esenciales en la empresa.
- Impulsar y promover la difusión de servicios y beneficios que ofrece la Distribuidora.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito ayudaran al cumplimiento del Plan Estratégico, los mismos que se detallan:

Responsabilidad de los directivos de la Distribuidora Multiventas en el cumplimiento y desempeño del Plan Estratégico aplicando técnicas de control y seguimiento de manera periódica.

Comunicación de las estrategias a emplearse y objetivos alcanzar dentro de la Distribuidora; a los directivos, personal administrativo y operativo, los mismos que estarán involucrados en el logro del Plan.

Asignación de recursos económicos y humanos para el cumplimiento de cada una de las estrategias establecidas en el Plan Estratégico diseñado para la Distribuidora

Estabilidad de cada uno de los grupos de personas que laboran e intervienen en el desarrollo de la planeación, evitando una descontinuación del plan.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

Para la realización de las estrategias establecidas se contará con los siguientes supuestos:

- Los directivos, administrativos, jefes de cada área y empleados serán

los responsables del logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico, con acciones productivas y creativas que fortalecerán la imagen empresarial.

- Las estrategias a emplearse y objetivos a alcanzar deberán difundirse a todo el personal que será parte en el desarrollo del plan encaminado a mejorar la situación administrativa y económica de la Distribuidora.

- Los directivos de la Distribuidora destinaran recursos económicos y humanos para la ejecución de las estrategias del Plan Estratégico que se aplicará para un mejor desempeño de actividades.

- Mantener el personal que labora, procurando estabilidad laboral, evitando paralizar el Plan Estratégico por la ausencia de personal clave dentro de la ejecución.

PLAN TACTICO OPERATIVO

LINEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
CAPACITACIÓN	• Capacitación Empresarial permanente	**1.** Proyecto de capacitación y desarrollo de recursos humanos para la distribuidora Multiventas. **2.** Capacitación, actualización y perfeccionamiento empresarial. **3.** Técnicas de Marketing.
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	• Planificación Financiera Empresarial	**1.** Planificaciones financieras a corto y largo plazo
IMAGEN CORPORATIVA	• Imagen Corporativa Empresarial	**2.** Difusión de los servicios y beneficios de la distribuidora.
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACION	• Mejoramiento del Sistema e Información empresarial.	**3.** Manejo y uso del sistema de comunicación empresarial.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 2011 – 2015

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMAS	PROYECTOS	COSTO	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	1. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos en la Distribuidora Multiventas. 2. Capacitación, actualización y perfeccionamiento empresarial. 3. Técnicas de Marketing.	• Plan de Capacitación para actualizar, ampliar conocimientos en ventas y atención al cliente. • Instrucción al personal administrativo del manejo del paquete contable CIFA. • Proyecto de Publicidad y Propaganda.	7.850.00 3,550.00 2,850.00	AÑO 2011 2 meses AÑO 2011 3 meses AÑO 2011 2 meses	Gerente. Directivos de la Distribuidora. Personal de la Distribuidora.
PLANIFICACIÓN FINANCIERA	4. Planificaciones financieras a corto y largo plazo.	• Control permanente de la recuperación de cartera. • Proyecto de financiamiento para incrementar líneas de comercialización.	2,850.00 3,350.00	AÑO 2012 12 meses AÑO 2013 5 meses	Gerente Contadora.
IMAGEN CORPORATIVA	4. Difusión de los servicios y beneficios de la distribuidor.	• Diseño de un plan periódico de publicidad por medios de comunicación de mayor demanda	3,500.00	AÑO 2014 2 meses cada año	Gerente Personal Administrativo.
SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACION	5. Manejo y uso del sistema de comunicación empresarial.	• Utilización de nuevos medios de comunicación racial e internet.	4,935.00	AÑO 2015 4 meses	Gerente Personal Administrativo

PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

PROYECTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

PRESENTACIÓN

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el periodo 2011-2015 constituye un instrumento que determina las prioridades de los colaboradores de la Distribuidora Multiventas, siendo una empresa de derecho privado legalmente constituida, está se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo para satisfacer las necesidades de la población, la misma que cuenta con gran acogida por parte de los clientes.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistemática, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la empresa, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la

integración del colaborador a su puesto ya la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los empleados de la Distribuidora Multiventas, agrupados de acuerdo a las áreas de actividad y con temas puntuales, algunos de ellos recogidos de la sugerencia de los propios colaboradores, identificados en las fichas de desempeño laboral.

La seguridad que las actividades de capacitación programadas en el presente cumplirán con los objetivos establecidos en el Plan Estratégico 2011-2015.

JUSTIFICACIÓN

El recurso más importante e cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades labores. Esto es de especial importancia en una empresa que comercializa productos, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización del servicio que brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las empresas exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los directivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodiguen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que este facilita no inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

Sin embargo, en la mayoría de empresas en el país, ni la motivación, ni el trabajo en equipo tienen el nivel de trato que sea deseable, dejándose con ello de aprovechar significativos aportes de la fuerza laboral y por consiguiente el de obtener mayores ganancias y posiciones más competitivas en el mercado.

Por lo que se enfoca el tema de la capacitación como uno de los elementos vertebrales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos de las personas dentro de las empresas, direccionado a la optimización la actividad de comercialización.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación y desarrollo de recursos humanos.

ALCANCE

El presente programa de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en la Distribuidora Multiventas.

FINES DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y con ello, a elevar la moral de trabajo.
- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa para su participación en programas de capacitación.
- Mantener a los empleados al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolencia de la fuerza de trabajo.

OBJETIVOS DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

Objetivos generales

- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos.
- Brindar oportunidades de desarrollo personal en los cargos actuales.
- Modificar actitudes para contribuir a crear un clima de trabajo satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador y hacerlo más receptivo a la supervisión y acciones de gestión.

Objetivos Específico

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Actualizar y ampliar conocimientos requeridos en áreas especializadas de actividad.
- Contribuir a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo.
- Ayudar en la preparación de personal calificado, acorde con los planes, objetivos y requerimientos de la Empresa.
- Apoyar la continuidad y desarrollo empresarial.

METAS

Capacitar al 100% del personal de la Distribuidora Multiventas en el periodo del Plan Estratégico.

ESTRATEGIAS

Las estrategias a emplear son:

- Desarrollo de trabajos prácticos cotidianos.
- Realizar talleres
- Metodología de exposición-diálogo

TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN

Capacitación Inductiva

Es aquella que se orienta a facilitar la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular.

Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta. En tal caso, se organizan programas de capacitación para postulantes y se selecciona a los que muestran mejor aprovechamiento y mejores condiciones técnicas y de adaptación.

Capacitación Preventiva

Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

Esta tiene por objeto la preparación del personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos, llevándose a cabo en estrecha relación al proceso de desarrollo empresarial.

Capacitación Correctiva

Como su nombre lo indica, está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa, pero también los estudios de diagnóstico de necesidades dirigidos a identificarlos y determinar cuáles son factibles de solución a través de acciones de capacitación.

Capacitación para el desarrollo de Carrera

Estas actividades se asemejan a la capacitación preventiva, con la diferencia de que se orientan a facilitar que los colaboradores puedan ocupar una serie de nuevas o diferentes posiciones en la empresa, que impliquen mayores exigencias y responsabilidades.

Esta capacitación tiene por objeto mantener o elevar la productividad presente de los colaboradores, a la vez que los prepara para un futuro diferente a la situación actual en el que la empresa puede diversificar sus actividades, cambiar el tipo de puestos y con ello la pericia necesaria para desempeñarlos.

Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

Formación

Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.

Actualización

Se orienta a proporcionar conocimientos y experiencias derivados de recientes avances científico -tecnológicos en una determinada actividad.

Especialización

Se orienta a la profundización y dominio de conocimientos y experiencias o al desarrollo de habilidades, respecto a una área determinada de actividad.

Perfeccionamiento

Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

Complementación

Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- Nivel Básico

Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa.

Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.

- Nivel Intermedio

Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella.

Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.

- Nivel Avanzado

Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un campo relacionado con esta.

Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la Empresa.

ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

TEMAS DE CAPACITACIÓN

- Ventas

- Atención al cliente
- Marketing
- Perfil profesional.
- Tributación
- Publicidad y propaganda
- Administración Financiera.

FINANCIAMIENTO

El monto de inversión de este proyecto, será financiado con ingresos propios presupuestados por la institución.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN

La evaluación del presente proyecto se la realizará en base a seguimientos, evaluaciones y monitoreos continuos durante el desarrollo del mismo, por parte de directivos, administrativos, jefes de cada área y empleados permitiendo la medición y análisis oportuno a fin de promover el cumplimiento del objetivo.

PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

COMPONENTES DEL PROGRAMA	ACTIVIDADES	COSTO	FINANCIA. PROPIO	RESPONS.	AÑO 2011											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 PLAN DE CAPACITACIÓN PARA ACTUALIZAR Y AMPLIAR CONOCIMIEN-TOS EN VENTAS Y ATEN-CIÓN AL CLIENTE	1 FORMULACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	500.00	500.00	B. LEÓN	X											
	2 PLANTEAMIENTO DE TEMATICAS A DESARROLLARSE	250.00	250.00	B. LEÓN	x											
	3 COORDINAR LOS DIAS A REALIZARSE EL PLAN DE CAPACITACION	300.00	300.00	B. LEON	x											
2 PREPARACIÓN DE MA-TERIALES PARA LA CAPACITACIÓN	4 SELECCIÓN DE PROFESIONALES IDONEOS Y CAPACES.	1,500.00	1,500.00	B.LEON	x											
	5 LOCAL DONDE SE LLEVARA A CABO LA CAPACITACIÓN	500.00	500.00	B.LEON	x											
	6 MATERIAL DIDACTICO	800.00	800.00	B. LEON												
	8 MATERIAL DE EXPOSICIÓN	1,100.00	1,100.00	B. LEÓN	x											
3 EJECUCIÓN DEL PLAN VENTAS Y ATENCIÓN AL CLIENTE.	9 TRANSPORTE DE CAPACITADORES	200.00	200.00	B. LEON												
	10 TRANSPORTE DEL PERSONAL	100.00	100.00	B. LEON		x										
	11 REFRIGERIO	900.00	900.00	B. LEON												
	12 CERTIFICADOS DE APROBACIÓN	100.00	100.00	B. LEÓN		x										
4 SEGUIMIENTO Y EVALUA-CIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.	10 SEGUIMIENTOS SEMANALES DEL VOLUMEN DE VENTAS	800.00	800.00	B. LEÓN		x										
	11 EVALUACIÓN CONSTANTE DE LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES MEDIANTE CONTROLES DE LLAMADAS A UNA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	800.00	800.00	B. LEÓN		x										
		7.850,00	7.850,00													

ELABORADO: Las Autoras.

DISCUSIÓN

g. DISCUSIÓN

Los constantes cambios e inestabilidad en el comercio en el plano económico, organizativo y tecnológico creado por el nivel competitivo en la actualidad; han dado lugar a que las Distribuidoras en la ciudad de Loja, de manera específica en la Distribuidora Multiventas, se estanquen a un desarrollo con orientación y proyección de crecimiento por no contar con herramientas administrativas basadas en procesos y acciones de gestión; capacitación; planificación financiera; imagen corporativa; y sistemas de comunicación e información consideradas desde la perspectiva interna y externa que permitan el fortalecimiento empresarial.

Mediante el marco lógico establecido y estructurado el plan estratégico para la Distribuidora Multiventas de la ciudad de Loja, 2011 – 2015; es necesario focalizar la propuesta como una alternativa válida que permitió establecer la misión, visión, valores y principios corporativos que vayan direccionados al cumplimiento de los objetivos estratégicos dirigidos a capacitación al personal, mejorar la imagen corporativa, realizar planificaciones estrategias, fortalecer el sector empresarial, que permitirán crear ventajas competitivas, siendo posible el control y evaluación de los resultados obtenidos de acuerdo a los recursos empleados, y poder conocer las acciones futuras para poder llegar a cumplir con la misión y visión de la empresa.

Por lo antes expuesto, la Distribuidora Multiventas de la ciudad de Loja debe considerar este instrumento de dirección y organización como es el Plan Estratégico, 2011 – 2015, que servirá como guía general de acción en los procesos de gestión administrativa; capacitación; planificación financiera; imagen corporativa y sistemas de comunicación e información que se encuentran dentro del Plan Táctico Operativo a través de los proyectos y programas propuestos que ayudarán a la estructura, capacidad organizativa y evaluación permanente de su misión y visión empresarial.

El Plan Estratégico será una herramienta importante para el desarrollo de las actividades comerciales dentro y fuera de la Distribuidora, permitiendo cumplir con los objetivos planteados, valiéndose de estrategias para llegar a efectuarlos y poder reconocer las oportunidades y amenazas que se presenten.

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Luego de elaborar el Plan Estratégico a la Distribuidora Multiventas de la ciudad de Loja se llegó a las siguientes conclusiones:

- La Distribuidora Multiventas desde su creación en el año 1996 no ha contado con un Plan Estratégico que le permita el desarrollo y gestión empresarial; considerando que su desempeño se ha basado de experiencias pasadas para realizar sus actividades y tomar decisiones, existiendo inconsistencias en relación con los servicios que presta la Distribuidora ya que las exigencias del medio son distintas.

- La Distribuidora ha venido orientándose en objetivos dispersos sin trabajar en fines específicos basados en estrategias que permitan mejorar la productividad y rendimiento organizacional, mediante una capacitación permanente en ciertas áreas específicas que articulen procesos de gestión y comercialización como doctrinas básicas de una empresa con proyecciones sociales y de beneficio.

- El Plan Estratégico elaborado busca el fortalecimiento de los ejes de desarrollo; como la planificación financiera dentro del manejo contable y perspectivas financieras, de una imagen corporativa para incorporar un posicionamiento y reconocimiento en el mercado; y de un sistema

de comunicación e información que permita difundir las líneas de comercialización que mantiene.

- Los objetivos planteados en el proyecto académico se cumplieron a satisfacción al estructurar el Plan Estratégico para la Distribuidora Multiventas de la ciudad de Loja, 2011-2015 direccionado al mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y de gestión, que se definieron a partir del análisis de la situación actual de la Distribuidora como punto de partida para la orientación del Plan Estratégico propuesto y complementado con el Plan Táctico Operativo.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

- Que los Directivos de la Distribuidora Multiventas pongan en ejecución el Plan Estratégico elaborado, para que logren cumplir con los objetivos propuestos y obtener mejores resultados que permita un mejor posicionamiento en el mercado.

- Se realicen los programas de capacitación al personal en sus distintas áreas para que puedan desempeñarse con mayor eficiencia y eficacia logrando brindar una mejor atención y servicios a los clientes de la Distribuidora cumpliendo con las exigencias del medio y lograr superar la competencia.

- Corresponder al Plan Estratégico diseñado para la Distribuidora Multiventas de la cuidad de Loja 2011-2015, difundiendo la misión y visión establecida de acuerdo a las necesidades de la empresa cumpliendo con los objetivos propuestos mejorando los procesos operativos y administrativos, para lo cual se basará en el Plan Táctico Operativo en el cual consta los proyectos relacionados a la capacitación, planificación financiera, imagen corporativa y sistemas de comunicación e información.

- Que este trabajo sirva de incentivo para nuevas generaciones de estudiantes que decidan poner en ejecución trabajos investigativos de planes estratégicos en beneficio de las pequeñas, medianas y grandes empresas de la localidad y del país siendo una herramienta que permita el desarrollo y crecimiento de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- BRAVO VALDIVIESO Mercedes. Contabilidad General. Sexta Edición. Editora NUEVODIA. Quito-Ecuador, 2005.
- DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá- Colombia, 1998.
- DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN PESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003.
- GOODSTEIN Leonard D. NOLAN Timothy M. PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá. Editora; Lily Solano Arévalo, 1998.
- MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.
- MINTZBERG, Henry; ESPINOSA Ana. GUEVARA Martha. MONTOYA Katherin. OROZCO Leidy. ORTIZ Yeidi. Planeación Estratégica, 1996.
- MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005.
- PAREDES A. Manual de planificación. Segunda Edición. Editorial MCgraw – Hill. Bogotá-Colombia, 2004.

- ROBBINS Stephen P. Administración Teoría y Práctica. Cuarta Edición. 1996
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica. Imprenta de la Superintendencia de Compañías. Ecuador, 2006.

OTROS

- Internet y otras fuentes bibliográficas.
- SLIDESHARE. Pensamiento Estratégico. [en línea] Disponible en: http://www.slideshare.net/ekathy80/pensamiento-estratgico-y-diagnostico.
- SLIDESHARE. Principios Corporativos. [en línea] Disponible en http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a. Fecha de consulta: 31/07/ 2010
- MITECNOLOGICO. Árbol de Problemas. [en línea] Disponible en: http://www.mitecnologico.com/Main/PlanteamientoProblemaDefinicionArbolDelProblema. Fecha de consulta: 31/07/ 2010.
- GOOGLE. Árbol de Objetivos. [en línea]. Disponible en: http://www.google.com/search?hl=es&q=arbol+de+objetivos&aq=f&aqi=g8&aql=&oq=&gs_rfai= Fecha de consulta: 31/07/2010.
- DEINSA. Factores Críticos de Éxito. [en línea] Disponible en: http://www.deinsa.com/cmi/documentos/losfactorescriticosdelexito. Fecha de consulta: 27/07/ 2010.

- UNIRIOJA. Supuestos Estratégicos. [en línea]. Disponible en: http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2994958. Fecha de consulta: 31/07/ 2010.

ANEXOS

k. ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Informantes Internos

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información que permita realizar el trabajo investigativo en la Distribuidora Multiventas sobre un Plan Estratégico y de esta manera obtener nuestro grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA. Por lo que se solicita se sirva contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Durante qué tiempo ejerce en calidad de directivo, administrativo o personal operativo en la Distribuidora Multiventas?**

   De 1 a 3 ( )
   De 4 a 6 ( )
   De 7 a 9 ( )
   De 10 en adelante ( )

2. **¿La Distribuidora Multiventas cuenta con una planificación estratégica?**

   SI ( ) NO ( )

3. **¿La distribuidora MULTIVENTAS en la actualidad cuenta únicamente con una misión y visión, como elementos de identificación empresarial?**

   …….....
   .....
   ……..

4. **El plan empresarial 2009 de la Distribuidora Multiventas. ¿En qué porcentaje se cumplió?**

   Menos de 40% ( )
   Del 41 al 60% ( )
   Del 61 al 80% ( )
   Del 81 al 100% ( )

Por qué razones……..
.....

5. **Considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento institucional es:**

Bueno ( )
Muy bueno ( )
Excelente ( )

6. **¿En qué rango de porcentaje la Distribuidora a cumplido con el plan de capacitación a accionistas, administrativo y ejecutivos de ventas y cobranzas?**

Menos del 50% ( )
Del 51 al 75% ( )
Del 76 al 100% ( )

7. **El servicio que presta el personal administrativo de la Distribuidora es:**

Bueno ( )
Muy bueno ( )
Excelente ( )

Por qué……
……..

8. **¿Posee la distribuidora instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistema de control interno?**

SI ( ) NO ( )

Cuáles…….
……

9. **¿Los servicios y beneficios que ofrece la Distribuidora de qué manera fueron difundidos?**

Trípticos	( )	TV	( )
Hojas volantes	( )	Correo electrónico	( )
Radio	( )	Página web	( )
Prensa escrita	( )	Ninguno	( )

Otros……..……..…
.....……

10. **¿En qué casos realiza planificaciones financieras tendientes a proyectar, modificar o cambiar direccionamientos y políticas financieras?**

…….....

……..……....

……...……

11. **¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar en la Distribuidora Multiventas?**

Capacitación ( )

Sistemas de Comunicación e Información ( )

Planificación Financiera ( )

Imagen Corporativa ( )

Otros……..…

……..……

12. **Desde la perspectiva directiva, administrativa y operativa. Señale cuales son las debilidades y fortalezas empresariales que cree que son las más relevantes.**

Fortalezas	Debilidades
……	……
……	……
……	……...
……	……...

13. **¿Qué sugerencia aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico para la Distribuidora Multiventas 2011-2015?**

……....

……

……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Informantes Externos

La presente encuesta tiene como finalidad obtener información que permita realizar el trabajo investigativo en la Distribuidora Multiventas sobre un Plan Estratégico y de esta manera obtener nuestro grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría CPA. Por lo que le solicitamos se sirva contestar las siguientes preguntas:

1. **¿Conoce usted acerca de la existencia de una planificación estratégica en la Distribuidora Multiventas, en la que usted recibe sus servicios?**

   SI ( ) NO ( )

2. **Califique el grado de satisfacción que usted tiene con los servicios y beneficios que le ofrece la Distribuidora Multiventas**

   Satisfecho ( )
   Medianamente Satisfecho ( )
   Insatisfecho ( )

   Por qué……
   ……..
   ……..

3. **¿Qué opinión merece la atención que brinda el personal directivo y administrativo de la Distribuidora Multiventas?**

   Muy Buena ( )
   Buena ( )
   Regular ( )

   Por qué……
   ……..
   ……..

4. **Considera usted que el personal operativo necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos y aplicaciones.**

Valores y aptitudes	( )
Atención al cliente	( )
Marketing	( )
Relaciones Humanas	( )

Otros.....
……..
……..

5. **¿Los servicios y beneficios que ofrece la Distribuidora de qué manera fueron difundidos?**

Trípticos	( )	TV	( )
Hojas volantes	( )	Correo electrónico	( )
Radio	( )	Página web	( )
Prensa escrita	( )	Ninguno	( )

Otros……
……..
……..

6. **¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar en la Distribuidora Multiventas?**

Capacitación	( )
Sistemas de Comunicación e Información	( )
Planificación Financiera	( )
Imagen Corporativa	( )

Otros……...……..
……

7. **Desde la perspectiva directiva, administrativa y operativa. Señale cuales son las debilidades y fortalezas empresariales que cree que son las más relevantes.**

Fortalezas	Debilidades
…….	……
…….	……
…….	……...

8. **¿Qué sugerencia aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico en la Distribuidora Multiventas 2011-2015?**

……....

……

……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3
ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

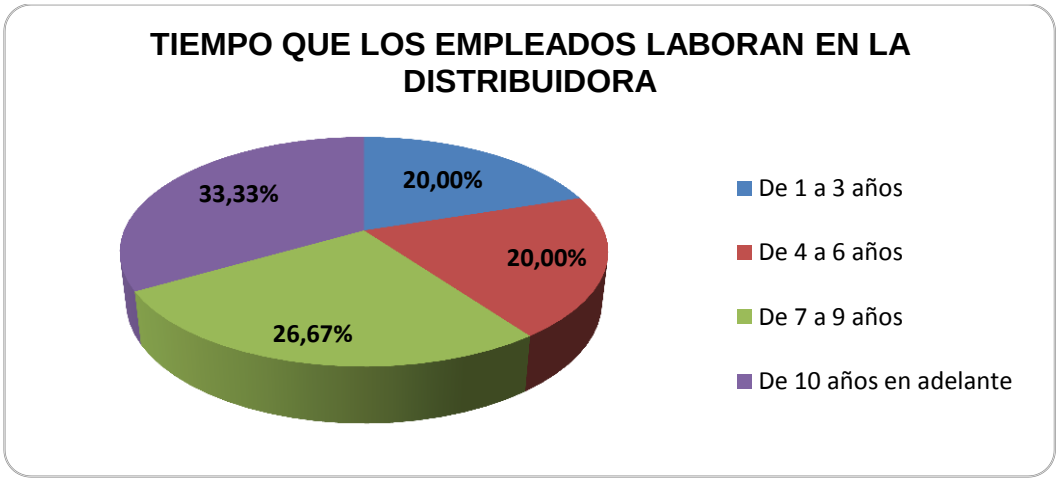
1. **¿Durante qué tiempo ejerce en calidad de directivo, administrativo y operativo en la Distribuidora Multiventas?**

CUADRO #1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 a 3 años	3	20,00%
De 4 a 6 años	3	20,00%
De 7 a 9 años	4	26.67%
De 10 años en adelante	5	33.33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 1



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El 33,33% del personal que presta sus servicios en la Distribuidora lleva más de 10 años correspondiendo a 5 personas encuestadas, mientras que son 4 personas que trabajan de 7 a 9 años formando parte del 26,67% de la población encuestada y con un porcentaje similar del 20% su estabilidad laboral corresponden de 1 a 3 años; y de 4 a 6 años. Dando a conocer que en su mayoría el personal de la Distribuidora ha permanecido por largos periodos contando con estabilidad laboral y experiencia en su trabajo.

2. **¿La Distribuidora Multiventas cuenta con una planificación Estratégica?**

CUADRO #2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	15	100,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 2

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

En la Distribuidora Multiventas, el 100% de los encuestados correspondiendo a 15 personas de la población encuestada, manifiestan que no existe una Planificación Estratégica que se encuentre encaminada al mejoramiento y desarrollo empresarial, la misma que debe estar de acuerdo a los cambios, avances y nuevos conocimientos que le permitan cumplir con las exigencias del medio y poder superar a la competencia y tener un mayor crecimiento económico.

3. **¿La Distribuidora Multiventas en la actualidad cuenta únicamente con una misión y visión como elementos de identificación empresarial?**

CUADRO #3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 3

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El personal manifiesta en un 100% es decir las 15 personas encuestadas que existe una misión y visión dentro de la empresa pero que no la conocen a fondo, debido a que esta no a sido difundida a los empleados que labora dentro de la Distribuidora, siendo de gran importancia que la conozcan para que realicen sus actividades con mayor eficiencia y eficacia conociendo el propósito de la empresa y así poder mejorar el desempeño y éxito de la Distribuidora Multiventas.

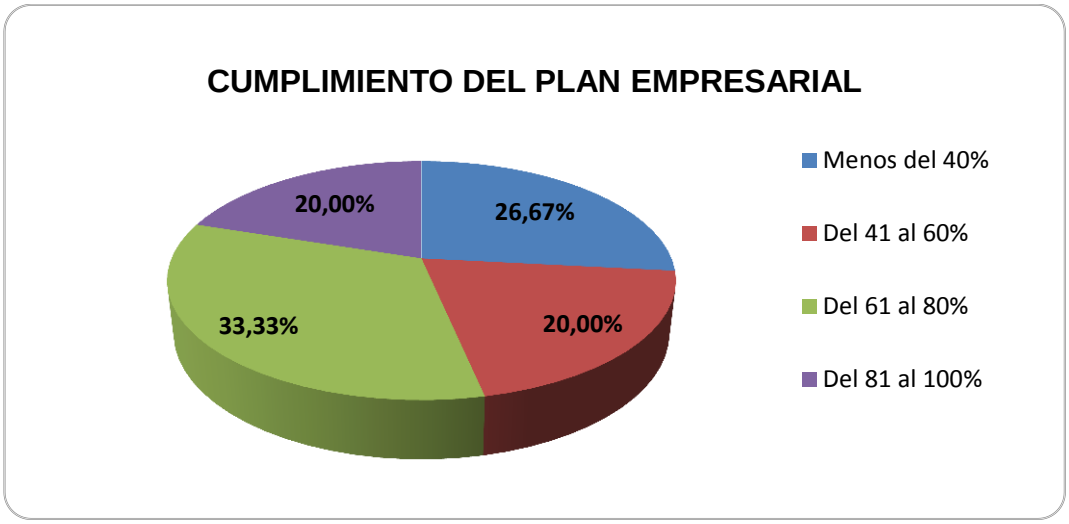
4. **El Plan Empresarial 2009 de la Distribuidora Multiventas. ¿En qué porcentaje se cumplió?**

CUADRO #4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 40%	4	26,67%
Del 41 al 60%	3	20,00%
Del 61 al 80%	5	33,33%
Del 81 al 100%	3	20,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 4



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

Manifestaron en un 33,33% que el cumplimiento del Plan Empresarial 2009 se lo ha cumplido del 61 al 80% por lo que la empresa en su mayoría cumplió con los objetivos trazados para mejorar y obtener un crecimiento de ventas; siendo 5 personas de la población encuestada, mientras que el 20% conformado por 3 personas encuestadas opinan que se cumplió del 81 al 100% así mismo un 20% dice que se cumplió del 40 al 60% opinando de acuerdo a las actividades que cada uno desempeña dentro de la empresa, y el 26,67% que conforma 4 personas encuestadas consideran que se cumplió menos del 40% ya que la Distribuidora no contó con un equilibrio y proyección financiera.

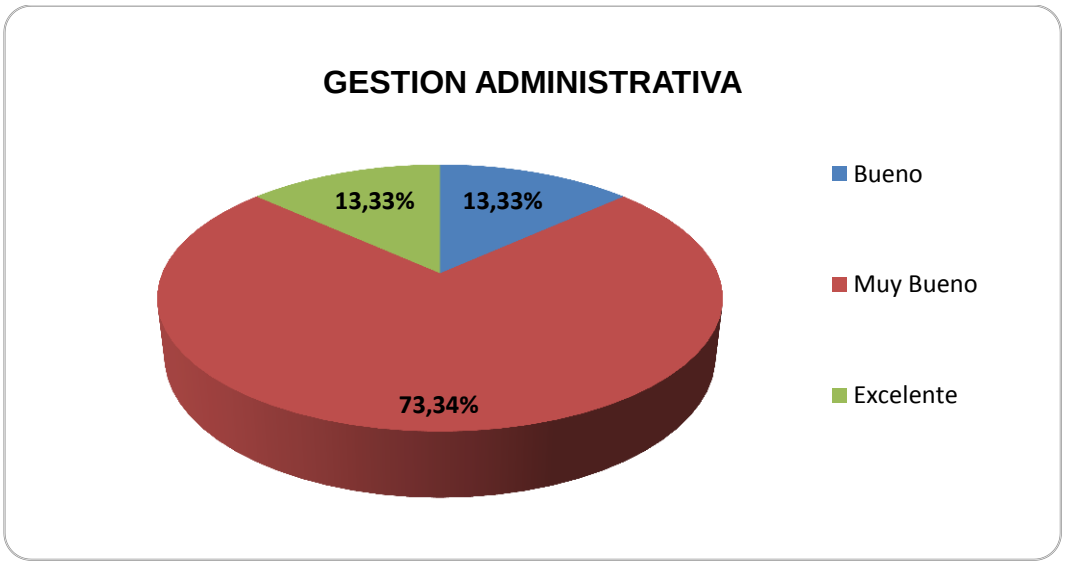
5. **Considera que la gestión administrativa en el fortalecimiento empresarial es:**

CUADRO #5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	2	13.33%
Muy Bueno	11	73.34%
Excelente	2	13.33%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 5



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

La gestión administrativa dentro de la Distribuidora Multiventas es considerada Muy Buena en un 73,34% que se encuentra formada por 11 personas encuestadas, por lo que siempre están buscando alternativas o estrategias que permitan mejorar las ventas y así mismo adquirir una variedad de productos para que puedan ofrecer a los clientes, el 13,33% de población que la forman 2 personas opina que la gestión administrativa es Buena y de igual manera otro 13,33% manifiesta que es Excelente por el trabajo que se realiza para obtener un mayor crecimiento empresarial.

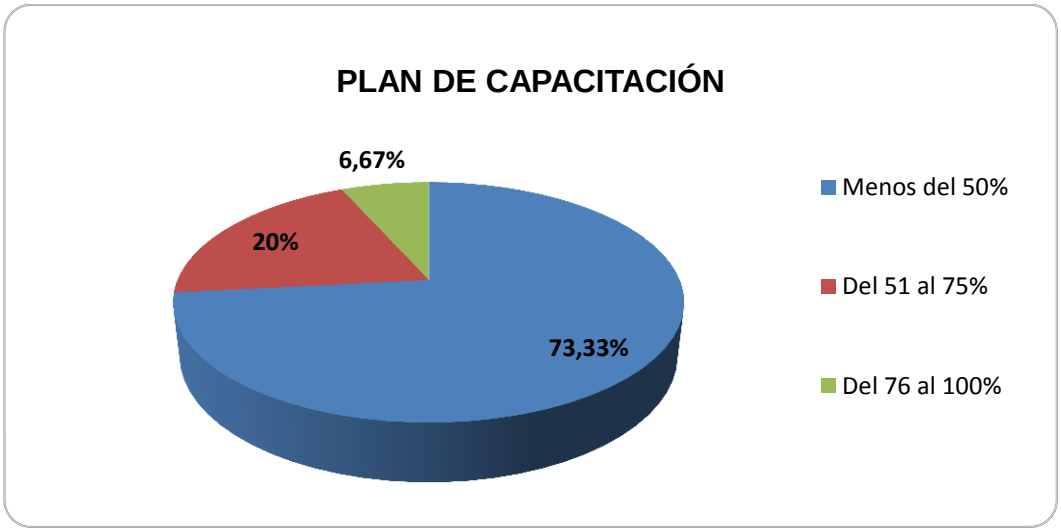
6. **¿En qué rango de porcentaje la Distribuidora a cumplido con el Plan de Capacitación a directivos, administrativo y ejecutivos de ventas y cobranzas?**

CUADRO #6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos del 50%	11	73,33%
Del 51 al 75%	3	20,00%
Del 76 al 100%	1	6,67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 6



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

Un 73,33% que se encuentra formado por 11 personas encuestadas consideran que el Plan de Capacitación se ha cumplido menos del 50% ya que no se ha existe capacitación al personal de acuerdo a las áreas en las que se desempeña, un 20,00% que está formado por 3 personas de la población encuestada considera que ha existido capacitación del 51 al 75,00% por lo que han recibido capacitación de productos que distribuyen y estrategias de ventas, mientras que el 6,67% de la población restante la cual está compuesta por 1 sola persona, que ha recibido la capacitación necesaria para el mejor desempeño de su trabajo en el cargo que ocupa.

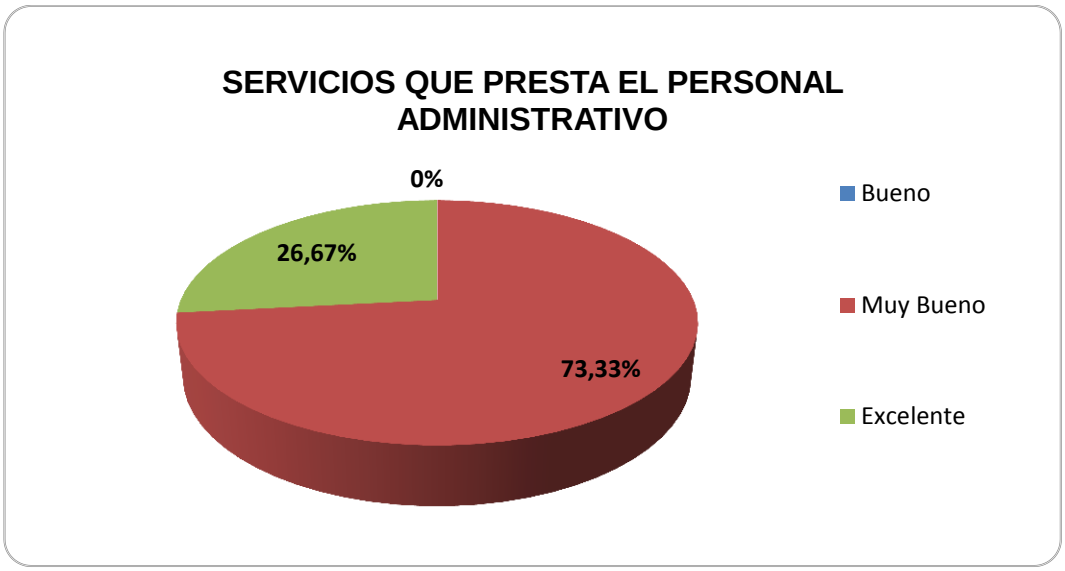
7. **El servicio que presta el personal administrativo es:**

CUADRO #7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bueno	0	0,00%
Muy Bueno	11	73.33%
Excelente	4	26.67%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 7



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El desempeño del personal administrativo dentro de la distribuidora es considerado Muy Bueno en un 73,33% el mismo que está formado por 11 personas encuestadas; que son personas preparadas y prestas a cumplir las peticiones de sus compañeros y clientes aunque debería mejorarse prestando capacitación para que permita minimizar el tiempo para el desarrollo de su trabajo, mientras que un 26,67% formado por 4 personas que opinan que los servicios que prestan son Excelentes, ya que realizan de la mejor manera el desarrollo de sus actividades ayudando al progreso de la Distribuidora.

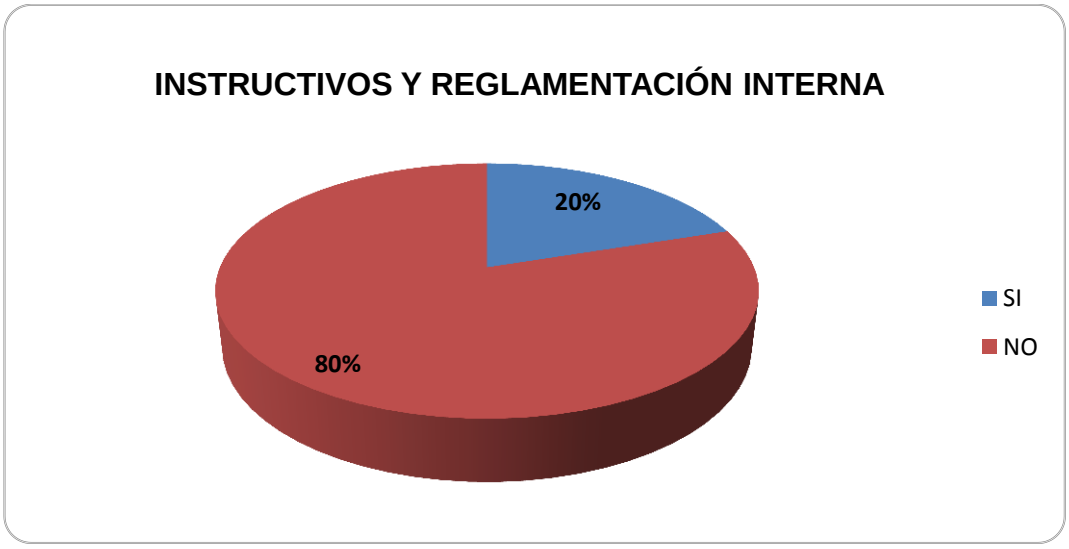
8. **¿Posee la Distribuidora instructivos y reglamentación interna que permita direccionar su estructura orgánica, funciones, responsabilidades y sistema de control interno?**

CUADRO #8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 8



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El 80% de las personas encuestadas, formada por 12 personas de la población expresan que no existe un instructivo, reglamento que permita direccionar la estructura orgánica, funciones, responsabilidades y un sistema de control interno para el mejor desempeño de los roles de cada persona que labora en la Distribuidora permitiendo desarrollar las actividades específicas que le correspondan, mientras que un 20% que se encuentra formado por 3 personas opinan que si existe un reglamento en el que consta las responsabilidades que tienen los empleados dentro de la empresa.

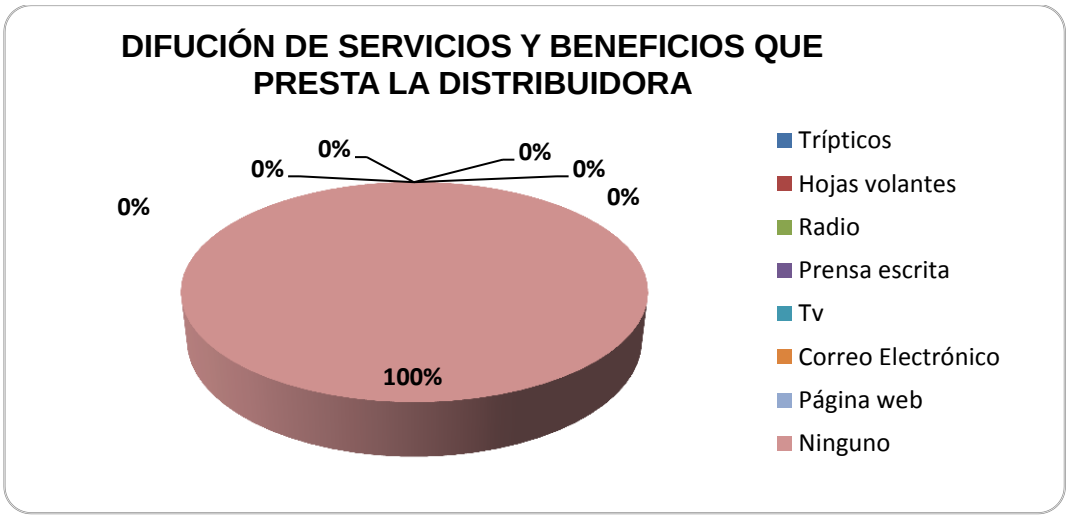
9. **¿Los servicios y beneficios que ofrece la Distribuidora de qué manera fueron difundidos?**

CUADRO #9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trípticos	0	0,00%
Hojas Volantes	0	0,00%
Radio	0	0,00%
Prensa escrita	0	0,00%
Tv	0	0,00%
Correo electrónico	0	0,00%
Página web	0	0,00%
Ninguno	15	100,00%
TOTAL	15	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 9



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

Los servicios y beneficios que presta la Distribuidora, en un 100% de la población encuestada expresan que no ha existido ningún tipo de propagando o publicidad en ningún medio de comunicación, si no que por su parte ellos realizan visitas personales a cada uno de los locales comerciales del cantón y provincia de Loja y Zamora Chinchipe, impidiendo que los conozcan personas que no han sido visitadas y de esta manera limitando el número de clientes.

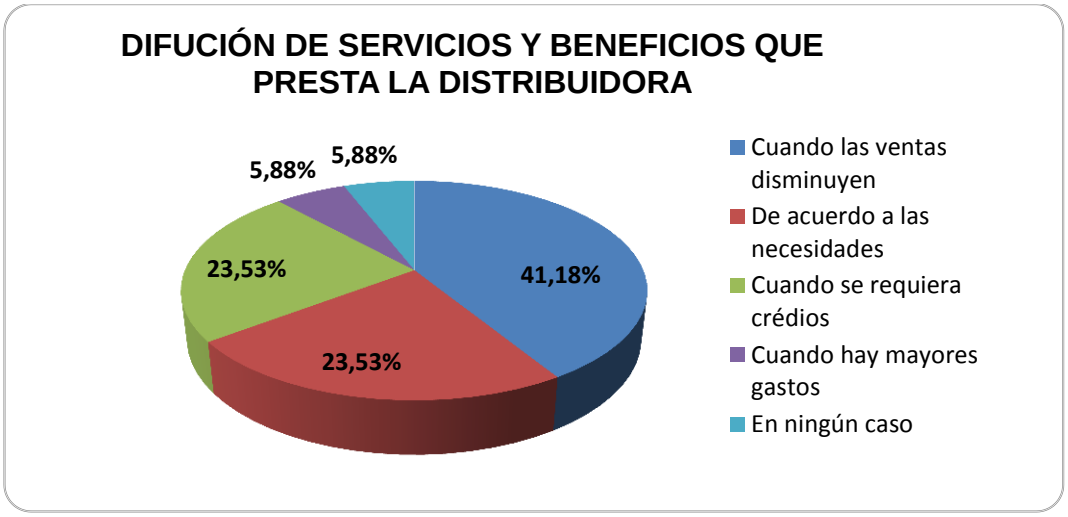
10. ¿En qué casos realiza planificaciones financieras tendientes a proyectar, modificar o cambiar direccionamientos y políticas financieras?

CUADRO #10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuando las ventas disminuyen	7	41,18%
De acuerdo a las necesidades	4	23,53%
Cuando se requiere créditos	4	23.53%
Cuando hay mayores gastos	1	5,88%
En ningún caso	1	5,88%
TOTAL	17	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 10



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El 41,18% de la población encuestada formada por 7 personas considera que la Planificación Financiera se la realiza cuando ha existido una baja en las ventas y así saber el grado en que afectado a la estabilidad económica de la empresa, un 23,53% opina que se realizan al momento de adquirir un crédito para poder conocer la capacidad de solvencia con que cuenta en ese momento, de igual manera un 23,53% expresa que se ejecuta de acuerdo a las necesidades que tenga en un momento determinado mientras que el 5,88% opinan que se efectúa cuando se elevan los gastos para saber las razones por los cuales han aumentado con un porcentaje igual expresa que no se realiza en ningún caso y que se lo debería hacer para corregir errores.

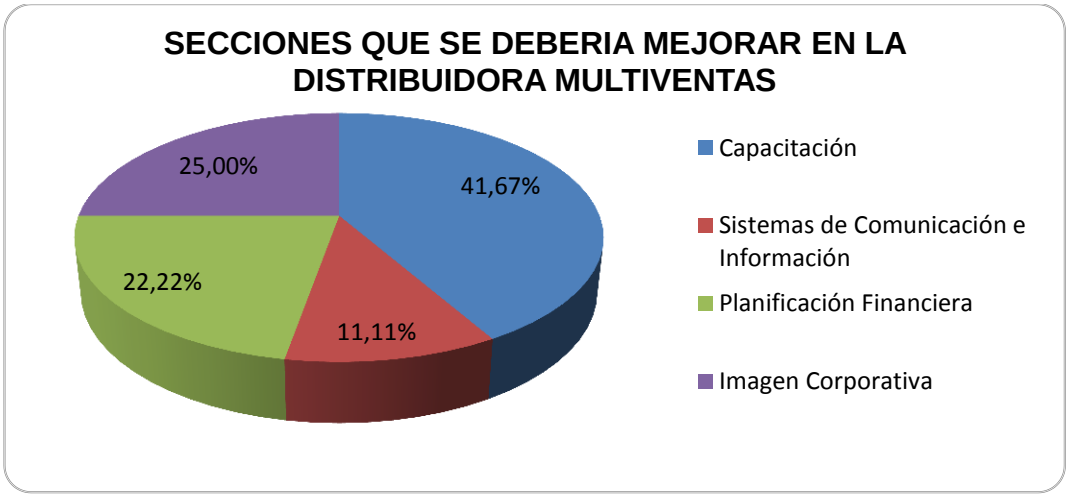
11. ¿Cuáles de estás secciones cree usted que debería mejorar en la Distribuidora Multiventas?

CUADRO #11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	15	41,67%
Sistemas de Comunicación e Información	4	11,11%
Planificación Financiera	8	22,22%
Imagen Corporativa	9	25,00%
TOTAL	36	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 11



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El Personal encuestado opina que las secciones que debería mejorar con un 41,67% es la capacitación al personal con técnicas, temáticas modernas que permitan el mejoramiento y crecimiento del personal en cada uno de los cargos que desempeñe, un 25% expresa que es necesario mejorar la imagen corporativa y permita estabilidad dentro de mercado, así mismo en un 22,22% realizar Planificación Financiera que permita la toma de decisiones oportunas para realizar las correcciones necesarias que ayuden al crecimiento económico, mientras que un 11,11% opina mejorar los Sistemas de Comunicación e Información que permita tener un mayor grado de coordinación dentro de la distribuidora.

12. Desde la perspectiva directiva, administrativa y operativa. ¿Señale cuáles son las debilidades y fortalezas empresariales que cree que son más relevantes?

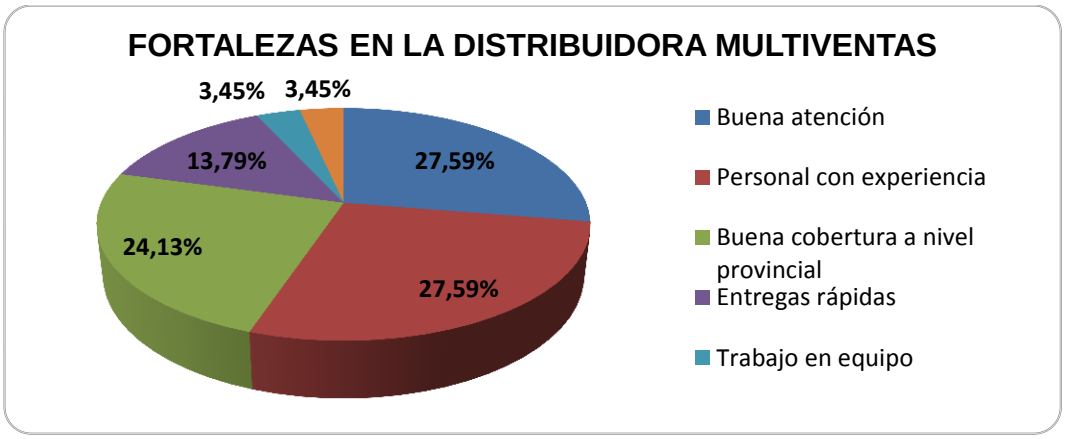
FORTALEZAS

CUADRO #12

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena atención	8	27,59%
Personal con experiencia	8	27,59%
Buena cobertura a nivel de la provincia	7	24,13%
Entregas rápidas	4	13,79%
Trabajo en equipo	1	3,45%
Pago de beneficios	1	3,45%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 12



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El 27,59% de población encuestada consideran que cuenta con una buena atención a los clientes siendo un ventaja para poder competir en el mercado empresarial con un mismo porcentaje opinan que el personal que labora tiene experiencia en su campo ocupacional ayudando a realizar con eficiencia su trabajo, un 24,13% expresa que existe una buena cobertura a nivel de la provincia de Loja y Zamora Chinchipe, otro grupo de encuestados en un 13,79% considera que realiza entregas rápidas dando un mejor servicio a los clientes, con menor porcentaje del 3,45% opinan que es el trabajo en equipo permitiendo producir más con menor esfuerzo y con el mismo porcentaje está el pago de beneficios de ley que da la empresa a los empleados siendo un incentivo para seguir laborando con mayor eficiencia eficacia.

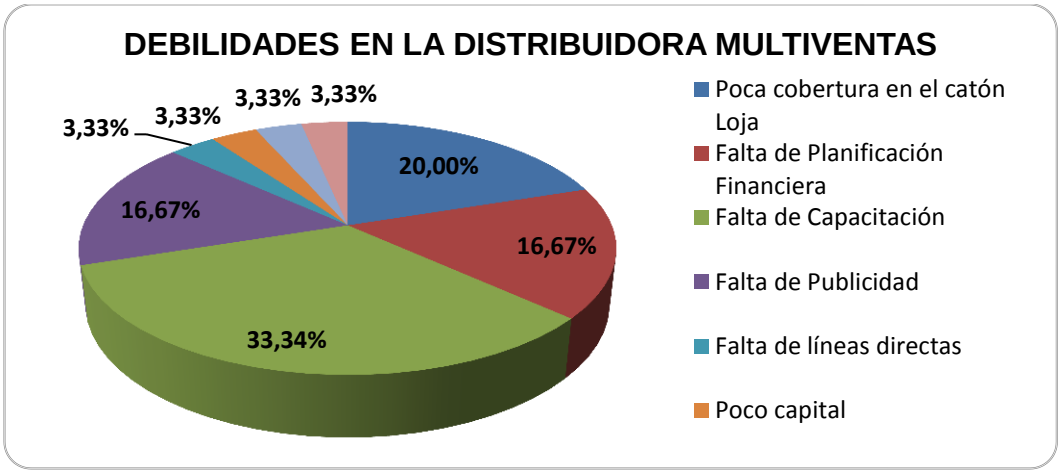
DEBILIDADES

CUADRO #13

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Poca cobertura en el cantón Loja	6	20,00%
Falta de Planificación Financiera	5	16,67%
Falta de Capacitación	10	33,34%
Falta de Publicidad	5	16,67%
Falta de líneas directas	1	3,33%
Poco capital	1	3,33%
Infraestructura inadecuada	1	3,33%
Proveedores desleales	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 13



Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

Las debilidades que consideran los encuestados son con un 33,34% la falta de capacitación a los empleados sin permitirles un excelente desenvolvimiento en las actividades que realizan dentro de la empresa, con un 20% poca cobertura de ventas en el cantón Loja lo cual no permite que tenga una buena imagen corporativa dentro de la ciudad y no sea muy conocida, con iguales porcentajes del 16,67% se encuentra la falta de Planificación Financiera y la falta de Publicidad siendo ambos elementos claves para el mejoramiento de la Distribuidora, las debilidades con menor porcentaje del 3,33% son la falta de líneas directas de productos, falta de capital, infraestructura inadecuada, proveedores desleales ocasionando limitantes para seguir operando al mismo nivel de la competencia.

13. ¿Qué sugerencias aportaría usted para ser consideradas en el Plan Estratégico para la Distribuidora Multiventas 2011-2015?

CUADRO #14

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	7	35,00%
Marketing	2	10,00%
Mejorar Imagen Corporativa	4	20,00%
Límites de compras de productos de baja rotación	2	10,00%
Planificar sistemas de ventas	1	5,00%
Brindar excelente servicio al cliente	1	5,00%
Planificación Financiera	2	10,00%
Segregar Funciones	1	5,00%
TOTAL	20	100,00%

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO # 14

Fuente: Directivos administrativo y personal operativo de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN:

El 35% las personas encuestadas sugieren la capacitación para los empleados que laboran en la Distribuidora siendo un eje muy importante para el crecimiento de la empresa, seguidamente con un 20% proponen que se debe mejorar la imagen corporativa para que les permita un mejor conocimiento de la Distribuidora, un 10% opina que se debe mejorar el marketing dentro de la empresa como también poner un límite en las compras de productos de poca rotación impidiendo que se adquiera productos de mayor demanda y con el mismo porcentaje se sugiere la Planificación Financiera para el mejor control y corrección de errores que ocurran en un periodo determinado, por ultimo con un 5% se recomienda planificar sistemas de ventas, segregar las funciones de los empleados, y brindar una excelente atención a los clientes, para conseguir el desarrollo empresarial.

ANEXO 4
ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS

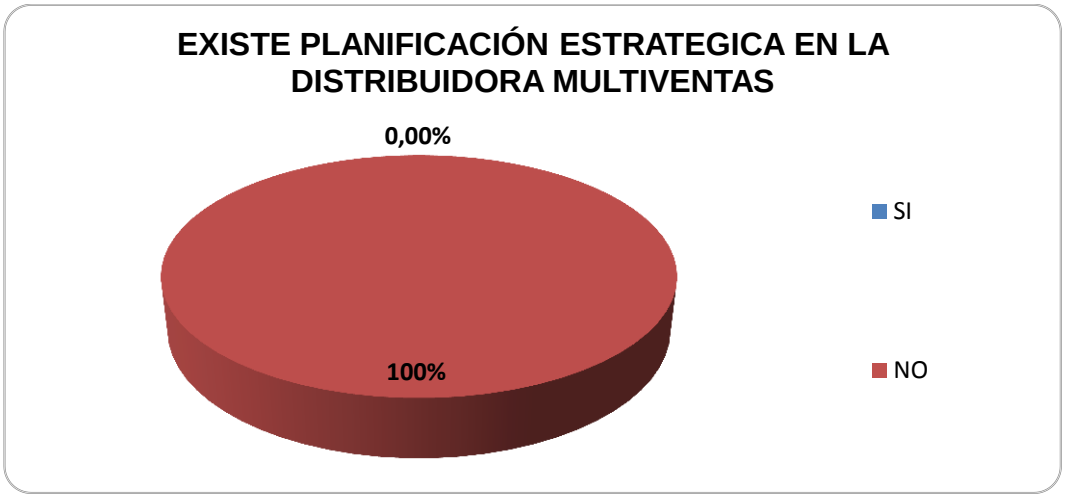
1. **¿Conoce usted acerca de la existencia de una planificación estratégica en la Distribuidora Multiventas, de la que usted recibe sus servicios?**

CUADRO #1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00%
NO	64	100,00%
TOTAL	64	100,00%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #1



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

El 100% de personas encuestadas que reciben los servicios de la Distribuidora Multiventas, correspondientes a la totalidad de la población encuestada, revelan que no conocen sobre la existencia de una planificación estratégica. Siendo la Planificación Estratégica la clave para mejorar los métodos y técnicas de trabajo con ideas acordes a las necesidades propias de la Distribuidora que permitan estar en una mejor situación con relación al resto de empresas.

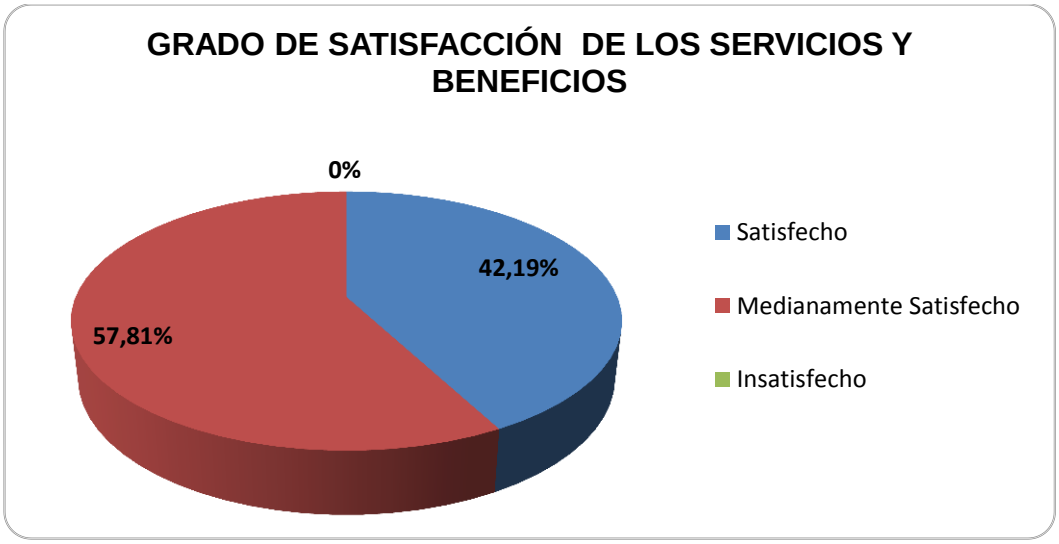
2. **Califique el grado de satisfacción que usted tiene con los servidores y beneficios que le ofrece la Distribuidora Multiventas.**

CUADRO #2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Satisfecho	27	42.19%
Medianamente Satisfecho	37	57.81%
Insatisfecho	0	0.00%
TOTAL	64	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #2



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

Se observa que el 57.81% el cual corresponde a 37 encuestados, manifiestan que los servicios que han recibido del personal directivo y administrativo de la distribuidora son medianamente satisfactorios, y el 42.19% equivalente a 27 personas las que revelan que los servicios son satisfactorios. Esta situación que evidencia que existe una falencia por parte de personal en lo referente a los servicios que presta el personal lo que se puede dar por la falta de capacitación al mismo.

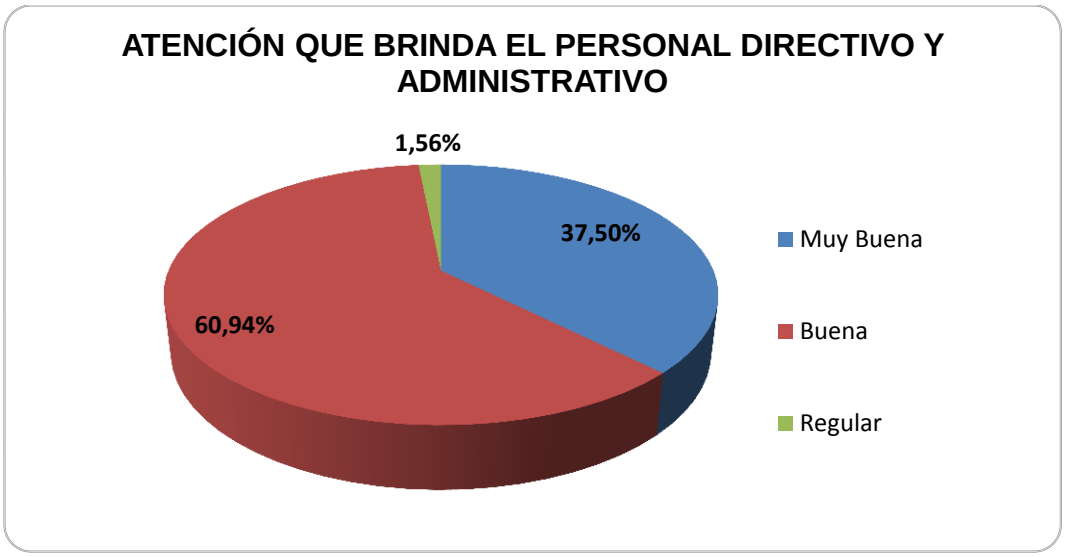
3. **¿Qué opinión merece la atención que brinda el personal directivo y administrativo y de la Distribuidora Multiventas?**

CUADRO #3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	24	37.50%
Buena	39	60.94%
Regular	1	1.56%
TOTAL	64	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #3



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventa.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

El 60.94% correspondiente a 39 personas, indican que la atención brindada por el personal directivo y administrativo es Buena, el 37.50% correspondiente a 24 clientes indican que la atención es muy buena y el 1.56% correspondiente a 1 persona indica que es regular. La atención qué está brindado el personal administrativo de la Distribuidora según la información debe mejorar debido a que al existir deficiencias en la atención provocaría la disminución de ventas perjudicando directamente a las ganancias.

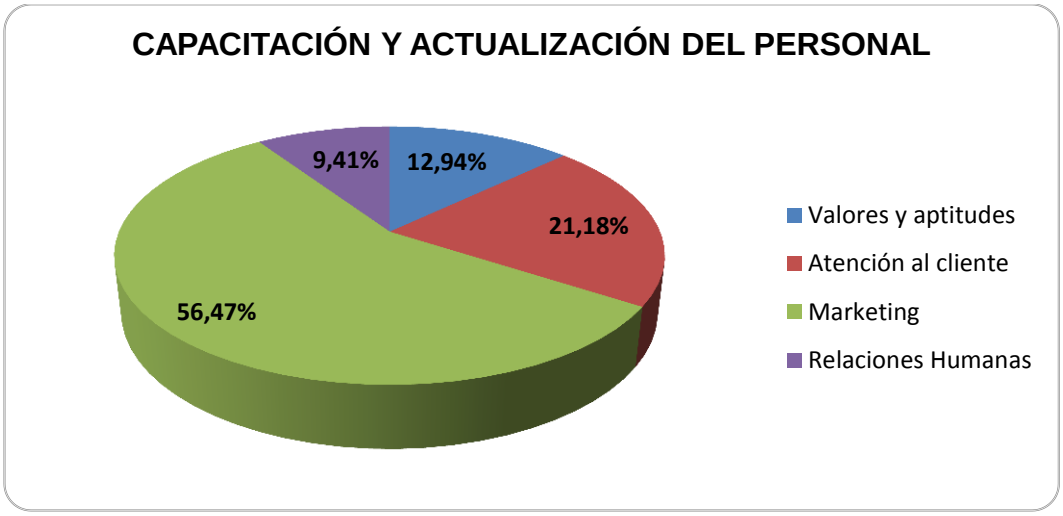
4. **Considera usted que el personal operativo necesita capacitación y actualización de los siguientes ámbitos y aplicaciones.**

CUADRO #4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Valores y aptitudes	11	12.94%
Atención al cliente	18	21.18%
Marketing	48	56.47%
Relaciones Humanas	8	9.41%
TOTAL	85	100.00%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #4



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

En lo referente a capacitación y actualización hacia el mejoramiento de operaciones el 56.47% correspondiente a 48 usuarios consideran que se debería actualizar lo referente a Marketing el 21,18% que corresponden a 18 clientes consideran que se debe mejorar la atención al cliente, el 12,94% correspondiente a 11 usuarios expresan que se debe mejorar en lo relevante a valores y aptitudes y el 9,41% correspondiente a 8 personas consideran que se debe mejorar lo referente a relaciones humanas. Siendo importante herramienta la capacitación del personal para una mayor acogida por parte de los clientes en los temas de mayor realce como Marketing que es un elemento clave en la comercialización de productos.

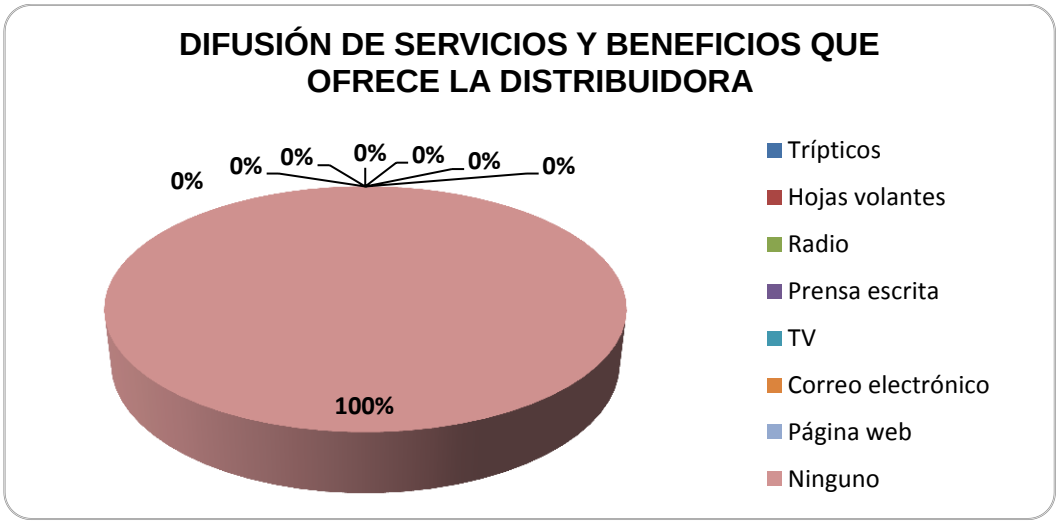
5. **Los servicios y beneficios que ofrece la Distribuidora de qué manera fueron difundidos?**

CUADRO #5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Trípticos	0	0,00%
Hojas volantes	0	0,00%
Radio	0	0,00%
Prensa escrita	0	0,00%
TV	0	0,00%
Correo electrónico	0	0,00%
Página web	0	0,00%
Ninguno	64	100,00%
TOTAL	64	100,00%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #5



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

En lo relativo a la publicidad el 100% que corresponden al total de los clientes encuestados nos dieron a conocer que la empresa no ha tenido ningún tipo de publicidad o propaganda ellos conocieron a la distribuidora por las visitas que realiza cada vendedor por sus distintas zonas de su ruta. Evidenciando la falta de políticas de difusión y divulgación por parte de los directivos.

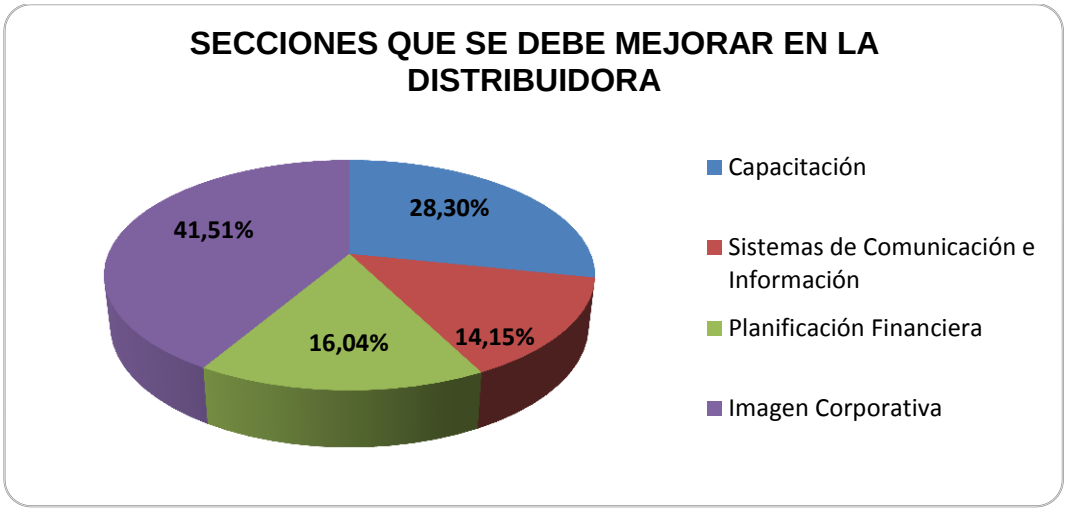
6. **¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar en la Distribuidora Multiventas?**

CUADRO #6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	30	28,30%
Sistemas de Comunicación e Información	15	14,15%
Planificación Financiera	17	16,04%
Imagen Corporativa	44	41,51%
TOTAL	106	100,00%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #6



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

El 41,51% correspondiente a 44 personas consideran que se debe mejorar la Imagen corporativa, ya que la Distribuidora no tiene una buena cobertura a nivel local, el 28,30% correspondiente a 30 personas expresan que se debe mejorar en la capacitación del personal, y de esta manera incrementar el nivel de cada negocio o empresa, el 16,04% correspondiente a 17 personas consideran necesario mejorar la planificación financiera ya que ayuda al desarrollo empresarial y económico y el 14,15% correspondiente a 15 personas opinan implementar sistemas de comunicación e información.

7. **En calidad de cliente. ¿Señale cuáles son las debilidades y fortalezas empresariales que cree que son las más relevantes?**

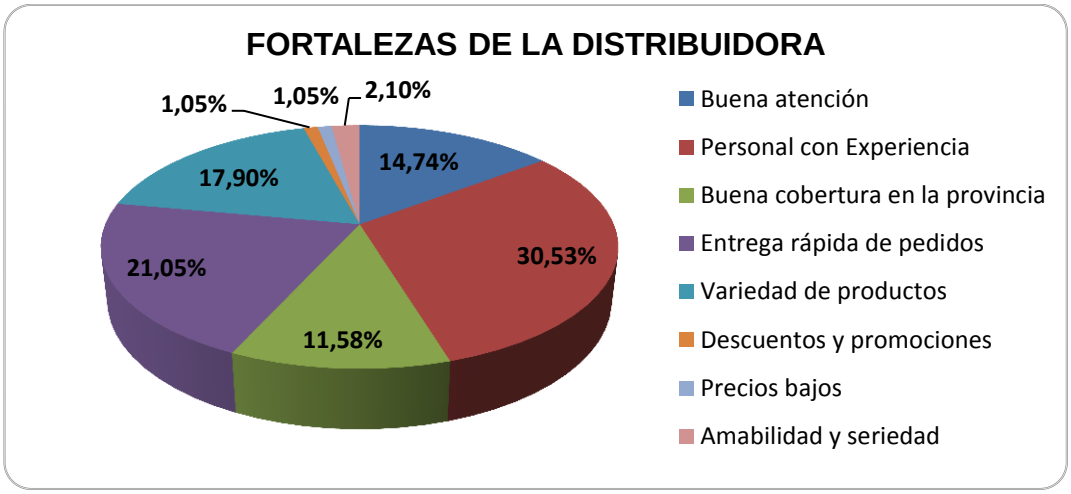
FORTALEZAS

CUADRO #7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena Atención	14	14,74%
Personal con experiencia	29	30,53%
Buena cobertura en la provincia.	11	11,58%
Entrega rápida de pedidos	20	21,05%
Variedad de productos	17	17,90%
Descuentos y Promociones	1	1,05%
Precios bajos	1	1,05%
Amabilidad y Seriedad	2	2,10%
TOTAL	95	100,00%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #7



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

El 30,53% que representa a 29 clientes consideran que una gran fortaleza es que su personal cuenta con experiencia, el 21,05% consideran que el servicio de venta es bueno ya que sus compras son entregadas de una manera rápida, el 17,90% consideran que es muy conveniente la variedad de productos que se ofrece ya que se satisface las necesidades de los clientes, el 14,74% valoran la buena atención que se les da, el 11,58% opina que la Distribuidora tiene una gran cobertura dentro de la provincia, el 2,10% ven ventajoso la amabilidad y seriedad en los servicios que presta la distribuidora, el 1,05% cree que cuenta con promociones y descuentos que benefician a los clientes, con el mismo porcentaje de 1,05% ve conveniente que la Distribuidora tiene precios bajos en sus productos.

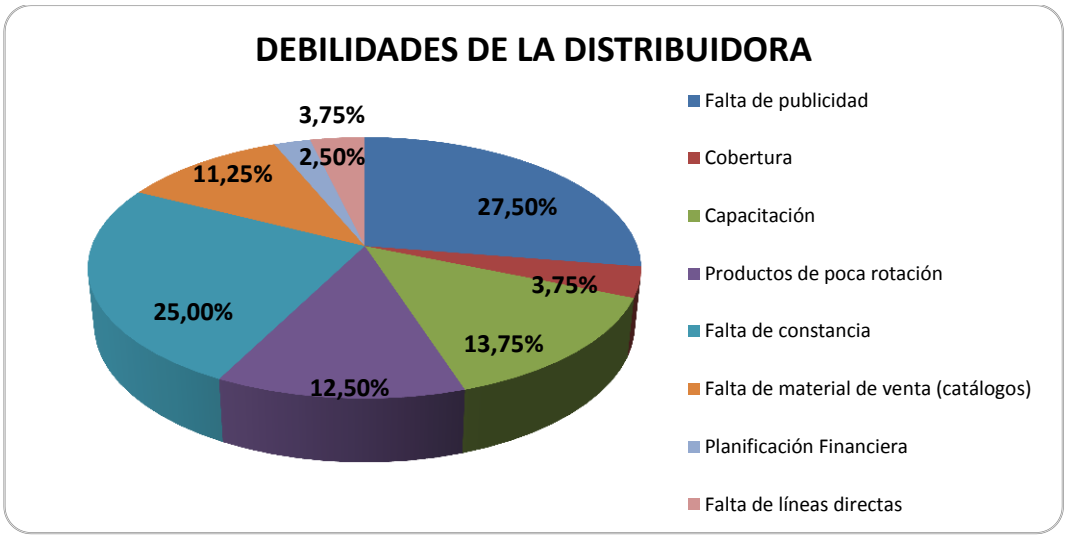
DEBILIDADES

CUADRO #8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de publicidad	22	27,50%
Cobertura	3	3,75%
Capacitación	11	13,75%
Productos de poca rotación	10	12,50%
Falta de constancia	20	25,00%
Falta de material de venta (catálogos)	9	11,25%
Planificación Financiera	2	2,50%
Falta de líneas directas	3	3,75%
TOTAL	80	100,00%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #8



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

El 27.50% de los usuarios encuestados consideran que es necesario incrementar la publicidad de la distribuidora dentro de la provincia de Loja, lo que ayudará a mejorar su nivel competitivo, el 25% de los usuarios considera que la falta de constancia por parte de los vendedores, influye en la disminución de variedad de productos lo que provoca la disminución de ventas, 13.75% consideran que se debería dar la capacitación necesaria del personal para que den un asesoramiento adecuado, el 12.50% ven desventajosos que la distribuidora venda productos de poca rotación ya que ese capital no puede rotar , lo que ocasiona menos inversión, el 11.25% de usuarios consideran que al momento de realizar la compra es necesario que el vendedor conste de catálogos de los productos que oferta lo que permitirá una mejor apreciación del producto, el 3.75% considera que debe incrementar la cobertura de la distribuidora , lo que ayudaría al incremento de ventas, el 3.75% ve necesario que se incremente las líneas directas lo que ayudaría a obtener los productos a menor precio, el 2.50% considera que se debería incrementar la planificación financiera ya que ayudaría al crecimiento económico.

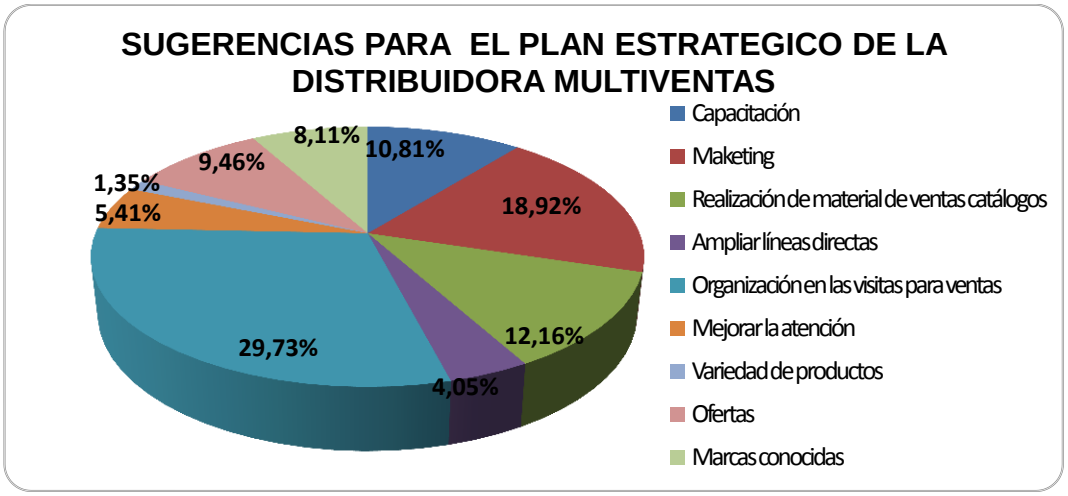
8. **¿Qué sugerencia aportaría usted para ser considerada en el plan estratégico en la Distribuidora Multiventas 2011-2015?**

CUADRO #9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	8	10.81%
Marketing	14	18.92%
Realización de material de ventas(catálogos)	9	12.16%
Ampliar las líneas directas	3	4.05%
Organización para las visitas de ventas	22	29.73%
Mejorar la atención	4	5.41%
Variedad de productos	1	1.35%
Ofertas	7	9.46%
Marcas conocidas	6	8.11%
TOTAL	74	100%

Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

GRAFICO #9



Fuente: Clientes de la Distribuidora Multiventas.
Elaborado: Las autoras.

INTERPRETACIÓN

El 29.73% las personas encuestadas sugieren la organización en las visitas para las ventas, seguido con un 18.92% que proponen que se debe mejorar el marketing que permita que la imagen de la empresa se difunda, el 10.81% capacitación para los empleados que laboran en la Distribuidora siendo un eje muy importante para el crecimiento de la empresa, seguidamente con un 9.46% proponen que se debe dar más ofertas para incrementar las ventas, el 8.11% sugieren que se debe comercializar marcas conocidas las que ayuden a la rotación de mercadería, el 5.41% mejorar la atención lo que permite una mejor interrelación de la distribuidora con el cliente, el 4.05% ampliar líneas directas ayudando al incremento de ventas por disminución de costos, el 1.35% variedad de productos ayudando a satisfacer las necesidades del consumidor.

ANEXO 5

PERFIL DEL PROYECTO APROBADO

a. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011-2015”

b. PROBLEMATICA

Dentro del mundo actual la competitividad que existe entre empresas, cada vez es más grande por lo que tienen que realizar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia para ello es necesario investigar métodos de planificación de aspectos fundamentales que permitan llegar al cumplimiento de metas mediante planes estratégicos basados en la visión y misión para lograr un mejoramiento en la toma de decisiones, facilitando el mejor desempeño empresarial y ayudando al desarrollo y crecimiento de la misma.

Es importante establecer alternativas de solución, esperando que el sector empresarial privado de pequeñas y medianas empresas puedan tener la

acogida para seguir operando con un adecuado manejo de sus actividades comerciales, y así contribuir con la estabilidad económica del país y provincia buscando el progreso de la sociedad.

La Distribuidora Multiventas, es una organización creada en el año 1998, dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad dentro del cantón y provincia de Loja, la misma que desde su creación no se ha realizado una planificación estratégica que le permita el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa en el ámbito interno y externo; lo que ha ocasionado una serie de problemas:

- La falta de una estructura organizacional, la que no permite el desarrollo específico de las actividades individuales, colectivas y empresariales.
- Ausencia de políticas para la pronta recuperación de cartera, provocando una disminución en su capital de trabajo disminuyendo las actividades de comercio.
- Falta de capacitación al personal de ventas, lo que provoca bajas o disminución a las ventas.
- Escasez de un sistema de comunicación e información, el mismo que ocasiona una falta de regulación interna impidiendo el desarrollo empresarial.

- Falta de estrategias de mejoramiento e incremento de ventas, no permite percibir mayores utilidades.
- El bajo nivel de cobertura de ventas dentro del cantón Loja, ha disminuido el mejoramiento de la imagen institucional.
- La ausencia de una planificación financiera no le permite tomar decisiones oportunas y adecuadas de acuerdo a las necesidades requeridas por la Distribuidora.

Por las razones antes expuestas y ante la necesidad de estructurar un plan estratégico que permita direccionar orientaciones administrativas financieras para el cumplimiento de políticas y objetivos empresariales; se delimita el siguiente problema:

LA FALTA DE UN PLAN ESTRATEGICO EN LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA PROVINCIA DE LOJA DISMINUYE LA GESTION ADMINISTRATIVA-OPERATIVA Y SU PROYECCION EMPRESARIAL

c. JUSTIFICACIÓN

ACADEMICA

La presente investigación se basará en los Fundamentos del SAMOT el mismo que promueve la investigación como eje primordial para adquirir

conocimientos y experiencia que contribuya a la formación profesional, así mismo obtener mayores conocimientos de la planificación estratégica y de esta manera cumplir con un requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA.

INSTITUCIONAL

Al realizar un plan estratégico para esta distribuidora los directivos obtendrán una herramienta que les permita contar con nuevas estrategias, que fomenten la regulación interna, el incremento del perfil corporativo así como el cumplimiento de las exigencias de los clientes; aumentando la capacitación del personal que los atiende y a la vez dar cumplimiento a los objetivos, misión y visión; dando lugar al mejoramiento de la actividad comercial.

SOCIO-ECONÓMICA

Este trabajo se justifica en el ámbito económico ya que permitirá dar a conocer la situación real de la Distribuidora “MULTIVENTAS”, a través de estrategias y objetivos empresariales que incrementen el desarrollo financiero con eficiencia y eficacia mejorando la rentabilidad de la misma,

así mismo y dará un aporte social para las diferentes Distribuidoras de la cuidad y del País ayudando al crecimiento empresarial.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Plan Estratégico de la Distribuidora “MULTIVENTAS” de la ciudad de Loja, 2011-2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Examinar la situación actual de la Distribuidora “Multiventas” de la ciudad de Loja que permitirá conocer el punto de referencia para la formulación del plan estratégico.
- Presentar el análisis FODA para implantar el entorno interno y externo de la Distribuidora, basados en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas institucionales.
- Estructurar el Plan Táctico-Operativo de la Distribuidora “Multiventas”, con definición a los proyectos de la capacitación a los empleados, sistema de comunicación e información, planificación financiera, e imagen corporativa con la finalidad de cumplir con los objetivos.

e. MARCO TEORICO

LA EMPRESA

"Es una entidad compuesta por capital y trabajo que se dedica a actividades de producción, comercialización y prestación de bienes y servicios a la colectividad".[22]

ADMINISTRACIÓN

"La administración es la creación y conservación en una empresa, de un ambiente donde las personas trabajan en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus bienes comunes; es decir, que administrar es conformar ambientes de trabajo."[23]

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

---

[22] BRAVO VALDIVIESO Mercedes. Contabilidad General. Sexta Edición. Editora NUEVODIA. Quito-Ecuador, 2005 Pág. 3

[23] ORDOÑEZ ORDOÑEZ, Vilma Verónica. Organización Administrativa. Edición 2007. Pag.7

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

La planeación es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

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 formuladas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

“Es una herramienta analítica que resume y evalúa las fortalezas y debilidades.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN

Es una declaración duradera de los principios y propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Es la razón y la naturaleza de la organización y valores bajo los que pretende funcionar.

VISIÓN

"La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de organización quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da la dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa el presente y el futuro".[24]

VALORES CORPORATIVOS

Son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta.

OBJETIVOS

Representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar.

---

[24] ARMIJOS PEÑALOZA Eduardo. Planificación Estratégica. Documento de Apoyo. Maestría de Administración de Empresas. Universidad Nacional de Loja. Loja-Ecuador, 2007. Págs. 14-19.

ESTRATEGIAS

Las estrategias se diseñan y justifican, porque señalan en qué y cómo hacer, para lograr los objetivos, aprovechando de la mejor manera las oportunidades y enfrentando de manera efectiva las amenazas.

ACTIVIDADES

"Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse".[25]

INDICADORES

Son un elemento de ayuda o herramienta, para que hagan posible los procesos de evaluación y para ello se usa los indicadores.

POLITICAS

"Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad".[26]

---

[25] PAREDES,A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá-Colombia, 2004. Págs. 65-68

[26] MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estrategico,Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997. Pag. 95

Plan Táctico Operativo

Se refiere a la concreción de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Se estructura en base a la programación general y operativa del plan.

Plan Operativo Anual

Son las actividades que se realizan para concretar los objetivos, es por eso que a cada uno le corresponde un plan de acción.

f. METODOLOGÍA

MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizarán los siguientes métodos y técnicas:

MÉTODO CIENTIFICO

Este método es el más importante el cual se lo utilizará ya que permitirá abordar la realidad de la Distribuidora, la capacitación al personal, sistema de comunicación e información, planificación financiera e Imagen Corporativa, permitiéndose integrar de manera adecuada conceptos y criterios específicos que sustente nuestro plan estratégico.

MÉTODO DEDUCTIVO

Ayudará a tener ideas generales de la información recopilada dentro de la Distribuidora para llegar a una referencia particular de la situación actual de la misma, para lo cual se basará en conceptos, principios, definiciones, criterios y experiencias existentes en la distribuidora, por medio de las fuentes de información bibliográfica.

MÉTODO INDUCTIVO

Permitirá particularizar cada uno de los datos de información interna y externa recopilada de la Distribuidora “MULTIVENTAS”, como la demanda de productos que hay en Loja, la falta de capacitación a los empleados, de una planificación financiera parámetros que servirán para la elaboración del diagnóstico de la situación actual.

MÉTODO ANALÍTICO

Por medio de este método se desagregara y ordenara cada uno de los elementos de información que sean adquiridos en la encuesta de acuerdo a la capacitación, sistema de comunicación e información, planificación financiera e imagen corporativa, y así identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el cual a través del análisis e interpretación proporcionará información para guiar las estrategias y actividades requeridas.

MÉTODO ESTADISTICO

Permitirá realizar la cuantificación de la información, la misma que se utilizará para poder determinar los resultados de las encuestas aplicadas a directivos, administrativos, ventas y empleados de la empresa, la que será representada gráficamente mediante cuadros estadísticos.

MÉTODO SINTÉTICO

Ayudará a relacionar todos los elementos de estudio separados para poder estudiarlos en su totalidad y propiciar la estructuración de la misión, visión, objetivos como herramientas para el fundamento estratégico; y así mismo a la elaboración del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Está técnica permitirá visualizar y evidenciar las actividades los procesos de capacitación, sistema de comunicación e información, la planificación financiera e imagen corporativa; y cómo llevan a cabo las funciones los directivos y el personal a nivel interno y externo.

ENTREVISTA

Permite establecer un dialogo con los directivos y personal de la distribuidora para obtener información requerida sobre el funcionamiento, las expectativas y aspiraciones que tiene la empresa para fortalecerse dentro del mercado, permitiendo tener una visión de los problemas existentes y las acciones a seguir.

ENCUESTA

Ayudará a obtener información mediante un cuestionario de preguntas diseñado para poder detectar las dificultades que se presentan dentro de la distribuidora “MULTIVENTAS”, la misma que será clasificada, ordenada, analizada e interpretada para la elaboración del plan estratégico.

POBLACION

La población comprende el total de un objeto en estudio; en el caso de la Distribuidora “MULTIVENTAS” cuenta con 15 empleados que por su magnitud se encuestará al 100%, en calidad de informantes internos.

- Personal Administrativo 5 personas
- Personal de Bodega 5 personas
- Personal de Ventas 5 personas

Contando con un número de clientes de 800 distribuidos en la ciudad y provincia de Loja, según registros de la Distribuidora Multiventas 2009.

MUESTRA

Para la determinación de la muestra se tomó la información de la Distribuidora “Multiventas”, contando con 800 clientes en el año 2009, que actuarán como informantes externos.

Establecido el universo, se determina el tamaño de la muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ.N}{(N-1)\frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Datos	**Simbología**
n= Tamaño de muestra	**n=** ?
PQ= Valor Constante (0,25)	**PQ=** 0,25
K= Correlación de error (2)	**K=** 2
N= Población	**N=** 8OO Clientes
E= Error Estadístico	**E=** 12% (0,12)

$$n = \frac{0{,}25 * 800}{(800-1)\frac{0{,}12^2}{2^2} + 0{,}25}$$

$$n = \frac{200}{(799)\frac{0.0144}{4} + 0{,}25}$$

$$n = \frac{200}{3.1264}$$

$$n = 63.9713$$

$$n = 64$$

CONTENIDO **PÁG.**

CERTIFICACIÓN i

AUTORÍA ii

DEDICATORIA iii

AGREDECIMIENTO iv

A. TÍTULO 1

B. RESUMEN 3

C. INTRODUCCIÓN 8

D. REVISIÓN DE LITERATURA 11

Empresa 12

Administración 13

Proceso Administrativo 14

Planificación 14

Planeación Estratégica 15

Tipos de Planeación 16

Importancia 17

Objetivos 18

Principales diferencias entre Planeación Estratégica y Planeación Operativa 19

El Pensamiento Estratégico 20

Beneficios del Pensamiento Estratégico 21

Etapas de la Planificación Estratégica 21

Primera Etapa: Diagnóstico de la Situación Actual 21

FODA 22

Matriz de Evaluación de Factores Internos 24

Matriz de Evaluación de Factores Externos 25

Ejes de Desarrollo 27

Segunda Etapa: Elaboración del Plan Estratégico 27

Misión 27

Visión 29

Valores Corporativos 30

Principios Corporativos 31

Árbol de Problemas 31

Árbol de Objetivos 34

Objetivos Estratégicos 35

Estrategia 36

Matriz de Programación 38

Plan Táctico Operativo 42

Líneas de Acción 42

Programas 43

Proyectos 43

Plan Operativo Anual 44

E. MATERIALES Y MÉTODOS 46

Materiales 47

Métodos 48

F. RESULTADOS 53

Diagnóstico de la Realidad Empírica Investigada 54

Propuesta 57

Presentación 57

Objetivo 58

Justificación 58

Contexto Empresarial de la Distribuidora Multiventas 59

Desarrollo del Plan Estratégico 65

Análisis de la Situación Actual 78

Matriz FODA 79

Matriz de Evaluación de Factores Internos 80

Matriz de Evaluación de Factores Externos 81

Ejes de Desarrollo 84

Elaboración del Plan Estratégico 86

Fundamentos Estratégicos 87

Visión 87

Misión 87

Valores 87

Principios 89

Objetivos Estratégicos 100

Matriz de Programación 107

Políticas 119

Factores Críticos de Éxito 119

Supuestos Estratégicos 120

Plan Táctico - Operativo 122

Líneas de Acción 123

Plan Operativo Anual POA 124

Proyecto: Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos para la Distribuidora Multiventas 125

G. DISCUSIÓN 139

H. CONCLUSIONES 142

I. RECOMENDACIONES 145

J. BIBLIOGRAFÍA 148

K. ANEXOS 152