



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SISTEMA
SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI FONDO
ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO, DEL CANTÓN
FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”

**Tesis previa a optar el grado de
Ingeniero Comercial**

AUTOR:

- *Nelson Antonio Chalcualán Miño*

DIRECTOR:

- *Ing. Luis Felipe Ortega Silva*

LOJA- ECUADOR
2013

ING. LUIS FELIPE ORTEGA SILVA DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo titulado: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO, DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”**, realizado por el Sr. Nelson Antonio Chalcualán Miño, previo a optar el grado de Ingeniero Comercial, ha sido dirigido y revisado durante todo el proceso de investigación, cumpliendo con los requisitos establecidos para la graduación, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, febrero del 2013

Ing. Luis Felipe Ortega Silva

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Todos los conceptos, procedimientos de investigación, consultas utilizadas, opiniones, conclusiones, recomendaciones e ideas vertidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Nelson Antonio Chalcualán Miño

DEDICATORIA

De manera especial dedico el presente trabajo a mis padres y esposa, quienes me brindaron su apoyo incondicional y han sido mi fortaleza para seguir adelante.

Nelson Antonio

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi imperecedero agradecimiento a las autoridades y docentes de la Universidad Nacional de Loja, de manera especial a la carrera Administración de Empresas Modalidad de Estudios a Distancia, por haber impartido sus conocimientos, los cuales sirvieron de guía para mi formación profesional.

También quiero expresar mi gratitud a la Ing. Luis Felipe Ortega Silva, quien me orientó y asesoró, para lograr culminar el trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a los señores Dirigentes del Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, por haberme facilitado la información necesaria para el desarrollo del trabajo investigativo.

El Autor

a. **TÍTULO**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO, DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA”

b. RESUMEN

Elaborar un Plan Estratégico para el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” del cantón Francisco de Orellana provincia de Orellana fue el principal objetivo del presente trabajo.

Para tal fin se inició abordando los conceptos teóricos referentes al tema en estudio, luego se procedió a efectuar un análisis a los factores externos que afectan a la empresa considerando la situación política-legal, económico-financiero, socio-cultural, tecnológico-científico y la competencia que a nivel externo afectan al Sistema Solidario; para complementar el análisis se consideraron las cinco fuerzas de Porter; el estudio efectuado permitió determinar las oportunidades y amenazas del entorno de CAMARI, entre las que se destacan las “Leyes a nivel nacional que impulsan el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria.” y la “Presencia de fuertes competidores con agresivas estrategias publicitarias”; la matriz MEFE arrojó un valor de 2,55 lo cual permite verificar que la entidad posee oportunidades, las mismas que se deben aprovechar de forma oportuna, con el fin de lograr obtener mayores beneficios y que las amenazas no le causen daño a la empresa.

Seguidamente se efectuó el análisis del medio interno, el cual fue fundamentado en los datos obtenidos de la entrevista al Gerente y las encuestas aplicadas a 316 clientes de la organización y a sus 12 empleados; cuya información permitió determinar las fortalezas y debilidades que posee

la entidad, entre las que se destacan: “Financiamiento y apoyo de organismos nacionales y extranjeros” y “No cuenta con una estructura administrativa bien definida”; la matriz MEFE arrojó un valor de 2,35 que es un valor menor al estándar de 2.50, es decir que las debilidades están por encima de las fortalezas, su aprovechamiento permitirá minimizar las debilidades mejorando la productividad de la entidad.

Una vez identificadas los factores internos y externos se procedió a plantear estrategias como “Establecer nuevos canales de comercialización de los productos que ofrece CAMARI”; “Implementar un plan administrativo el cual muestre la organización formal y manual de funciones de los empleados”, planteamientos que constituyen herramientas válidas que permitirán mejorar el desarrollo de la organización.

En conclusión el Centro operativo de negocios de CAMARI ubicado en el cantón Francisco de Orellana carece de una planificación estratégica propia que refleje la situación de su entorno, por lo tanto se recomienda la puesta en marcha de la presente propuesta, misma que pretende marcar los pasos a seguir para mejorar su administración.

ABSTRACT

Develop a Strategic Plan for the "Marketing System CAMARI Solidarity Fund Ecuadorian Populorum Progressio" Francisco de Orellana Canton province of Orellana was the main objective of this work.

To this end began addressing the theoretical concepts concerning the subject under study, then proceeded to conduct an analysis of external factors affecting the company considering the political-legal, economic, financial, socio-cultural, technological, scientific and competition and externally affect solidarity system, to complement the analysis considered Porter's five forces, the study made it possible to determine the opportunities and threats CAMARI environment, among which highlights the "national laws that drive organizations developing popular and solidarity economy. "and" Presence of strong competitors with aggressive advertising strategies "MEFE matrix yielded a value of 2.55 which verifies that the entity has opportunities, the same as is necessary to draw in a timely manner in order to achieve higher profits and that threats do not cause harm to the company.

Then the analysis was performed of the internal environment, which was based on data obtained from the interview to the Manager and the surveys to 316 customers of the organization and its 12 employees, whose information helped to identify the strengths and weaknesses that owns the entity, among which are: "Funding and support from national and international organizations" and "does not have a well defined management structure"

MEFE matrix yielded a value of 2.35 which is lower than the standard value of 2.50, ie weaknesses that are above strengths, their use will minimize the weaknesses improving productivity of the organization.

After identifying the internal and external factors plated proceeded to strategies such as "Establish new marketing channels for the products offered CAMARI" "Implement a business plan which shows the formal organization and functions manual employees" approaches are valid tools that will enhance the development of the organization.

In conclusion the operating business center located in the canton CAMARI Francisco de Orellana lacks its own strategic planning that reflects the state of the environment, therefore we recommend the implementation of this proposal, which aims to mark the steps to continue to improve its management.

c. INTRODUCCIÓN

El “Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio del Cantón Francisco de Orellana” es una organización perteneciente al Grupo Social FEPP, organismo que se dedica a promover la comercialización justa en nuestro país. En esta entidad se evidenció un sistema de planificación poco formalizado, ya que sus decisiones no están recogidas en un plan estratégico ni han sido objeto de una reflexión estratégica formal, sumado a la ausencia de controles administrativos que impiden lograr la efectividad administrativa en las diferentes áreas, frente a esta situación se consideró relevante la elaboración del “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESIO, DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA PROVINCIA DE ORELLANA”

Para ello se inició con la Definición de la misión y visión de la Empresa “Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” del Cantón Francisco de Orellana; luego se Realizó un estudio de mercado en donde se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa, así como sus posibles oportunidades y amenazas; seguidamente se Valorizó la matriz de diagnóstico interno y externo FODA, donde se establecieron estrategias orientadas a mejorar la situación actual de la empresa; finalmente se Elaboró el plan estratégico con lineamiento necesarios para posicionar la organización.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: el **Tema** de la investigación, el **Resumen** que contiene la visión global del trabajo este irá traducido al idioma inglés, la **Introducción** donde se detalla la importancia del tema, la **Revisión de Literatura** donde se establecen los conceptos referentes a las variables del problema, los **Materiales y Métodos** que contienen los recursos utilizados y el tamaño de la muestra, seguidamente se encuentran los **Resultados**, donde se presenta el análisis interno y externo de la organización, a continuación está la **Discusión**, en donde se presenta los planes operativos planteados. Finalmente se encuentran las **Conclusiones** del trabajo y las **Recomendaciones** que se plantean al culminar el presente trabajo investigativo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

ECONOMÍA SOLIDARIA

“La economía solidaria se concibió como una alternativa a la visión de desarrollo vinculada básicamente al crecimiento económico, pues velaba por los intereses humanos más allá de los netamente económicos y buscaba socializar la posesión y utilización de los medios de producción y su equitativa distribución.”¹

“La economía solidaria busca también que los valores económicos que han sido generados por el trabajo puedan realimentar el proceso de consumo y producción, y que al mismo tiempo promuevan el buen vivir de las colectividades y el desarrollo ecológico y socialmente sustentable, así como la expansión de las libertades públicas y privadas.”²

Dentro de la economía solidaria se encuentra el enfoque del consumo responsable que pretende crear conciencia en los consumidores sobre las condiciones de los productos que se comercializan, buscando una corresponsabilidad para impedir la explotación laboral, así como las prácticas ecológicamente peligrosas.

¹GUEVARA, P. Cadenas productivas y solidarias de Peguche. Quito: FLACSO.

²CORAGGIO, J. Una Perspectiva Alternativa para la Economía Social. Pág. 145

La economía solidaria a través de su aplicación en el comercio justo lo que busca principalmente es: la igualdad, el empleo, la cooperación, la protección del medioambiente.

Objetivo

“El objetivo principal de la economía solidaria es favorecer la expansión de cada ser humano y permitir que cada uno obtenga lo mejor posible, a lo largo de su vida, el tiempo dedicado a la formación, a una actividad remunerada, al voluntariado y a la vida familiar o personal.

La economía solidaria es una vía alternativa y prometedora para el conjunto de la sociedad, está basada en la tolerancia, la libertad, la democracia, la transparencia, la igualdad y la salida hacia un mundo mejor y más repartido económicamente.”³

LA IGUALDAD

- Satisfacer de manera igual los intereses de todas las personas interesadas por las actividades de la empresa o de la organización.

EL EMPLEO

- El objetivo es crear empleos estables y favorecer el acceso a personas desfavorecidas. Asegurar a cada miembro del personal condiciones de trabajo dignas y así estimulando su desarrollo personal y su toma de responsabilidades.

³<http://www.economiasolidaria99.blogspot.com/>

MEDIAMBIENTE

- Utilizar métodos de producción y productos que no sean perjudiciales para la naturaleza y así también conseguiríamos solucionar casi involuntariamente grandes problemas actuales de contaminación

COOPERACIÓN

- Favorecer la cooperación en lugar de la competencia dentro y fuera de la organización.

SIN UN CARÁCTER LUCRATIVO

- Las iniciativas solidarias no tendrán por fin la obtención de beneficios, sino la promoción humana y social, lo cual no obsta para que sea imprescindible el equilibrar la cuenta de ingresos y gastos, e incluso, si es posible, la obtención de beneficios. Eso sí, los posibles beneficios no se repartirán para beneficio particular, sino que se revertirán a la sociedad mediante el apoyo a proyectos sociales, a nuevas iniciativas solidarias o a programas de cooperación al desarrollo, entre otros.

QUE HAYA UN COMPROMISO CON EL ENTORNO

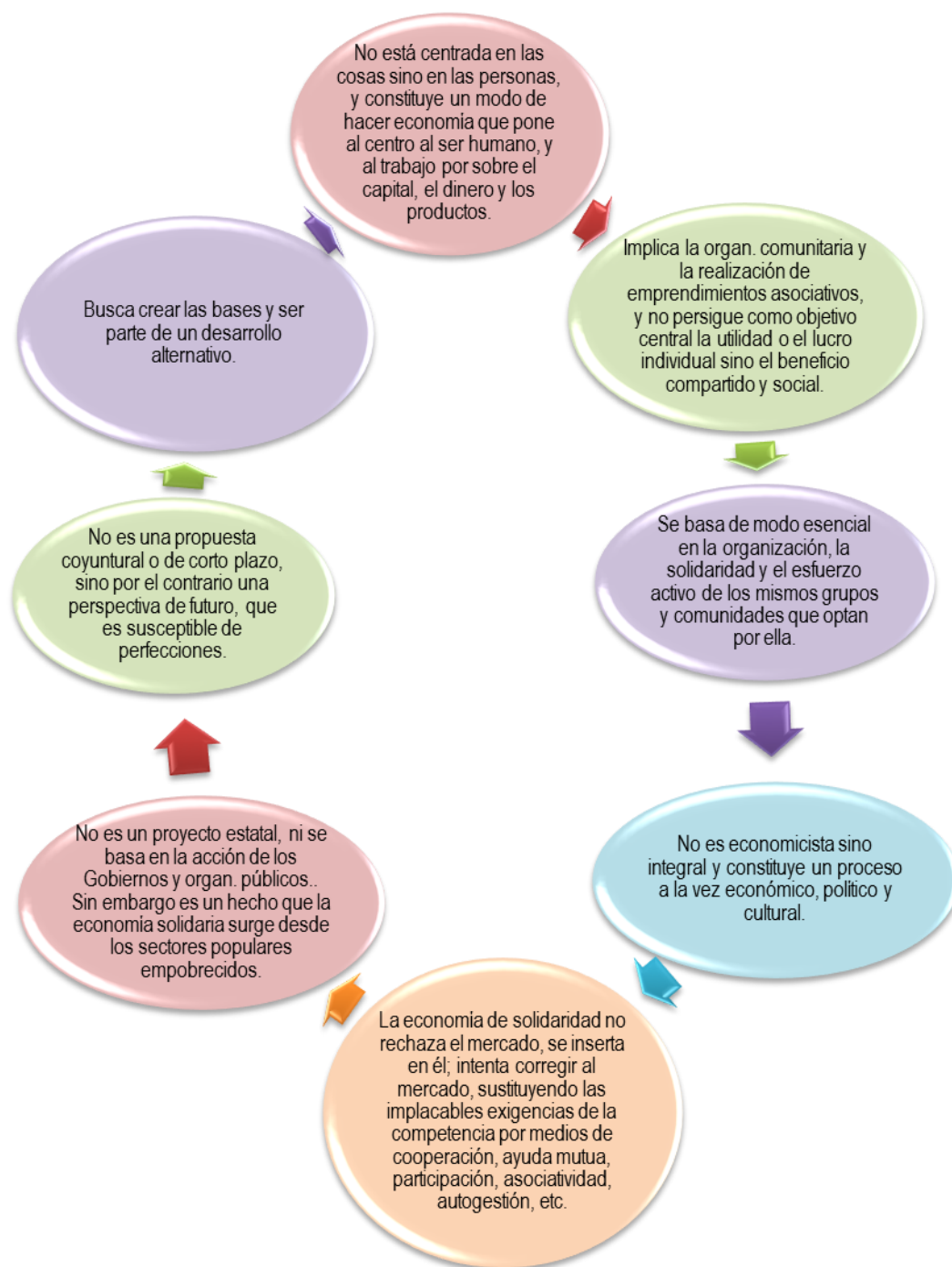
- Las iniciativas solidarias estarán plenamente presentes en el entorno social en el que se desarrollan, lo cual exige la cooperación con otras organizaciones que afrontan diversos problemas del territorio y la implicación en redes, como único camino para que experiencias solidarias concretas puedan generar un modelo socio-económico alternativo.

ELABORADO POR: El Autor⁴

Principios

De acuerdo con Razeto algunos principios de la economía solidaria son los siguientes:

⁴<http://www.economiasolidaria99.blogspot.com>



ELABORADO POR: El Autor⁵

Empresas de Economía Solidaria

“Son aquellas que se crean por un número determinado de personas, con el

⁵Razeto. L. “La Economía Solidaria”. 1997. PÁG. 264

objetivo de crear y organizar una persona jurídica de derecho privado, cuyas actividades deben cumplirse con fines de interés social y sin ánimo de lucro.”⁶

“Se trata de empresas que, partiendo de la necesaria rentabilidad, eficacia y sostenibilidad técnica y financiera, huyen de una concepción exclusivamente ligada a la maximización de beneficios y al modelo productivista que prima la acumulación de capital por encima del desarrollo de las personas trabajadoras, y es ajeno a los daños sociales y ambientales producidos en la consecución de sus objetivos. Una visión de la empresa, por tanto, que orienta su sentido y finalidad hacia el beneficio social y hacia la calidad de vida y desarrollo de las personas.

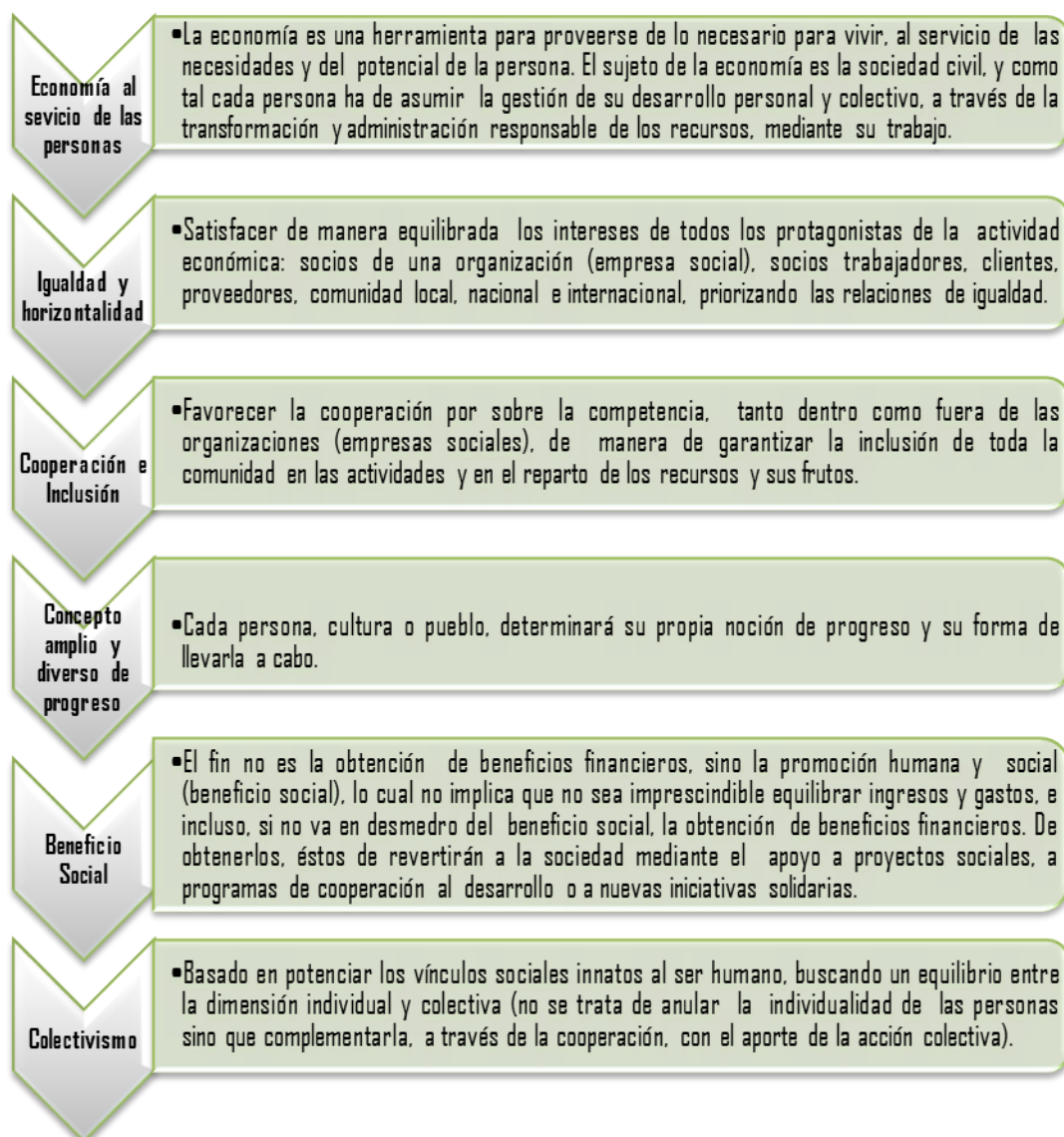
Como no podía ser de otra forma, este tipo de empresas priorizan en su gestión aspectos como el fomento de la autonomía y la igualdad, la participación y la actividad cooperativa, el establecimiento de escalas salariales justas y proporcionales, la transparencia y auditoría social, la sostenibilidad medioambiental y social, etc.

Actividades empresariales sin ánimo de lucro, donde no existe reparto de beneficios entre accionistas, sino que de haberlos se reinvierten en la creación de nuevos empleos, la mejora de su estructura técnica y el apoyo a nuevos emprendimientos de carácter socialmente beneficioso”⁷

⁶<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/30/ecosolidaria.htm>

⁷ ASKUNSE Carlos. Empresas de Economía Solidaria. Pág. 1

Características



ELABORADO POR: El Autor⁸

Cadenas Productivas Solidarias

“La economía solidaria constituye, en tal sentido, una contribución importante al potenciamiento y desarrollo de las búsquedas de economías alternativas eficientes”⁹

⁸ORELLANA G. Maite. “La Economía Solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global”. Barcelona Julio 2010.

⁹Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. Pág. 28

La concepción de la economía solidaria utiliza herramientas conceptuales propias, para expresar las formas económicas alternativas, las cuales se basan en la cooperación, la autogestión, la asociatividad, el mutualismo y la solidaridad.

Producción

- Los productos y servicios deben ser necesarios para la comunidad, en el sentido que satisfagan necesidades reales.
- La producción de bienes y servicios tiene como objetivo fundamental contribuir a mejorar la calidad de vida.
- Son fundamentales los aspectos de calidad y durabilidad de los bienes.
- Las organizaciones aceptan la responsabilidad de los productos que ponen en el mercado y tienen en cuenta la forma de producirlos (los insumos, recursos y los efectos de la producción) y que al final de su ciclo de vida, dentro de lo posible, puedan ser reciclados y/o reutilizados.
- Se favorece la producción local por sobre la producción global/transnacional: se usan los recursos más próximos que se disponen para producir bienes y servicios.
- Se favorece el abastecimiento local por sobre la orientación a la exportación.

Distribución

- Se hace necesario desarrollar canales de distribución y espacios que hagan más accesibles los productos de economía solidaria, ya que en la actualidad muchos consumidores, a pesar de estar sensibilizados y ser conscientes de la necesidad de reorientar su consumo, no encuentran un espacio donde ejercer un consumo responsable, al menos en forma continua.
- La distribución de productos de economía solidaria procura minimizar el número de intermediarios. La distribución no es una mera actividad comercial sino que es una herramienta para favorecer la proximidad entre productores y consumidores y fortalecer estos lazos (contrario a la idea capitalista de desarrollar grandes cadenas de intermediarios y grandes superficies de distribución que obtienen un beneficio por el mero hecho de distribuir).
- Algunos canales de distribución y puntos de venta son: catálogos, venta online, tiendas de comercio justo, cooperativas de consumo, grupos de consumo, redes de intercambio.

Consumo

- Nuestra cultura consumista soporta y justifica en buena parte nuestro actual modelo de sociedad, ya que el consumo es el fin del proceso productivo, y se considera que una mayor oferta de bienes de

consumo puestos al alcance de la ciudadanía es fundamental para lograr un mayor bienestar, y que un nivel de consumo más elevado nos reporta, a su vez, un grado superior de felicidad individual y colectiva. Por lo tanto, cuestionar nuestros hábitos de consumo es fundamental, junto con comprender el peso de nuestro rol como consumidores.

- La percepción que se tiene habitualmente es que consumir es satisfacer una necesidad o un deseo individual, pero al consumir se colabora en todos los procesos que hacen posible el bien o servicio consumido, seamos o no conscientes de ello. Estos procesos tienen implicaciones de carácter económico, social y medioambiental. Se trata, pues, de ejercer un consumo responsable, teniendo en cuenta estas repercusiones en el momento de elegir entre las distintas opciones que ofrece el mercado. El consumidor responsable es un consumidor sensibilizado, informado, crítico y consciente con respecto a estas repercusiones.

- A la hora de consumir se debe procurar considerar no sólo el precio y las características del producto o servicio, sino también: que el producto o servicio se ajuste a una necesidad real, que la calidad del producto sea la óptima, que se esté favoreciendo el consumo de bienes producidos en el ámbito local, saber qué tipo de comercio se está apoyando, qué tipos de empresas hay detrás y su

comportamiento, y qué impacto ambiental tiene el producto consumido, considerando todo su ciclo de vida.

- Todos los sectores sociales tienen responsabilidad compartida en el tránsito hacia un consumo responsable: los gobiernos, las instituciones, los productores, los consumidores, las ONGs y la sociedad en general.

Comercio Justo

- El comercio internacional es en la actualidad otro de los soportes del sistema capitalista, donde unas pocas empresas transnacionales que dominan los organismos internacionales y las políticas comerciales y agrarias están impulsando un modelo productivo, comercial y de consumo injusto e insostenible.
- El comercio justo se enmarca en el ámbito de las relaciones comerciales internacionales, sin embargo, se plantea que el comercio internacional es un complemento del abastecimiento local: lo primero es asegurar y potenciar la producción, transformación y consumo en el ámbito local. Para ello, los importadores del Norte procuran trabajar con organizaciones que centren su producción en el mercado local (no dependientes de las exportaciones) y no se importan productos que ya se producen en el ámbito local en igualdad de condiciones.

Por esta razón, la red de comercio justo tiene que funcionar tanto a nivel Norte-Norte, como a nivel Sur-Sur y Norte-Sur.

- A nivel de estructura económica, el comercio justo surge como una alternativa para combatir los efectos nocivos del comercio internacional y para tener relaciones de intercambio favorables para ambas partes, buscando establecer el precio de la forma más equitativa posible, relacionándolo con el coste del producto e intentando solucionar la falta de un real poder de negociación.

MARCO CONCEPTUAL

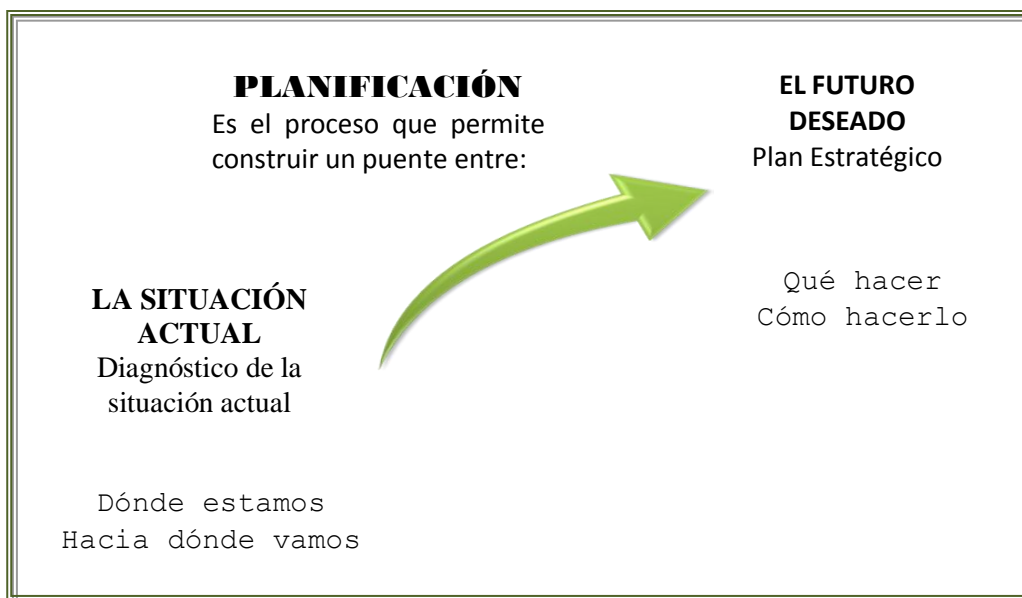
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Concepto

“La Planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, comunidades e instituciones. No solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar la transformación que requiere el entorno.”¹⁰

¹⁰GERRIT B., Juan C. Planificación Estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Pág. 25

De ahí que la Planificación Estratégica sea un instrumento que ayude no únicamente al reaccionar frente a los cambios, sino, y sobre todo, proponer y delinear propuestas de cambio.



ELABORADO POR: El Autor¹¹

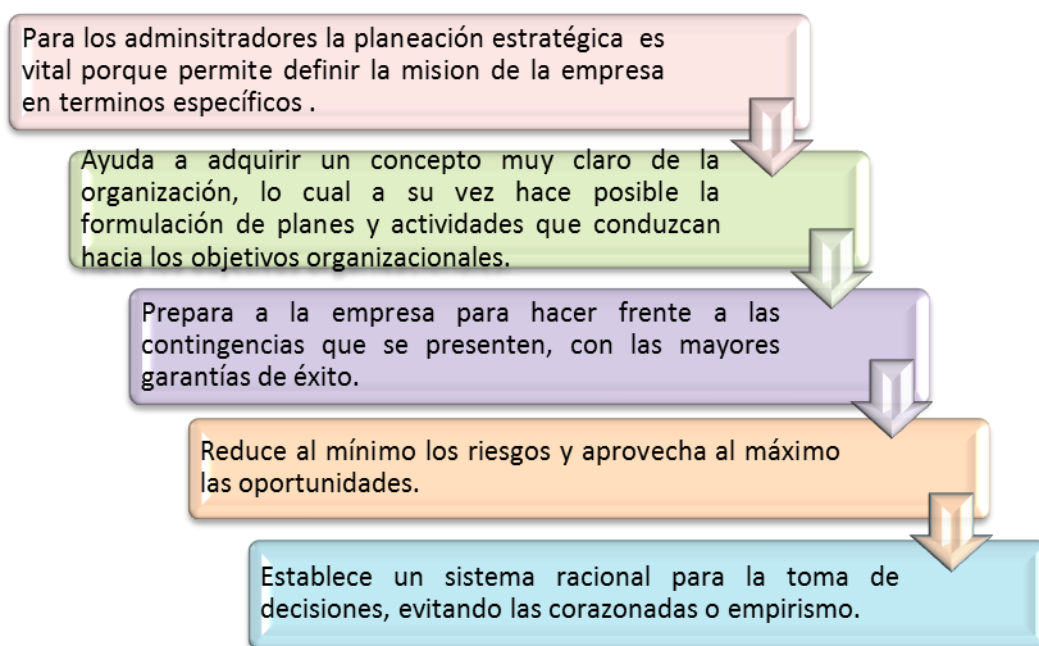
Importancia

El Plan Estratégico es importante para una empresa, porque contribuye a mejorar la competitividad y a obtener una mejor rentabilidad. La formulación del Plan Estratégico depende de tener conocimiento claro de la organización tanto de su situación actual y pasada, mediante este análisis se podrá establecer un objetivo general y específicos, los mismos que deben ser coherentes entre sí, de tal manera que se podrá seleccionar estrategias idóneas que permitan cumplir los objetivos planteados.

¹¹GERRIT B., Juan C. "Planificación Estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales". Ecuador. Año 1999

Características

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización:



ELABORADO POR: El Autor¹²

Ventajas

- Tener actividades ordenadas y coordinadas, con una meta y un propósito común. Todos los esfuerzos de la organización están dirigidos hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos.
- Señalar la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos.

¹²RODRÍGUEZ, Joaquín. "Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa". Quinta edición. Pág. 94.

- Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a dónde ir. Así, los planes, programas y objetivos proporcionan los estándares de control.

- Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos miembros de la empresa-cliente los objetivos de esta, y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

Etapas del proceso de Elaboración del Plan estratégico

Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, en términos generales, la el proceso de la elaboración del Plan Estratégica posee las siguientes etapas:

- **Primera Etapa:** Análisis de la Situación

- **Segunda Etapa:** Diagnóstico de la Situación

- **Tercera Etapa:** Sistema de Objetivos corporativos

- **Cuarta Etapa:** Elección de la Estrategias

- **Quinta Etapa:** Decisiones Operativas: Planes de Acción



El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico, la determinación del sistema de Objetivos y la elección de las estrategias (corporativas y funcionales) constituyen las cuatro primeras etapas de todo el plan estratégico. Como se puede observar en el gráfico, las cuatro primeras etapas están tan interrelacionadas que carecería de sentido analizarlas por separado.

En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a partir del desconocimiento de las

¹³SAINZ de Vicuña, José María. El Plan estratégico en la práctica. Escuela Superior de Gestión Comercial y de Marketing. ESIC Editorial. Madrid España. Año 2003.

oportunidades y amenazas del mercado o de aquellos puntos en los que la empresa se muestra más fuerte o débil, ni se puede descubrir éstos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas del entorno.

Análisis de la Situación

“Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.”¹⁴

Esta primera etapa del plan estratégico requiere de un acopio de información tan amplio como riguroso, que servirá de base para poder establecer un posterior diagnóstico. Se trata de analizar cuatro puntos básicos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De los 4 aspectos 2 son Externos y 2 Internos.

Los cuales se presentan a continuación:

Análisis del medio Externo

El ambiente externo diferencia dos puntos de vista, el macroentorno y el microentorno.

¹⁴ www.pymes.gob.mx

Macroentorno

Que está compuesto por factores muy amplios que influyen en todos, o por lo menos en la mayoría de los negocios de una sociedad, este tiene varios segmentos importantes, como se muestra en la siguiente figura.



- “Las fuerzas del segmento económico incluyen cambios en las tasas de inflación, las tasas de interés y hasta tipos de cambios de divisas, las cuales promueven o desalientan el crecimiento de los negocios.
- El segmento socio cultural representa las tendencias de la sociedad que pueden afectar a demanda del consumidor al abrir nuevos mercados y forzar la declinación de otros.
- El segmento político legal, abarca los cambios en la legislación fiscal o en los reglamentos gubernamentales, que pueden representar una amenaza para los negocios o devastar un concepto de negocios ingenioso.

¹⁵ LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Pág. 62

- El segmento tecnológico, es quizá el más importante para las pequeñas empresas, puesto que los avances en este segmento general o aniquilan muchos nuevos negocios.”¹⁶

Además del análisis descrito

Microentorno

Está formado por todas aquellas variables sobre las que la organización puede influir o actuar de algún modo. El entorno específico, sin embargo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o industria en el que la organización desarrolla su actividad.

Consta de una serie de factores que afectan de forma específica a las empresas pertenecientes a un mismo sector, y sobre los que la organización tiene cierta capacidad de control. Según Porter, estos factores son: los clientes, los proveedores, los actuales competidores, los competidores potenciales y los productos sustitutos.

- **Las 5 fuerzas de Porter**

“El marco de Porter es una herramienta útil para obtener una comprensión analítica del estado de la competencia y la economía subyacente dentro de un sector”¹⁷

¹⁶ LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Pág. 62

¹⁷ LUECKE, Richard. Herramientas de Marketing: las diez estrategias necesarias para triunfar. Pág. 80

También empuja al estratega a mirar fuera del pequeño círculo de rivales actuales para descubrir otros actores actuales para descubrir otros actores e influencias que determinan la rentabilidad y crecimiento potenciales.

Porter identificó cinco fuerzas que gobiernan la competencia entre miembros de un mismo sector:

- La amenaza de nuevos integrantes
- La fuerza negociadora de los proveedores
- Maniobrar en busca de una mejor posición entre competidores actuales.
- La fuerza negociadora de los consumidores
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.



ELABORADO POR: El Autor¹⁸

¹⁸LUECKE, Richard. Herramientas de Marketing: las diez estrategias necesarias para triunfar. Pág. 78.

La fuerza colectiva de estas fuerzas, determina el beneficio potencial definitivo de un sector. La clave del crecimiento y la supervivencia, según Porter, es usar el conocimiento que uno tiene de estas cinco fuerzas para adoptar una posición menos vulnerable a la erosión provocada por la dirección de compradores, proveedores y bienes sustitutivos. Una posición así, sostiene Porter, se puede conseguir solidificando relaciones con consumidores rentables, diferenciando el producto, integrando operaciones o alcanzando un liderazgo técnico

1. Fuerza 1: Amenaza de los nuevos competidores: Las empresas que planean entrar en una actividad determinada tienen el deseo de ganar una participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo, su ingreso en la actividad económica será en función o no de existencia de barreras de entrada. El riesgo de que ingresen más participantes en el mercado dependerá de las actuales barreras de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Las principales fuentes de las barreras contra la entrada son:

- ✓ Economías en escala
- ✓ Diferenciación de productos
- ✓ Necesidad de capital
- ✓ Costos cambiantes
- ✓ Acceso a los canales de distribución

2. Fuerza 2: Poder de negociación de los proveedores: La capacidad de los proveedores para negociar será alta cuando:

- ✓ Tienen poder para aumentar precios y calidad de los bienes o servicios que ofrecen
- ✓ Los proveedores son pocos y están mejor concentrados que las empresas a las que sirven
- ✓ Si los productos de los mismos son esenciales
- ✓ Si el cambio de proveedor tiene un alto costo
- ✓ No existen productos sustitutos

3. Fuerza 3: Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de la empresa, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.

Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- ✓ Propensión del comprador a sustituir
- ✓ Precios relativos de los productos sustitutos
- ✓ Coste o facilidad del cambio del comprador
- ✓ Nivel percibido de diferenciación de producto
- ✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos.

4. **Fuerza 4:** Poder de negociación de los clientes: Se refiere a la capacidad que existe en el sector para negociar con los clientes.

5. **Fuerza 5:** Rivalidad entre los competidores existentes: Esta fuerza define la rentabilidad de un sector, cuanto menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

La rivalidad se origina cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Por lo tanto cuando existe una rivalidad entre competidores se produce una manipulación de factores con el fin de alcanzar una posición. Así:

- ✓ Competencia de precios
- ✓ Guerras de publicidad
- ✓ Introducción de productos y mejor servicio de garantías a los clientes

Los factores estructurales que producen una rivalidad intensa son:

- ✓ Competencia numerosa o de igual fuerza
- ✓ Ausencia de diferenciación o costos cambiantes
- ✓ Aumento de capacidad de grandes incrementos
- ✓ Competidores diversos
- ✓ Importantes intereses estratégicos.

Una vez analizados todos los factores antes mencionado se procede a determinar las amenazas y oportunidades:

- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas y facilitarían el logro de los objetivos, para poder mejorar, crecer y cambiar, por ejemplo:
 - Mercado en crecimiento
 - Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus productos
 - Posibilidades de exportar

- **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla, además de presentarse complicarían o evitarían el logro de los objetivos; en resumen es todo aquello que pueda afectar negativamente la resolución del problema, por ejemplo:
 - Competencia desleal
 - Aparición de productos sustitutos
 - Introducción de productos importados
 - Escasez de materia prima

Determinadas las oportunidades y amenazas del ambiente externo se procede a elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz EFE: La matriz de Evaluación de factores externos, facilita el resumen evolutivo de la información económica, social, cultural, demográfica, política, tecnológica y competitiva.

El procedimiento para elaborar la matriz es el siguiente:

- Paso 1: Seleccione los factores claves de éxito (oportunidades y amenazas) resultantes del análisis externo efectuado.
- Paso 2: En el peso asignar un valor entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) a cada una de las oportunidades y amenazas. El peso asignado indica la importancia relativa que tiene cada uno de los factores para lograr el éxito de la organización. Todos los pesos deben sumar 1.0
- Paso 3: Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguientes:
 - 1 = la respuesta es mala
 - 2 = La respuesta es el promedio del sector.
 - 3 = La respuesta por arriba del promedio del sector
 - 4 = La respuesta es superior.

- Paso 4. Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

MATRIZ EFE			
FCE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
xx	xx	xx	xx
Amenazas			
xx	xx	xx	xx
Total	1,0		XX

ELABORADO POR: El Autor¹⁹

Análisis del medio Interno

El análisis de la situación externa ayuda a detectar las debilidades y fortalezas de la empresa.

- **Fortalezas:** Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la organización de otras de igual clase. Son actividades que se realiza con un alto grado de eficiencia se puede entender como fortalezas por ejemplo:

¹⁹ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Pág. 100.

- La experiencia que se tenga en el ramo de la actividad
 - Recursos humanos bien capacitados y motivados
 - La accesibilidad a las materias primas a precios adecuados
 - La calidad de los productos
 - Ubicación apropiada
- **Debilidades:** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; además son todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia, es decir, son los puntos débiles que hacen vulnerables a las empresas y que constituyen un obstáculo para alcanzar el objetivo, por ejemplo:
- Falta de capital de trabajo
 - Recursos humanos sin capacitación y totalmente desmotivados
 - Conocimiento inadecuado del mercado
 - Precio alto
 - Calidad deficiente

Una vez determinadas las fortalezas y debilidades internas que posee la empresa se procede a construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Matriz EFI: Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas principales en las áreas funcionales de la empresa.

La Matriz EFI se elabora en cinco pasos:

- “Paso 1: Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna.
- Paso 2: Asigne un valor que vaya de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica su importancia relativa.
- Paso 3: Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguientes:
 - 1 = la respuesta es mala
 - 2 = La respuesta es el promedio del sector.
 - 3 = La respuesta por arriba del promedio del sector
 - 4 = La respuesta es superior.
- Paso 4. Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.
- Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.”²⁰

²⁰ FRED David. Concepto de administración Estratégica. Pág. 150.

MATRIZ EFI			
FCE	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
xx	xx	xx	xx
Debilidades			
xx	xx	xx	xx
Total	1,0		XX

ELABORADO POR: El Autor²¹

ANÁLISIS FODA

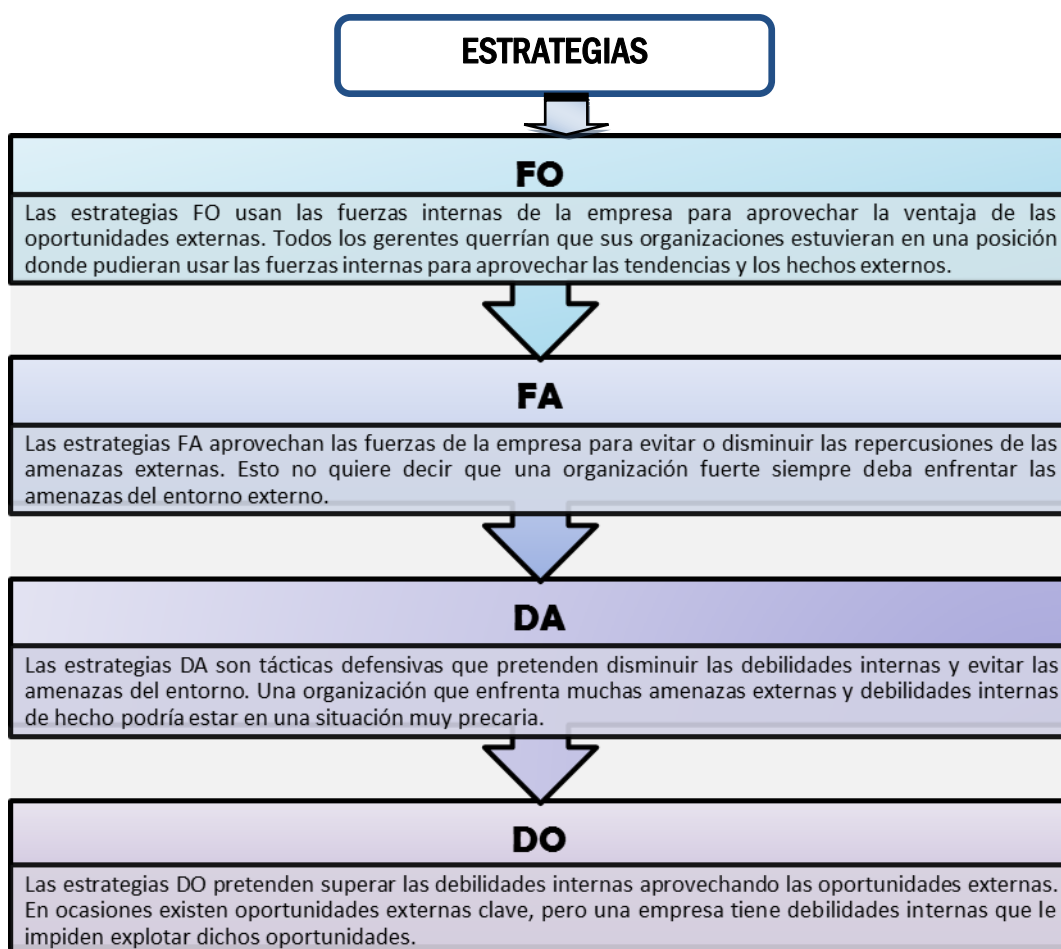
Dentro de una empresa se puede encontrar dos fuerzas, las fortalezas y debilidades, y en el ámbito externo se enfocan, las oportunidades y amenazas. Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, cómo controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

Una vez desarrollados estos puntos, se resumen en un cuadro fácilmente analizable, lo que contribuye a una visión general del problema a solucionar, donde se muestran todas las conexiones lógicas entre los parámetros y situaciones.

²¹ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. Pág. 100.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F) 1. 2. 3. Hacer una lista de Fortalezas 4.	DEBILIDADES (D) 1. 2. Hacer una lista de debilidades 3. 4.	
	OPORTUNIDADES (O) 1. 2. Hacer lista de oportunidades 3. 4.	ESTRATEGIAS (FO) 1. 2. Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades 3. 4.	ESTRATEGIAS (DO) 1. 2. Minimizar debilidades aprovechando oportunidades 3. 4.
	AMENAZAS (A) 1. 2. Hacer lista de amenazas 3. 4.	ESTRATEGIAS (FA) 1. 2. Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 3. 4.	ESTRATEGIAS (DA) 1. 2. Minimizar las debilidades y evitar amenazas 3. 4.

ELABORADO POR: El Autor²²



ELABORADO POR: El Autor²³

²²<http://uproadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.html>

²³<http://www.josecontreras.net/direstr/cap13d.htm>

Los pasos para construir una matriz FODA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
2. Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
4. Hacer una lista de las amenazas externas claves.
5. Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes en la casilla apropiada.
6. Cortejar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias resultantes
7. Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias resultantes.

Establecimiento de la Misión, Visión y Valores

Todo negocio al iniciar debe tener un motivo de existir, un camino que seguir y las pautas o directrices que le permitirán definir y conservar su identidad. Estos 3 principios son mejor conocidos, como Misión, Visión y Valores, los cuales, aunque podrían cambiarse sobre la marcha, se recomienda definir muy bien, ya que cambios constantes podrían derivar en confusión desde los empleados del negocio, como en la clientela.

Es importante el establecimiento de la misión que tiene la entidad, la visión que desea alcanzar y los valores que guiarán el accionar de sus miembros, ya que estas herramientas permiten desde un principio fijar el rumbo que debe seguir la empresa.

Se debe tener en cuenta que en la formulación de estos tres elementos no se debe referir a características de productos, producción, comercialización, etc., sino sino en el giro del negocio y su finalidad en el mercado, por su puesto, tratando de abarcar la gama de productos actuales y planeados.

➤ **Misión**

Es una clara declaración de propósito duradera, que distingue a una organización de otras empresas similares, es la proclamación de la razón de ser de una organización. Sólo una clara definición de la misión y el propósito de la organización hacen posibles unos objetivos empresariales claros y realistas.

Aquí debe establecerse el motivo por el cual existe la organización, sus características y de qué forma está involucrada con su clientela, sociedad y sus propios empleados.

➤ **Visión**

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta:

¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?

La declaración de visión implica ponerse metas y declararlas, ya que principalmente sus empleados podrían sentir incertidumbre sobre el rumbo del negocio y hacia donde se dirigirán sus esfuerzos, de tal forma que con ésta se despejan dudas.

➤ **Valores**

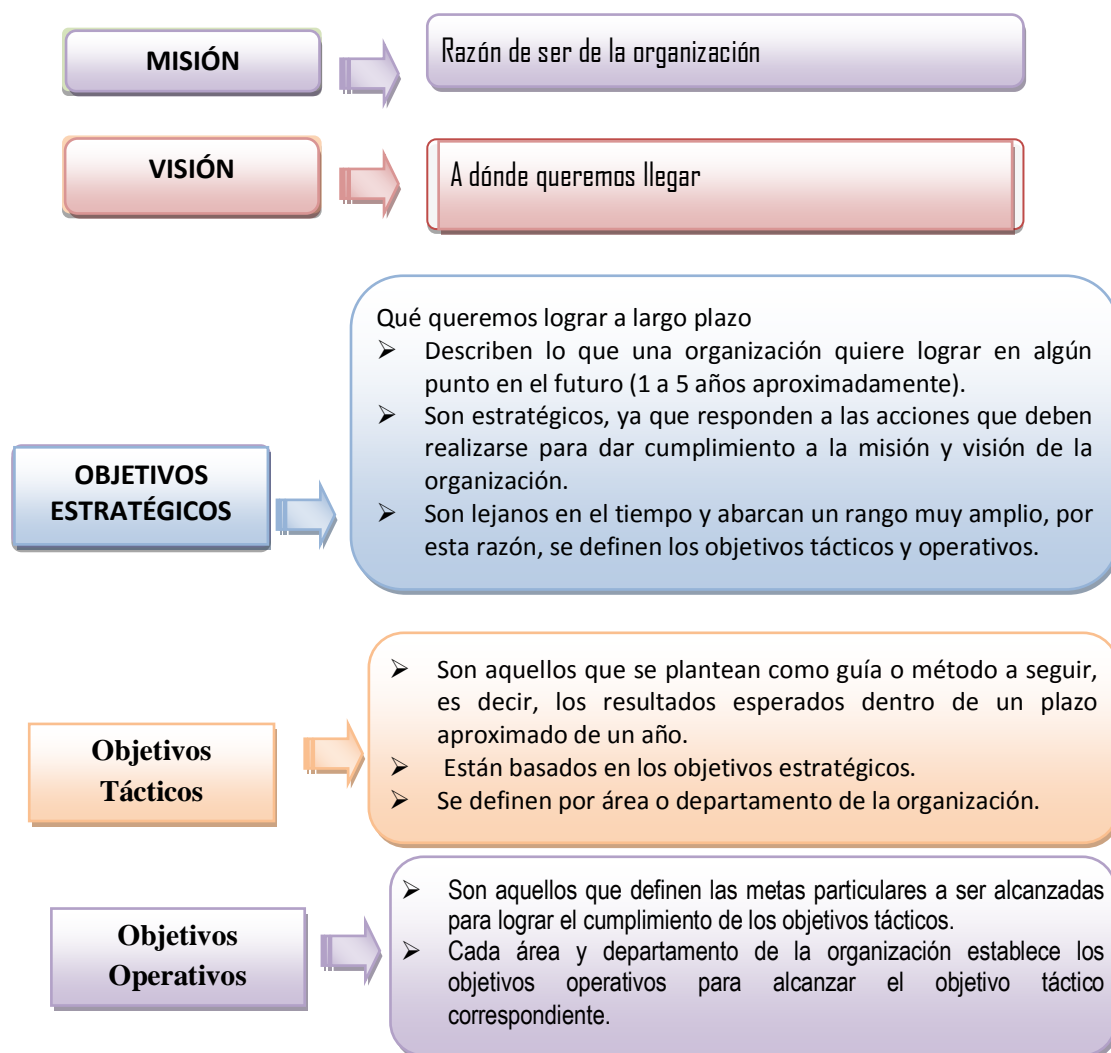
Así como las personas, las organizaciones también tienen valores que cuando son compartidos por sus integrantes se ven reflejados en actitudes y conductas generalizadas y, por tanto, corporativas. Los valores son sistematizados y formulados claramente y son modificados cuando es necesario para el bien de la organización

Definición de objetivos acordes a la situación encontrada

Objetivos

Es una declaración de lo que se alcanzará con las actividades de la Planeación Estratégica, éstos deben ser realistas, medibles y específicos en cuanto al tiempo, deben ser consistentes e indicar las prioridades de la empresa.

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus objetivos estratégicos o de largo plazo, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.



ELABORADO POR: El Autor²⁴

De esta manera, son importantes los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, para el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

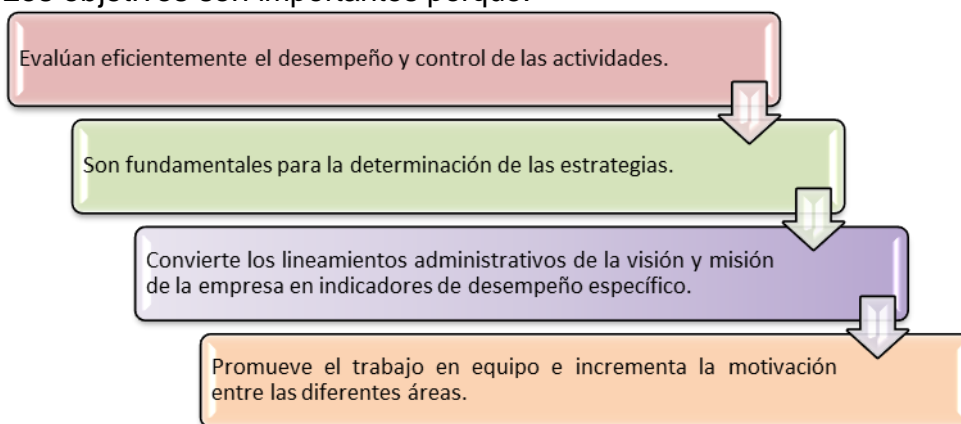
Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

²⁴MARTINEZ, Daniel; MILLA Artemio. "Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de mando Integral. Pág. 20-21

Asimismo, la organización podrá identificar con mayor precisión los recursos que necesita para obtener resultados.

● **Importancia de los Objetivos**

Los objetivos son importantes porque:



ELABORADO POR: El Autor.²⁵

Definición de estrategias para alcanzar los objetivos

Estrategias

“La estrategia, se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de su metas y objetivos, consiste en la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.”²⁶

Una estrategia es un procedimiento para hacer que la propia compañía adquiera un valor único y fácilmente reconocible dentro del mercado.

²⁵<http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

²⁶ www.gestiopolis.com

Formulación de Estrategias

Formular una estrategia es desarrollar un plan coherente para el logro de sus objetivos planteados, mediante el ajuste apropiado de la organización al ambiente que lo rodea.

La formulación de estrategias se desarrolla en tres niveles, los mismos que se detallan a continuación:

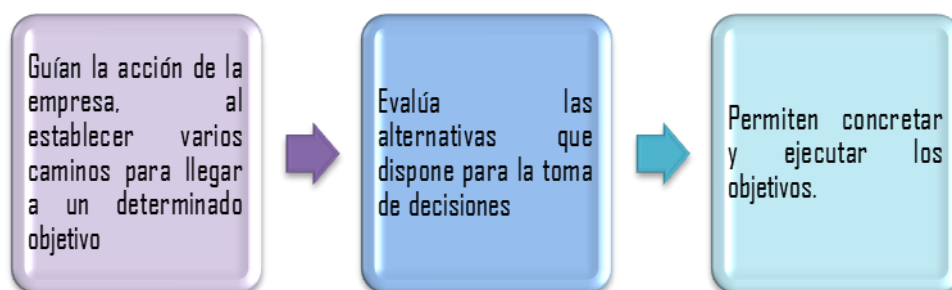
- ✓ En primer lugar se desarrollan estrategias a nivel empresarial, mediante las cuales las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas. Para el análisis de la estructura de la empresa tienen como base el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; mediante el cual se identifica estrategias alternativas a nivel de empresa o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.

- ✓ En segundo lugar, se desarrollan estrategias a nivel funcional, por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas (por ejemplo finanzas y comercialización) con el fin de agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales así mismo se considera también de que manera las actividades internas respaldan y al mismo tiempo moldean las estrategias a nivel empresarial.

- ✓ En tercer lugar, se dirige la atención hacia las estrategias que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de negocios o de unidades de negocios.

● **Importancia**

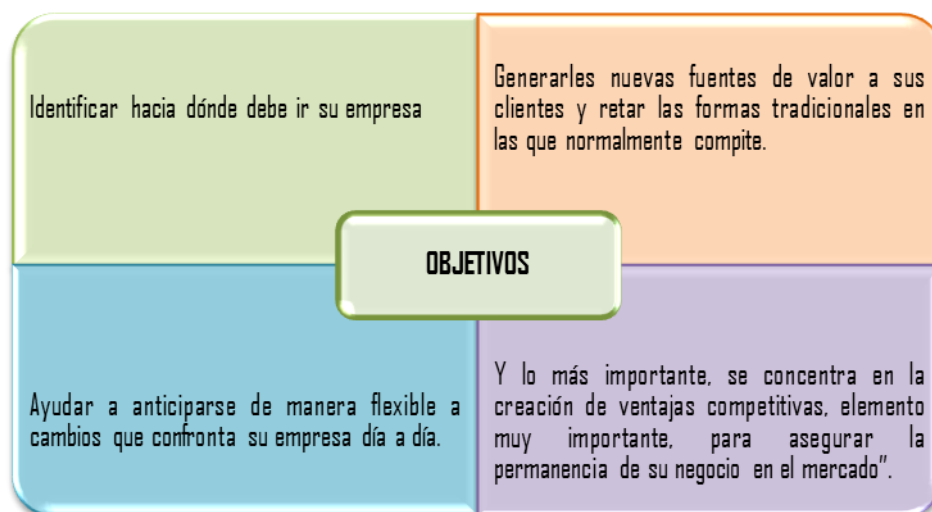
Las estrategias son importantes porque:



ELABORADO POR: El Autor²⁷

● **Objetivos**

“Los objetivos de una estrategia de negocio son:



ELABORADO POR: El Autor²⁸

²⁷ www.gestiopolis.com

²⁸ CARRIÓN, Juan. “Estrategia de la Visión a la Acción”. Primera edición febrero 2006. Pág. 113.

- **Implantación exitosa de la Estrategias**

El éxito de una planificación estratégica empresarial, está en poner en práctica de una forma correcta, es decir comunicando a todos los que conforma la empresa, trabajando en equipo, sintiéndose parte de la organización, con ello se podrá alcanzar los objetivos planteados al inicio, ajustándose a los cambios que se pueda dar en el transcurso del proyecto y realizando controles continuos, de tal forma que se pueda evitar en la mayor parte posible el fracaso de la planificación formulada.

Para cada estrategia de acción que será implementada deberá desarrollarse un plan de acción detallado.

- **Plan de Acción**

“Un Plan de acción es el conjunto de actividades y conductas por medio de las cuales se trata de desarrollar la estrategia y alcanzar el objetivo estratégico trazado.”²⁹

En esta instancia debe abordar la interrogante de como pretende la organización alcanzar los objetivos y metas fijadas. El plan de acción describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse. Traduce las acciones estratégicas en un plan de implementación anual.

Un plan de acción contiene los siguientes elementos:

²⁹<http://www.slideshare.net/guest16c87b0/planeacion-estrategica-1186786>

- **Táctica**

Las tácticas hacen referencia a los métodos o acciones específicas aplicadas para llevar a cabo la estrategia o plan general.

- **Política**

“Constituyen las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción

- **Meta**

Establece qué se va a lograr (cuantitativamente), y cuándo serán alcanzados los resultados”³⁰

- **Presupuesto**

Todo plan de acción debe contemplar un presupuesto que tome en cuenta los gastos estimados para cada una de las actividades del plan

³⁰DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia. Pág. 173

e. MATERIALES Y MÉTODOS

1. Materiales

Los materiales utilizados para el desarrollo del presente trabajo se detallan a continuación:

- Material bibliográfico: libros, publicaciones, páginas web.
- Material Informático: impresora, Cds, Flash memory.
- Materiales de oficina: hojas A4, esferográficos.

2. Métodos

El presente trabajo de investigación se desarrolló mediante la utilización de los siguientes métodos:

- **Método Científico**

El método científico se refiere a la serie de etapas que hay que recorrer para obtener un conocimiento válido, por lo tanto fue utilizado en las diferentes fases del presente estudio el cual inició con la aplicación de técnicas de recolección de información, hasta la elaboración del Plan Estratégico para CAMARI.

- **Método Deductivo**

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, determinando los hechos más importantes del fenómeno por analizar extrayendo conceptos, principios,

definiciones, leyes y normas generales; por lo tanto este método permitió obtener conclusiones precisas para comprender el tema objeto de estudio y se planteó las debidas recomendaciones.

- **Método Inductivo**

La inducción obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares; contribuyó en el análisis e interpretación la información obtenida de los instrumentos de recolección lo que permitió deducir con claridad puntos circunstanciales en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

- **Método Analítico**

El análisis distingue los elementos de un fenómeno y procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, permitió el estudio de los factores internos y externos que afectan a la entidad, así mismo se determinó el análisis situacional de la empresa.

- **Método Sintético**

La síntesis tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis, se utilizó en la formulación del Plan estratégico para el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum-Progressio”, también se realizó el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

- **Método Histórico**

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica; a través de su utilización se da a conocer la historia del Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP, desde sus inicios y los datos más relevantes de su trayectoria.

3. Técnicas

- **Observación**

A través de la observación se visualizó lo que ocurre en el entorno de la organización, y se logró recolectar datos e información necesaria para la realización el trabajo investigativo, los cuales fueron utilizados en la Matriz FODA.

- **Entrevista**

Mediante la aplicación de la entrevista al gerente y los jefes departamentales (financiero y mercadeo) se obtuvo información en forma verbal, referente a los factores internos que inciden en tanto positiva como negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Encuesta**

Mediante ésta técnica se pudo recolectar las opiniones, criterios, sugerencias y observaciones de las personas involucradas en la

investigación, en este caso el cuestionario fue dirigido a los 12 empleados y a 316 clientes de la entidad objeto de estudio, con la finalidad de obtener información de hechos específicos, que contribuirá al desarrollo del trabajo investigativo.

4. Población y Muestra

Para conocer el tamaño de la muestra se tomó como datos la información brindada por la empresa, teniendo en cuenta que en el año 2010 el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” contó un aproximado de 1500 clientes activos.

A continuación se presenta el proceso que se utilizó para obtener el tamaño de la muestra.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se tomó en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
N	El total de la población que considera el investigador.
e	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.05 o menos.

Sustituyendo:

$$n = \frac{1500}{1 + (1.500) * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{1500}{4,75}$$

$$n = 315,78 = 316 \text{ ENCUESTAS}$$

El tamaño de la muestra es de 316 clientes del “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”

También se realizó una encuesta a los 12 empleados que tiene el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”. Adicional se aplicarán encuestas a los Jefes Departamentales Jefe de Finanzas, Jefe de Mercadeo y al no existir departamento de Recursos humanos se procederá a aplicar otra encuesta al Sr. Gerente para conocer la forma como se gestiona los recursos humanos que existen en la empresa, ya que es él quien actualmente ejecuta esta

Procedimiento

El procedimiento que se siguió para el desarrollo del trabajo investigativo es el siguiente:

Se inició con la recolección de datos a través de la aplicación de técnicas, tales como la observación, entrevista y encuestas. Con esta información se

realizó el determinado las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la entidad.

Seguidamente se estableció la misión, visión y valores institucionales. Posteriormente se determinaron los objetivos acordes a la situación encontrada; a éstos objetivos se les planteó estrategias adecuadas, con la finalidad de lograr su correcta gestión empresarial.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

- **Reseña Histórica**

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP, es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, ecuménica y auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; desde su creación, el FEPP toma conciencia de la desigualdad y extremas contradicciones de la realidad rural ecuatoriana.

El FEPP es hoy un grupo social, donde la ONG, como centro de acción establece los criterios de funcionamiento para una serie de empresas y oficinas descentralizadas, fuertemente unida por principios y valores comunes, que generan resultados y servicios eficientes y de calidad.

Una de estas empresas es el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” del Cantón Francisco de Orellana, el cual, se constituyó el 30 de Abril del 2003. Es la encargada del manejo del sistema de comercialización solidaria de productos agropecuarios y artesanales con servicios orientados al equilibrio social y empresarial con liderazgo y competitividad. Trabaja con la población rural, principalmente con productores de alimentos y en menor escala artesanales; y comercializa indistintamente productos agroecológicos, orgánicos o convencionales. Los productos campesinos que más se han comercializado son: café molido, panela (en bloques y granulada), carnes (res, porcino,

pollo, gallina criolla), peces (cachama, tilapia), arroz, lácteos, etc., posee una gran acogida dentro de la localidad.

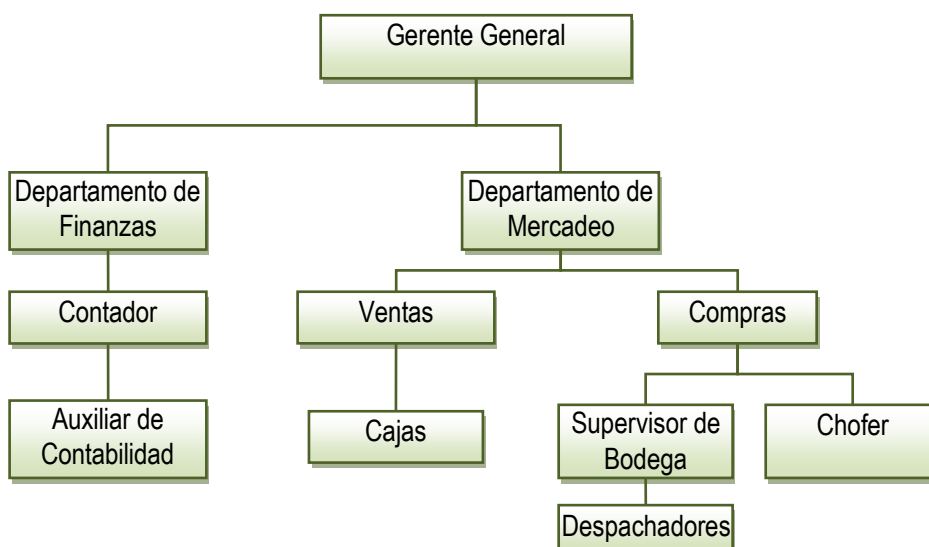
Está ubicado en la Av. Alejandro Labaka, entre Fray Pastor de Villarquemado y Antonio Cabrera. Su objetivo es apoyar a la comercialización de productos campesinos (agrícolas y artesanales), buscando disminuir la cadena de explotación de intermediarios a través de una cadena corta entre productores y consumidores. Sus principales proveedores son productores populares campesinos y urbanos marginales, que con esfuerzo buscan fortalecer su organización y mejorar sus condiciones de vida.

- **Estructura Administrativa**

EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN CAMARI

FEEP

Organigrama Estructural



Fuente: Sistema Solidario Camari FEEP de Francisco de Orellana.

Nivel Directivo

Este nivel está conformado por el directorio del Grupo Social FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio), cuya función básica es la toma de decisiones sobre políticas que debe seguir la organización, normar los procedimientos, dictar reglamentos, resoluciones, etc., y decidir sobre los aspectos de mayor importancia.

Nivel Ejecutivo

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento. Además planea, orienta y dirige la vida administrativa, establece planes y programas y más directrices, técnicas administrativas de alto nivel y los transmite a los órganos operativos para su ejecución. Además gestiona el talento humano que labora en la sucursal esto es desde su reclutamiento hasta su contratación y el control de las actividades encomendadas, esta designación adicional se debe a que no se ha nombrado un encargado del departamento de recursos humanos, por lo tanto estas funciones las ejecuta el Gerente General. El nivel Ejecutivo lo conforma el Gerente de la Sucursal o llamado también Coordinador del Centro de Negocios "Camari Coca".

Nivel Operativo

El nivel operativo es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa. Es el ejecutor material de las órdenes emanadas por los órganos Directivo y Ejecutivo, informa, prepara en materia

financiera, contable, comercial y logística. En el área financiera laboran 3 personas y en el área de mercadeo laboran 9 personas.

- **Estructura Legal**

La empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, se encuentra regulada por las siguientes leyes:

- ✓ Constitución Política de la República del Ecuador
- ✓ Ley de Economía Popular y Solidaria
- ✓ Ley de movilidad humana
- ✓ Ley de soberanía alimentaria

- **Recursos Humanos**

Para la atención a sus clientes CAMARI dispone del siguiente personal:

- 1 Gerente General
- 1 Jefe Financiero
- 1 Contadora
- 1 Auxiliar de Contabilidad
- 1 Jefe de Mercadeo
- Ventas
- 2 Cajeras,
- Compras
- 1 Supervisor de Bodega,
- 2 Despachadores
- 1 Chofer

- **Recursos Financieros**

Los recursos financieros que cuenta la empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, provienen de la autogestión, es decir producto de la venta de los productos que comercializan, y de los aportes de las instituciones que auspician la labor social que se ejecuta; en el año 2011 contó con el aporte de \$99.943,72 dólares proveniente de fundaciones y de instituciones tanto públicas como privadas nacionales y extranjeras; en el ejercicio económico correspondiente al año 2011 obtuvieron como resultado una utilidad de \$7.019,65 dólares,

- **Líneas de Acción**

1. Comercialización de productos agropecuarios: Granos secos, triturados, harinas, quesos, embutidos, carnes, mermeladas, miel de abejas, café, tallarines, plantas medicinales, confitería natural.
2. Comercialización de productos orgánicos - biológicos: Panela granulada, hongos secos, cacao, quinua, café, hortalizas, frutas.
3. Comercialización de productos artesanales: De preferencia naturales (lana, algodón, balsa, mazapán, tagua, fibras vegetales, cerámica, cuero, pinturas)
4. Procesamiento y empaqueo de granos y derivados.
5. Exportación de productos campesinos y populares
6. Capacitación y asistencia técnica en manejo post cosecha, procesamiento, gestión de calidad y comercialización.

- **Infraestructura**

Camari para llevar a cabo sus actividades dispone de una infraestructura de 275.30 metros cuadrados, de propiedad el Grupo Social FEPP regional Coca, misma que se encuentra distribuida de la siguiente manera:

a) **Tienda:** De una extensión de 180 metros cuadrados, aquí se exhiben todos los productos que comercializa Camari. La tienda constituye una ventana al público, que tiene por objeto dar a conocer las características, se encuentra distribuida en siete grupos importantes:

- I. Productos con la marca Camari: granos secos, harinas, panela, etc.
- II. Productos de la zona: café, cacao procesado.
- III. Productos en su cadena de frío: carnes (blancas, rojas, vegetales), mariscos, embutidos, queso, hortalizas de la zona oriente, sierra y costa.
- IV. Artesanías.
- V. Productos de primera necesidad
- VI. Productos de higiene y limpieza
- VII. Productos varios

En la tienda también funciona la caja, donde se factura todas las ventas realizadas; y el área de despacho de productos provenientes de la cadena de frío.

- b) Área de cuartos fríos:** Esta área comprende 30.30 metros cuadrados, aquí se encuentra algunos activos fijos como: cuarto frío de siete metros cuadrados; equipos y maquinaria para tratamiento de carnes; y los equipos de refrigeración.
- c) Área Administrativa:** El área administrativa comprende un área de 32 metros cuadrados, dentro de la cual funciona la gerencia y el departamento de contabilidad.
- d) Bodega:** La bodega tiene un área de 33 metros cuadrados aproximadamente, en la cual se desarrollan actividades de recepción de productos, empaquetado y abastecimiento de productos a la tienda.

Diagnóstico Departamento Financiero³¹

El departamento financiero se encuentra integrado por el Jefe Financiero, la contadora y su auxiliar, quienes están encargados del procesamiento de la información a través del Sistema Contable SII4, sistema que permite la generación de la información contable, necesaria para la toma de decisiones.

El sistema utilizado para el procesamiento de la información, constituye una fortaleza para el organismo, puesto que pueden disponer de información real en cuando se lo requiere.

³¹Sistema Solidario Camari FEEP de Francisco de Orellana.

Diagnóstico Departamento Recursos Humanos³²

De acuerdo al organigrama estructural proporcionado por la empresa no disponen de un departamento de recursos humanos, las actividades de reclutamiento, selección y capacitación de los empleados la ejecuta el Gerente, quien es el encargado de mantener el personal adecuado para la ejecución de las labores cotidianas en la organización.

La falta del departamento de recursos humanos evidencia una debilidad interna, ya que no se garantiza un proceso eficiente de reclutamiento y selección de personal, que garantice una adecuada administración del talento humano que labora en la entidad así como la planificación de capacitaciones que se le debe proporcionar a los empleados a fin de mejorar su productividad.

Diagnóstico Departamento de Mercadeo³³

Este departamento se encarga de vigilar tanto las compras como las ventas, para este fin dispone de 8 personas. El Jefe de Marketing está encargado de la parte operativa de la empresa, la labor propia de su puesto como es la publicidad de la entidad es limitada, debido a que sus funciones están más enfocadas al control de la adquisición de mercadería y su respectiva venta.

Por lo expuesto se considera una debilidad interna, siendo necesario analizar la estructura organizacional que posee la empresa, ya que de una

³²Sistema Solidario de Comercialización Camari FEEP de Francisco de Orellana.

³³Sistema Solidario de Comercialización Camari FEEP de Francisco de Orellana

adecuada segregación de funciones y responsabilidades depende el buen funcionamiento de una organización.

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO.

Los Sistemas Solidarios de Comercialización, poseen actividades interconectadas que van desde la producción, cultivo y cosecha, embalaje, transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos, a la distribución y venta de los mismos.

En la actividad productiva se interrelaciona, por cuanto brinda apoyo a los pequeños productores de la zona, buscando disminuir la cadena de explotación de intermediarios a través de una cadena corta entre productores y consumidores; en el cultivo y cosecha puesto que contribuye a la estimulación de la agricultura en la zona; en el embalaje, se relaciona indirectamente con la industria de envases de papel y cartón, plástico y vidrio. Se relaciona con el sector transporte, a través de quienes transportan las cosechas a la entidad, para su posterior venta.

Debido a esta amplia interrelación con otros sectores, es evidente la necesidad de estudiar el medio exterior de la empresa, ya que los resultados de la entidad dependen de un conjunto de factores exógenos que son fuentes de oportunidades y amenazas, su identificación permitirá conocerlas y utilizarlas para obtener los objetivos empresariales.

Por tal motivo dentro del análisis externo para la Empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana, se analizarán los siguientes factores:

- **Factor Político-legal.**

En el aspecto político-legal existe un gran apoyo por parte del Gobierno Nacional al Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, debido a que se esta creando un marco jurídico que impulsa el desarrollo de este tipo de organizaciones, mediante la expedición de leyes como la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”³⁴, cuyo objetivo es potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas.

El nuevo marco constitucional abre una perspectiva excelente para la participación de las organizaciones populares en la gestión del desarrollo local. Con este nuevo marco las posibilidades de participación, empoderamiento y acción conjunta se favorecen y multiplican, ya que su objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económicos e integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria.

³⁴ Ministerio de Coordinación Social y Desarrollo. Disponible en: <http://www.desarrollosocial.gob.ec/biblioteca/>

La política pública, que ha abierto las compras estatales a diversos oferentes nacionales por medio de un sistema transparente, ha permitido a Camari ofrecer los productos campesinos a diversos proyectos sociales impulsados recientemente. Camari y los grupos campesinos aliados han podido competir en calidad y precio y ganar diversas licitaciones públicas. Por lo tanto se considera como una oportunidad del entorno.

- **Factor Económico-financiero.**

En el aspecto económico-Financiero el Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO; puede verse afectado en su entorno externo principalmente por la Inflación, ya que esta afecta a la estabilidad de los precios de los productos que comercializa la entidad en estudio como se muestra a continuación:

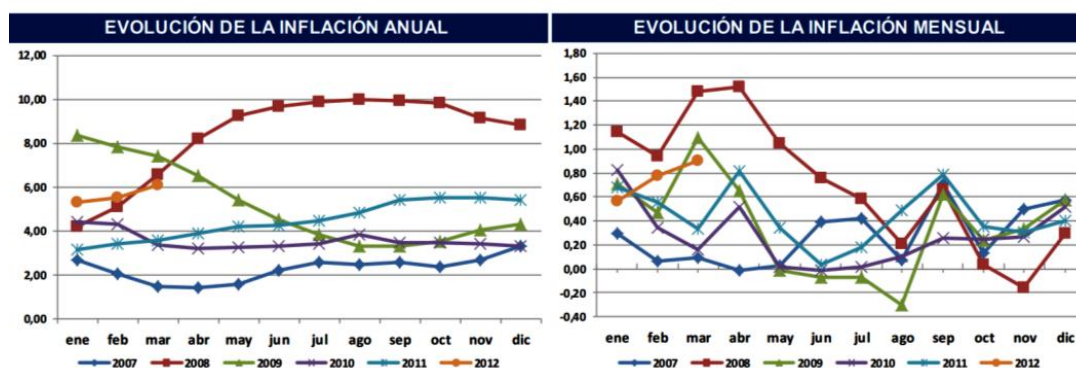
Inflación:

“Al hablar de inflación no es vano recordar que en la década del 80 alcanzamos inflaciones anuales de hasta el 86%(1988) y los gobiernos devaluaron la moneda en términos de dólares en 96,6%; es decir, luego de diez años el sucre sólo podía comprar menos del 4% que al inicio. La situación no fue muy diferente en los 90s, en 1999 alcanzamos una inflación anual superior al 60% y la moneda en términos de dólares se devaluó entre 1990 y 1999 en 96,72%. No hay que olvidar que esta dinámica perniciosa fue generada por la errada política monetaria, que tuvo un freno el 9 de enero de 2000, cuando se dolarizó formalmente la economía ecuatoriana

luego de una abusiva devaluación del sucre por parte de los gobiernos y de una grave crisis económica y política.

En este proceso el salario mínimo mensual en dólares cayó a poco más de US\$50 a inicios de 2000 como efecto de la fuerte devaluación del sucre, impactando negativamente en el poder adquisitivo de los hogares. Gracias a la dolarización la inflación disminuyó de 96,1% en el 2000 a 6,07% en 2003, y manteniéndose entre 2004 y 2007 por debajo de 4%, estabilizando la economía interna y permitiendo el crecimiento económico.”³⁵

Esto ha permitido que los ecuatorianos disfrutemos de tasas relativamente bajas de inflación. Sin embargo, luego de presentar varios años tasas de inflación inferiores al 4% (Ver Gráfico), en el 2008 llegamos a tener tasas de inflación anual cercanas al 10%; luego de lo cual, hemos presentado tasas cuyo techo había sido el 6%; empero, a marzo de 2012 ya superamos ese umbral.



Fuente: Instituto Ecuatoriano de estadísticas y censos

³⁵ PEÑA Eduardo. Cámara de comercio de Guayaquil. Boletín Económico. Pág. 1. Disponible en: <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20Mar%20BE%20CCG%20Inflacion%20y%20su%20impacto%20en%20la%20economia.pdf>

Si bien el aumento de la emisión monetaria, que era la principal causa del incremento de precios se eliminó con la dolarización, la economía sigue siendo vulnerable a otros factores como cambios climáticos, y producción estacional, factores que afectan principalmente a la sección de alimentos y bebidas no alcohólicas, sector que representa el 25% de la ponderación del índice de inflación.

Crisis Económica Mundial

“La crisis económica mundial afecta con especial fuerza a algunos de los países del norte que tradicionalmente han apoyado con recursos financieros a las diversas instancias del GSFPEP. Los gobiernos de dichos países se han visto obligados a reducir de forma drástica el gasto público y uno de los rubros afectados por dicha reducción es el destinado a la cooperación internacional.”³⁶

Esto pone en riesgo la ejecución eficiente y oportuna de algunos programas y proyectos que ejecutan las instancias del GSFPEP, entre los cuales se encuentra al Sistema Solidario de Comercialización “CAMARI FEPP”, ya que debe buscar nuevas fuentes de financiamiento para continuar con la labor emprendida. Por lo tanto este factor se considera como una amenaza del entorno.

³⁶ GRUPO SOCIAL FEPP. Informe Anual FEPP 2010. Pág. 23

- **Factor Social-cultural**³⁷

La empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO, ofrece sus productos en la el Cantón Francisco de Orellana, a pesar del objetivo social que posee esta empresa, no cuenta con el respaldo de toda la población, debido a que quizá no ha sido tan socializado entre la comunidad, sumado a ello la falta de conciencia por parte del consumidor para darle importancia a los productos locales y nacionales y la creciente competencia de empresas que acaparan a clientes con promociones engañosas, ponen en riesgo la estabilidad de CAMARI, por lo tanto se considera como una debilidad de la empresa por cuanto la población der la zona no apoya a la gestión que se realiza en bien de lo productores y agricultores de este cantón.

- **Factor Tecnológico-científico**³⁸

El factor tecnológico juega un papel importante en cualquier empresa ya que éstas deben estar a la par de los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil a sus clientes.

Para ello el Sistema de Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, dispone de tecnología que brinda la seguridad de mantener el producto en

³⁷<http://www.camari.org/index.php?id=9>

³⁸Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP de Francisco de Orellana

óptimas condiciones hasta su venta, ello constituye una fortaleza para la entidad ya que garantiza una adecuada atención al cliente.

- **Factor de la Competencia.**

Entre los principales competidores de CAMARI se encuentran: Su Despensa, Comisariato Familiar y Súper TIA; estos negocios están ubicados cerca de la empresa, por lo que significan una amenaza para la misma, además poseen campañas publicitarias agresivas, principalmente Súper TIA dispone de spots publicitarios a nivel nacional, ello le permite acaparar más mercado en base a promociones que ofrece a sus clientes a través de los medios de comunicación.

Por lo expuesto se considera a este factor como una amenaza para la empresa por cuanto crea una atmósfera de competencia agresiva en su entorno.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Los posibles nuevos competidores deben considerar factores como una buena ubicación y la necesidad de contar con todos los permisos que

exige actualmente tanto el Municipio como el SRI, de igual manera para establecer una empresa como el Sistema Solidario de Comercialización deben disponer de una fuerte suma de dinero, para ofrecer a sus clientes variedad de productos.

Por lo tanto las barreras de entrada hacen que la posibilidad de entrada de nuevos competidores sea baja, siendo un factor que no afecta a la entidad en estudio.

2. Poder de Negociación de los Compradores.

Empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, es una entidad sin fines de lucro, en este sentido se diferencia de las demás por cuanto su finalidad es permitir una comercialización justa entre productores y consumidores, brindando productos de calidad a los compradores, su compromiso va más allá de un beneficio propio, brindando una atención de calidad y calidez. Posee una amplia cartera de clientes, a quienes se les ofrece productos de calidad, procurando su satisfacción.

Al tratarse principalmente de productos de primera necesidad, generalmente los compradores exigen productos de mejor calidad, sin embargo no deja de ser un riesgo la necesidad y gustos de cada cliente, ya que son ellos quienes toman la última decisión.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que abastecen a la empresa, son los pequeños agricultores de la zona, quienes se benefician del apoyo a la producción que les brinda la entidad, además de las facilidades para la comercialización de la producción obtenida; en este sentido este factor tiene una incidencia baja, ya que el propósito fundamental de CAMARI es brindar apoyo a este sector.

4. Rivalidad entre competidores.

A pesar del fin social de la empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, existe una gran rivalidad en su entorno, misma que se centra básicamente en la competencia por el precio, ya que en esta entidad su finalidad no es el lucro, debido a ello buscan pagar el mejor precio al productor, siendo este el mayor beneficiado; sin embargo debido a los constantes cambios de los precios, en especial en los productos agrícolas, en ocasiones no se puede ofertar el producto a precios que puedan ser competitivos frente a empresas que ofrecen los mismos productos.

Además existe una intensa publicidad por parte de la competencia, influyendo en el comportamiento de los consumidores, quienes se sienten atraídos por las estrategias implantadas por empresas privadas, sin considerar la importancia que tiene el apoyo al pequeño productor, y el consumo del producto nacional.

El ambiente percibido dentro del mercado en que opera la organización y sus rivales es de tipo relativamente moderado, donde los vendedores utilizan activamente las armas competitivas a su alcance.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Al ser el Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, una empresa comercializadora de productos de consumo masivo, la amenaza de esta fuerza competitiva es de tipo bajo, ya que existe poca probabilidad de sustituir los productos de primera necesidad.

A continuación se presenta de manera resumida los factores tanto internos como externos que afectan y favorecen a la entidad en estudio.

CUADRO No 01
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	FACTOR	Pág.	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
OPORTUNIDADES					
1. Leyes a nivel nacional que impulsan el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria.	Factor Político-legal.	61	0,20	4	0,80
2. Estabilidad de la economía del país por la dolarización	Factor Económico-financiero: Inflación	62	0,10	3	0,30
3. Apertura del portal de Compras Públicas a diversos oferentes nacionales.	Factor Político-legal	61	0,15	4	0,60
4. Excelente relación con los proveedores.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Poder de negociación de los proveedores.	68	0,10	3	0,30
AMENAZAS					
1. Reducción de aportaciones de las instituciones del extranjero al GSFEP a causa de la crisis mundial.	Factor Económico-financiero: Crisis Económica Mundial	64	0,20	1	0,20
2. Falta de apoyo de la sociedad por limitada socialización del fin benéfico que persigue CAMARI	Factor Social-cultural.	65	0,10	2	0,20
3. Presencia de fuertes competidores con agresivas estrategias publicitarias.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Rivalidad entre competidores	68	0,15	1	0,15
			1		2.55
Calificación					
Oportunidad Mayor = 4		Oportunidad Menor= 3		Amenaza Mayor = 1	
				Amenaza Menor = 2	

Fuente: Análisis de factores Externos
Elaborado por: El autor

SUSTENTACIÓN

El objeto de la matriz EFE, es evaluar al sector en el cual se ubica una organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el sector externo.

Análisis de la Matriz.

Para el desarrollo del análisis de la presente matriz, se ha seguido los pasos resumidos en los siguientes:

PASO 1.

OPORTUNIDADES

1. Creación de leyes a nivel nacional que impulsan el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria.

La política pública impulsada por el gobierno del Econ. Rafael Correa, se centra principalmente en el apoyo al sector solidario, al que pertenece la Empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP, dentro de este contexto el actual gobierno ha creado un marco jurídico que respalda la obra social que llevan a cabo organizaciones sin fines de lucro, esto se plasma dentro de la Constitución Política de la República del Ecuador, en donde se establece la responsabilidad que tiene el Estado en la generación de sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos, así como el apoyo que se le brinda a este tipo de organizaciones, para viabilizar este propósito se ha creado la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero

Popular y Solidario, leyes que permiten otorgar un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

En virtud de las leyes generadas, la entidad en estudio puede aprovechar las oportunidades que actualmente brinda el gobierno, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos que dispone.

2. Estabilidad de la economía del país por la dolarización

La estabilidad económica que ha experimentado el país a partir de la dolarización ha permitido que el poder de compra de las familias se fortalezca, lo que es evidente por los volúmenes que alcanzan las empresas que están dirigidas al consumo masivo (supermercados, cadenas de electrodomésticos, venta de vehículos, ventas de mobiliarias, entre otros), en este sentido este factor se considera como una oportunidad para la entidad en estudio, ya que sus clientes pueden acceder a los productos que comercializa CAMARI.

3. Apertura del portal de Compras Públicas a diversos oferentes nacionales.

La implementación del nuevo sistema de Compras Públicas facilita la participación transparente de los oferentes en los diversos procesos de contratación llevados a cabo por el Estado y las entidades sujetas a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública; en la que se

da prioridad a los pequeños empresarios sobre los medianos, y a estos sobre los grandes empresarios, dando así igualdad de oportunidades entre los diferentes proveedores para que puedan contratar con el Estado, privilegiando a los productores locales, antes que a los provinciales, y a estos antes que a los nacionales; lo anterior se encuentra regulado a través de las diferentes herramientas del Portal.

El sistema adoptado por el Instituto Nacional de Contratación Pública, permite la empresa Camari FEPP del cantón Francisco de Orellana ofrecer sus productos a diversos proyectos impulsados por el gobierno, permitiendo comercializar de forma efectiva los productos de los campesinos que confían en su labor ya que tienen más oportunidades de negocios, por tal motivo este factor se considera una oportunidad del entorno.

4. Excelente relación con los proveedores.

Uno de los propósitos de la Empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP, es el apoyo a los sectores populares de la región, a través de capacitación y comercialización de los productos que ellos producen.

Siendo los pequeños productores del campo los proveedores de CAMARI; por ello existe una excelente relación de la entidad hacia los proveedores, debido al apoyo y excelente comunicación existente entre las partes.

AMENAZAS

1. Reducción de aportaciones de las instituciones del extranjero al GSFPEP a causa de la crisis mundial.

La empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEEP del Cantón Francisco de Orellana, es una organización sin fines de lucro, por ello requiere de aportaciones que en su mayoría vienen del exterior, ello se evidencia en el aporte recibido en el año 2011 el cual asciende a \$99.943,72; cifra representativa que permite a la organización continuar con su labor social en esta parte del país, lamentablemente debido a la crisis económica se pone en riesgo el apoyo de fundaciones internacionales que respaldan a CAMARI, siendo necesario que esta organización busque diversificar las fuentes de financiamiento.

2. Falta de apoyo de la sociedad por limitada socialización del fin benéfico que persigue CAMARI

Lamentablemente existe una falta de concientización por parte de los habitantes del Cantón Francisco de Orellana, respecto al apoyo que se debe brindar al producto nacional, que es el que CAMARI comercializa, sumado a ello la falta de socialización del apoyo que brinda esta organización a los productores y agricultores de la zona, por lo expuesto se considera este factor como una amenaza puesto que limita el crecimiento de la empresa.

3. Presencia de Fuertes competidores con agresivas estrategias publicitarias.

Al igual que en otras provincias del país en el Cantón Francisco de Orellana existen varios negocios que comercializan los mismos productos que CAMARI, entre los cuales se pueden citar: Su Despensa, Comisariato Familiar, Súper TIA; estos negocios persiguen fines de lucro y para lograr que sean rentables aplican estrategias de publicidad agresivas, ofreciendo promociones y una fuerte publicidad para ganar mercado, por lo tanto crean una atmósfera de una constante competencia que pone en riesgo el crecimiento de la empresa en estudio.

PASO 2.

Interpretación de la matriz de factores externos.

- En la matriz expuesta anteriormente los factores externos tienen un valor de 2.55, mayor que el estándar establecido que es de 2.65, lo cual permite verificar que la entidad posee oportunidades, las mismas que se deben aprovechar de forma oportuna, con el fin de lograr obtener mayores beneficios y que las amenazas no le causen daño a la empresa.
- Dentro de las oportunidades consta la **“Creación de leyes a nivel nacional que impulsan el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria”**, oportunidad que permite a la organización aprovechar las preferencias que el gobierno otorga a la organización.

- De la misma manera se constató que la empresa tiene algunas amenazas como la **“Reducción de aportaciones de las instituciones del extranjero al GSFEP a causa de la crisis mundial”**. El gerente debería tener presente dichas amenazas y tratar en el menor tiempo posible establecer nuevas estrategias que le permitan mejorar su situación frente a las amenazas que afectan a la organización.

ANALISIS DEL MEDIO INTERNO.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA

Luego de la aplicación de la entrevista al Gerente de la Empresa se obtuvo los siguientes resultados.

1. ¿Qué título profesional posee usted?

Poseo el título de Ingeniero Comercial.

2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente, tiene de funcionar el Sistema Solidario CAMARI FEPP en la ciudad de Orellana?

El Sistema Solidario tiene 5 años funcionando.

3. ¿Qué nivel de aceptación considera usted que tiene el Sistema Solidario por parte de la ciudadanía?

En la actualidad el sistema solidario posee una aceptación buena dentro de la localidad.

4. ¿Esta institución, cuenta actualmente con un Plan Estratégico?

La institución actualmente no posee un plan estratégico, propio de este centro de negocios, dispone de un Plan estratégico a nivel Nacional, el cual se lo ejecuta desde la ciudad de Quito.

5. ¿La empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP esta organizada técnicamente?

Considero que no, debido a que solo se ha diseñado el organigrama de este centro de negocios en donde se muestra los niveles de autoridad, sin embargo no disponemos de un manual de funciones, por este motivo existe duplicidad de funciones lo que afecta la atención al cliente.

6. ¿De qué manera se ha dado a conocer los servicios y beneficios que ofrece el Sistema de Comercialización Camari Fepp del Cantón Francisco de Orellana?

Para dar a conocer los servicios y beneficios de la institución, se lo hace por medio de la publicidad en la radio.

7. ¿Existe alguna meta empresarial que se pretenda alcanzar?

A futuro se pretende elevar el volumen de las ventas.

8. ¿Cree usted que existen amenazas que atente contra el desarrollo de la entidad?

Considero como una amenaza la presencia de otros centros de negocios que brindan igual servicio.

9. ¿Considera que la infraestructura de la entidad es adecuada?

Considero que la infraestructura no es la adecuada para prestar servicios de calidad.

10. ¿La entidad posee algún tipo de clientes en particular?

Asociaciones y Entidades del Sector Público

11. ¿La entidad ha realizado algún tipo de publicidad?

Participando en las ferias del cantón y la provincia.

12. ¿Qué tipo de apoyo económico dispone la entidad?

Este centro de negocios, cuenta con el apoyo que brindan instituciones tanto públicas como privadas, en gran parte estos aportes provienen del exterior, ya que conocen la labor que llevamos adelante en el país.

13. ¿Qué sugerencia daría usted para ser considerada en la Planificación Estratégica del Sistema de Comercialización Camari Fepp del Cantón Francisco de Orellana?

Necesita hacer un análisis en cuanto a la estructura Organizacional de la empresa con el fin de mejorar la gestión.

ENTREVISTA A GERENTE RESPECTO A LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Debido a que en la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEEP, del Cantón Francisco de Orellana, no existe un departamento de

recursos humanos se ha visto la necesidad de efectuar una entrevista al Gerente para recabar información acerca de las funciones que él desarrolla en cuanto a la gestión del talento humano que dispone este centro de negocios.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

1. ¿Se ha establecido una misión y visión

No, debido a que no existe un departamento de Recursos Humanos.

2. ¿Se han establecido políticas de recursos humanos?

No, la planificación e incluso la contratación del personal la efectúan en la ciudad de Quito.

3. ¿Se han definido objetivos para la administración del Talento humano que dispone la entidad?

No se han establecido.

4. ¿Existen planes de acción orientados a elevar el nivel de productividad del personal?

No se han definidos ese tipo de planes.

5. ¿Considera adecuada la estructura organizativa de la empresa?

No, por cuánto no existen todos los departamentos necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa.

6. ¿Se planifican programas de capacitación para todos los empleados?

Si, se ha brindado algunas capacitaciones en cuanto a la atención al cliente y relaciones humanas, las cuales han sido programadas en la ciudad de Quito.

7. ¿Se evalúan los resultados obtenidos de las capacitaciones brindadas?

No, simplemente se brindan las capacitaciones.

8. ¿La empresa dispone de un manual de funciones y procedimientos que permitan conocer las tareas y responsabilidades que cada miembro debe realizar?

No, las actividades se las realiza de acuerdo a lo que usualmente debe hacer cada persona, y de acuerdo a lo que suscite en el momento.

ENTREVISTA A JEFE FINANCIERO

1. ¿Conoce el propósito estratégico, de la empresa?

Si, conozco los propósitos que Camari persigue a Nivel Nacional, sin embargo en este centro operativo específicamente no se han definido.

2. ¿Se han determinado las debilidades organizacionales en el área financiera de la empresa?

No, se las ha identificado.

3. ¿Se han planteado estrategias que permitan minimizar las debilidades que posee la entidad en el campo financiero?

Se han tomado acciones aisladas, las cuales no han sido basadas en análisis profundos, por lo que los resultados no han sido del todo favorables.

4. ¿La empresa posee personal especializado en el área financiera?

Si cuenta con personal especializado.

5. ¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?

Solo se determinan algunas razones financieras.

6. ¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?

No.

7. ¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?

No se definen metas para la gestión del capital de trabajo.

8. ¿Qué medidas considera necesarias para mejorar la situación financiera de la empresa?

Considero que se debe establecer políticas para el otorgamiento de créditos y de esta forma garantizar su rápida recuperación y adicional a

esto implementar gestiones de cobro más eficientes con el fin de garantizar el cobro de los créditos vencidos.

ENTREVISTA A JEFE DE MERCADEO

1. Se ha identificado el segmento de mercado en la región al cual están dirigidos los productos de CAMARI?

No se ha hecho un análisis detallado, sin embargo de manera general nuestros clientes son las familias del Cantón Francisco de Orellana.

2. ¿Se han realizado estudios de mercado en la región a la cual está dirigidos los productos que comercializa la empresa?

No, se ha efectuado estudios.

3. ¿Se han identificado nuevos productos con los cuales CAMARI no esté trabajando actualmente y desea en un futuro hacerlo?

No.

4. ¿Se han determinado las debilidades organizacionales en el área mercadeo de la empresa?

No, ya que por ser una empresa que brinda apoyo a los pequeños productores, solo se analiza la existencia de grupos vulnerables a los cuales se les proporciona la ayuda.

5. ¿Se analizan los precios que ofrece la competencia con el fin de aplicar estrategias que permitan atraer más clientes?

No, sin embargo debido al carácter social de la empresa, se fijan los precios con un margen de rentabilidad razonable.

6. ¿Existen pérdidas por productos en mal estado o caducados?

Si, aproximadamente el 5% de pérdida de inventarios se debe a que no existen medidas de control claras para el manejo de mercaderías que ingresan y salen de la empresa.

7. La finalidad principal de Camari es reducir la intermediación en la venta de los productos de los agricultores de la zona, en este sentido ¿usted considera adecuado el canal de comercialización actual?

Si, ya que hemos brindado ayuda a varias familias de San Francisco de Orellana, sin embargo se podrían considerar otras alternativas para ser más eficientes en la comercialización.

8. En San Francisco de Orellana existen varias comunidades apartadas, cuyos habitantes deben viajar para abastecerse de los productos de primera necesidad; para lograr una comercialización más efectiva y una mejor atención a estas comunidades ¿usted consideraría como una estrategia la creación de tiendas solidarias

en estos pueblos logrando de esta manera el cumplimiento de la misión planteada a nivel nacional?

Considero que esta sería una forma más efectiva de atender a las comunidades ayudando tanto en el abastecimiento de los productos de primera necesidad como en la comercialización de los productos de los pequeños productores de la zona, además se evitaría las pérdidas ocasionadas por caducidad de los productos en especial los productos perecederos.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA.

Luego de la aplicación de la encuesta a los 12 empleados de la Empresa se obtuvo los siguientes resultados:

- 1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana?**

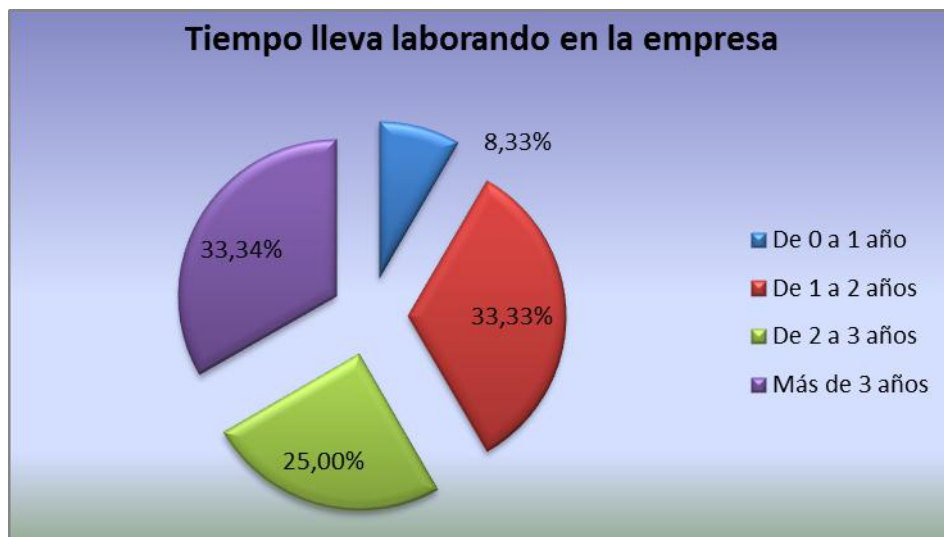
Cuadro Nro. 02

Tiempo lleva laborando en la empresa		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
De 0 a 1 año	1	8,33 %
De 1 a 2 años	4	33,33%
De 2 a 3 años	3	25,00%
Más de 3 años	4	33,34%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 01



Análisis e Interpretación: El 8,33% de los empleados correspondiente a 1, trabaja de entre 0 a 1 años en la empresa, el 33,33% que son 4 empleados trabajan de 1 a 2 años, el 25% de ellos que son 3 trabajan de entre 2 a 3 años y el 33,34% restante o sea 4 empleados trabajan más de 3 años en la empresa.

Lo que se puede deducir que existen empleados que están al tanto de lo que sucede dentro de la empresa y pueden darse cuenta de lo que está necesitando tanto dentro del campo ocupacional de cada uno de ellos como en las necesidades administrativas que tiene la empresa.

2. ¿Cree usted que la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana tiene buena acogida dentro de la colectividad?

Cuadro Nro. 03

ACOGIDA DE LA EMPRESA EN EL CANTÓN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	11	91,67%
No	1	8,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 02



Análisis e Interpretación: El 91,67% de los empleados que son 11 de ellos que trabajan en la empresa expresan que El Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana tiene buena acogida dentro de la colectividad, mientras que un solo empleado dice que no, esto quiere decir que la mayoría de los empleados están convencidos que la empresa en la que trabajan si tiene buena acogida dentro de la localidad donde está ubicada la empresa.

3. ¿Cuenta la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana con una infraestructura adecuada?

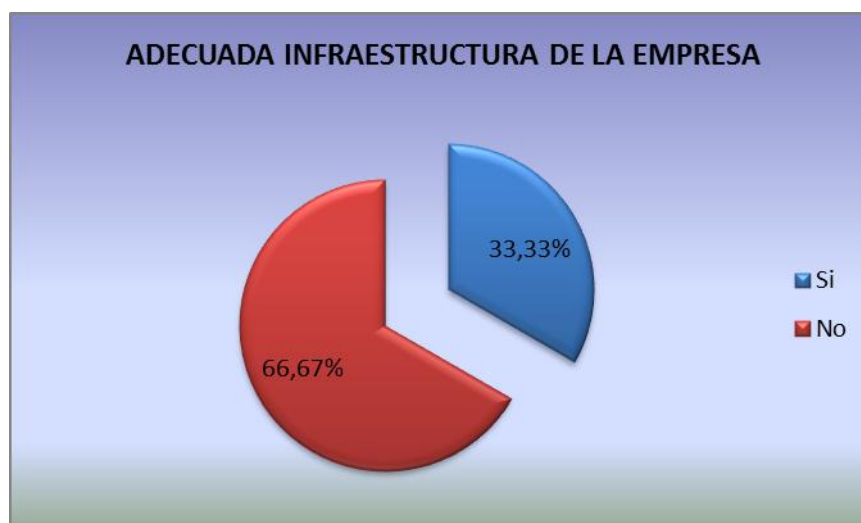
Cuadro Nro. 04

ADECUADA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 03



Análisis e Interpretación: El 33,33% de los empleados encuestados que son 4, manifiestan que la empresa si tiene una buena infraestructura, mientras que el 66,67% de ellos que son 8 empleados expresan que la empresa no cuenta con una infraestructura adecuada para atender a los clientes de la empresa, esto debe cambiar y tomar cartas en el asunto por parte de los directivos de la empresa para que todos los clientes se sientan cómodos al momento de acudir a esta empresa a comprar sus productos para sus hogares.

4. ¿Considera adecuada la carga de trabajo a usted asignada?

Cuadro Nro. 05

ADECUADA CARGA DE TRABAJO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 04



Análisis e Interpretación: El 33,33% de los empleados encuestados que representa a 4, manifiestan que la carga de trabajo asignada es la adecuada, mientras que el 66,67% de ellos que son 8 empleados expresan lo contrario. En su mayoría coinciden que no se han delimitado las funciones de cada uno, ello causa confusión a la hora de efectuar sus tareas, además consideran que existe duplicidad de funciones lo que causa desperdicio de tiempo. Síntomas que indican la necesidad de definir las funciones que cada uno debe desarrollar, con el fin de mejorar la atención que se brinda al público, contribuyendo a elevar su nivel de satisfacción.

5. ¿La empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana en donde trabaja cuenta con publicidad para dar a conocer los productos que ofrece?

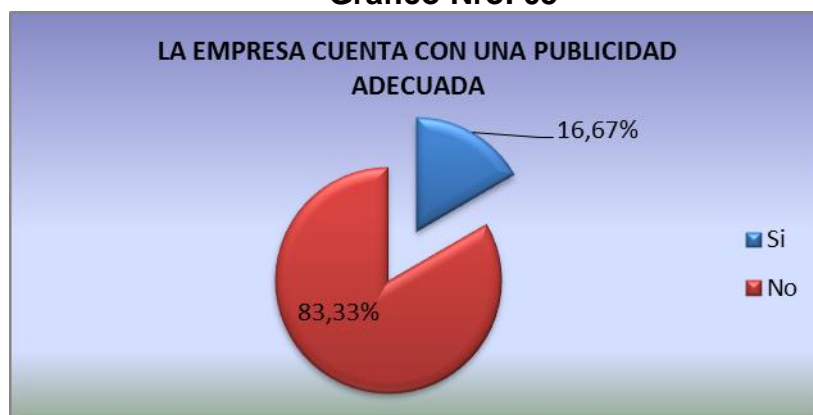
Cuadro Nro. 06

LA EMPRESA CUENTA CON UNA PUBLICIDAD ADECUADA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	2	16,67%
No	10	83,33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 05



Análisis e Interpretación: El 16,67% de los empleados encuestados que son 2 de ellos manifiestan que la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana en donde trabaja si cuenta con publicidad para hacer conocer los productos que ofrece, mientras que el 83,33% de ellos que son 10 empleados expresan que esta empresa no cuenta con este tipo de publicidad, debiendo tomar en cuenta este tipo de estrategias porque es una forma muy práctica y muy importante para hacer conocer todos y cada uno de los productos que ofrece la empresa y también a la empresa como marketing corporativo, o sea haciendo conocer la empresa en sí.

6. ¿Sabe usted si empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana presta buen servicio a los clientes?

CuadroNro. 07

LA EMPRESA PRESTA UN BUEN SERVICIO A SUS CLIENTES		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	12	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 06



Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados encuestados manifestaron que en la empresa si se presta un buen servicio al cliente, esto demuestra el buen criterio que poseen los empleados acerca del servicio que se brinda a todos los clientes que se acercan a adquirir los productos que la empresa comercializa. Este factor se constituye en una fortaleza para la empresa ya que su personal está convencido de la buena imagen de la empresa frente al público, esta motivación los impulsa a mantener y mejorar la calidad del servicio.

7. ¿La empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana cuenta con un buen liderazgo directivo?

Cuadro Nro. 08

LA EMPRES CUENTA CON UN BUEN LIDERAZGO DIRECTIVO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	10	83,33%
No	2	16,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 07



Análisis e Interpretación: El 83,33% de los empleados encuestados que son 10 de ellos, manifestaron que el Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana si cuenta con un buen liderazgo directivo, mientras que el 16,67 % que son 2 empleados manifiestan que no, esto es muy importante para la empresa por cuanto si la empresa cuenta con un líder que sabe tomar decisiones correctas dentro de la misma, esta seguirá creciendo dentro de la localidad llegando a ser una de las mejores empresas que brindan este tipo de servicios en la localidad.

8. ¿Su calificación a la gestión administrativa es?

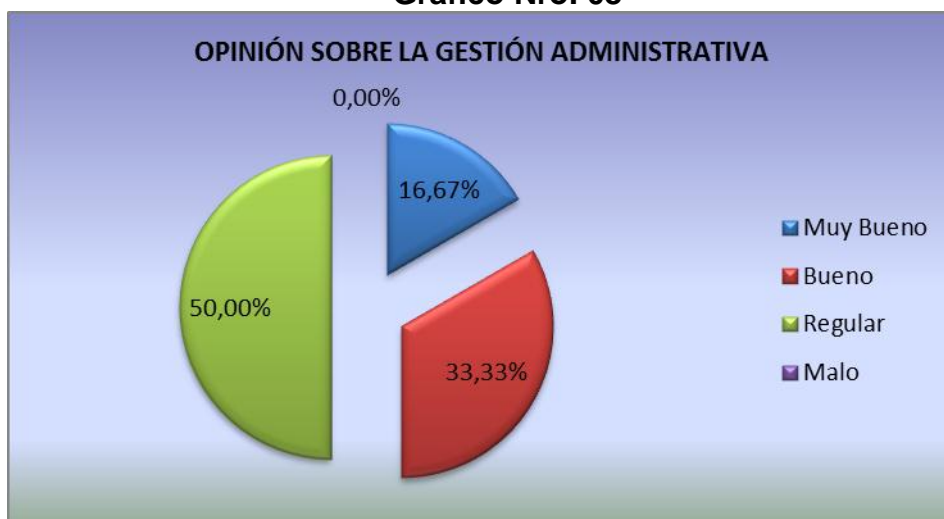
Cuadro Nro. 09

OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Muy Bueno	2	16,67%
Bueno	4	33,33%
Regular	6	50,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 08



Análisis e Interpretación: El 50% de los empleados calificaron a la gestión administrativa como mala, ya que según sus declaraciones existe constantes cambios de los directivos que vienen a este centro de negocios, el 4% la califican como buena, este grupo de empleados dicen que a pesar de los constantes cambios los gerentes generales de turno hacen su mejor esfuerzo para mantener en funcionamiento a la organización en este sector del país; finalmente el 16,67% la califican como muy buena, ya que consideran que en estos cinco años que lleva funcionando la empresa a crecido y ha brindado apoyo a muchas familias.

9. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana?

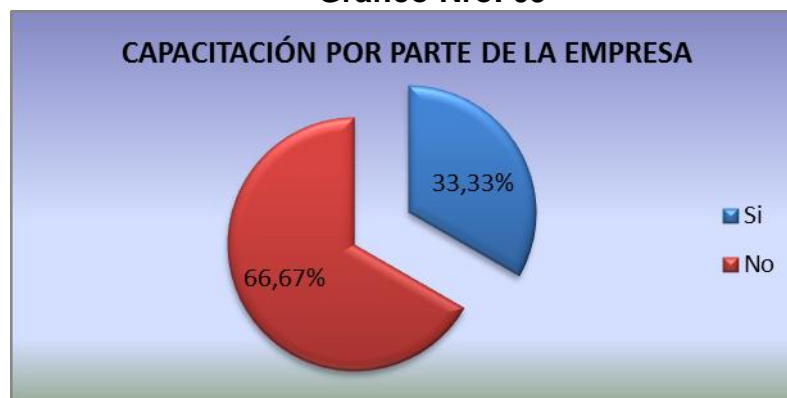
Cuadro Nro.10

CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	4	33,33%
No	8	66,67%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 09



Análisis e Interpretación: El 33,33% de los encuestados que son 4 empleados manifestaron que si han recibido algún tipo de capacitación, mientras que el 66,67% de ellos que son 8 empleados expresan que no han recibido cursos de capacitación, se evidencia que los empleados que dicen han recibido cursos de capacitación, estos son cursos pequeños que se les han dado dentro de la empresa, mas no cursos de capacitación por parte de personas especializadas en este tipo de cursos que es lo que dicen los 8 empleados restantes quienes coinciden en que deben de recibir cursos de capacitación especializados en diferentes ramas como relaciones humanas, atención al público, etc.

10.¿Los productos que se ofrecen la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana son de buena calidad?

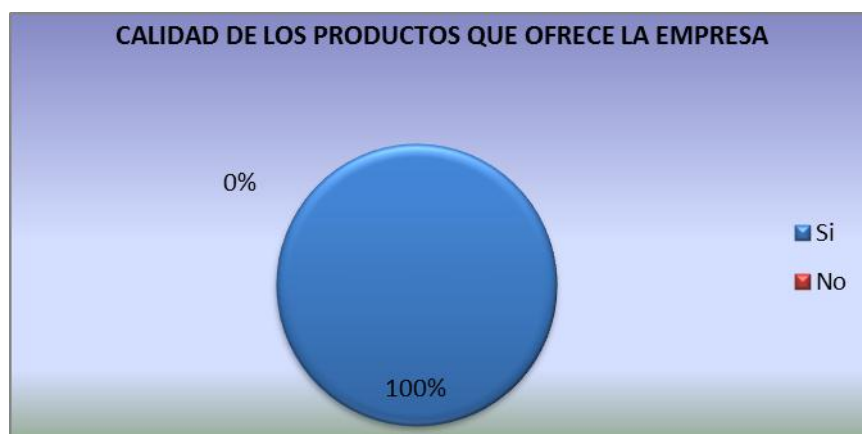
Cuadro Nro. 11

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 10



Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados encuestados o sea 12 que laboran en la empresa, manifestaron que todos los productos que se expenden en la misma son de buena calidad.

Tomándose en cuenta que esto es de suma importancia por cuanto genera una confianza hacia la empresa por parte de los clientes de la localidad.

11.¿Cuenta la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP con un Plan Estratégico a nivel nacional?

Cuadro Nro.12

LA EMPRESA CUENTA O NO CON UN PLAN ESTRATÉGICO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	12	100%
No	0	0%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 11



Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados expresaron que la entidad si posee un plan de estratégico sin embargo este ha sido elaborado para guiar todas las organizaciones que integran el Grupo CAMARI a nivel nacional.

Siendo necesario elaborar un Plan estratégico específicamente para el centro de negocios ubicado en el Cantón Francisco de Orellana, cuyo principal propósito sea permitir el aprovechamiento de los factores que le favorecen en su entorno.

12.¿Este centro de negocios de Camari cuenta con un Plan Estratégico en el Centro Operativo del Cantón Francisco de Orellana?

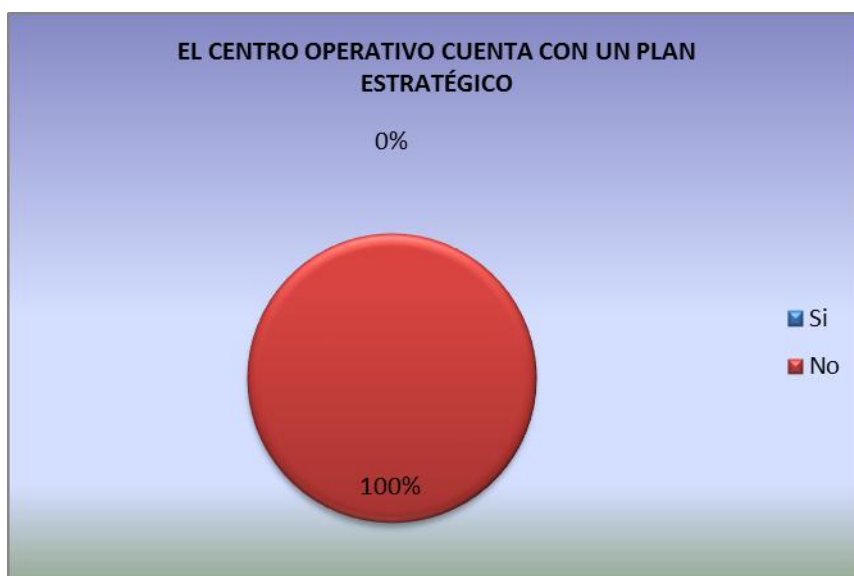
Cuadro Nro.13

EL CENTRO OPERATIVO CUENTA CON UN PLAN ESTRATÉGICO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	0	0%
No	12	100%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 12



Análisis e Interpretación: El 100% de los empleados expresaron que la entidad no posee un plan de estratégico para el centro de negocios ubicado en el Cantón Francisco de Orellana, ello dificulta trazar objetivos que permitan llevar a la empresa de manera más eficiente al cumplimiento de la misión propuesta.

DEPARTAMENTO FINANCIERO

Encuesta dirigida a la Contadora y su auxiliar

13. ¿La contabilidad de la empresa se encuentra al día?

Cuadro Nro. 14

LA CONTABILIDAD SE ENCUENTRA AL DÍA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 13



Análisis e Interpretación: Tanto la contadora como su auxiliar aseguran que la contabilidad de la empresa se encuentra al día ya que disponen del Sistema Contable SII 4.

Esto es beneficioso para la empresa ya que dispone de información actual para la toma de decisiones.

14. ¿Poseen un sistema automatizado de contabilidad?

Cuadro Nro. 15

EXISTENCIA DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO CONTABLE		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 14



Análisis e Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos la empresa dispone de un sistema contable.

El sistema contable que dispone la entidad en estudio facilita el procesamiento de la información financiera, permitiendo mantener datos en forma oportuna y confiable, los cuales apoyan la toma de decisiones.

15. ¿La empresa ha obtenido utilidades en los últimos años?

Cuadro Nro. 16

OBTENCIÓN DE UTILIDADES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	2	100%
No	0	0%
TOTAL	2	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 15



Análisis e Interpretación: Tanto la contadora como la auxiliar informan que la empresa si ha obtenido utilidades en los últimos años.

Esto demuestra que la empresa mantiene un nivel de ventas que le permite atender los gastos generados propios de su actividad económica.

DEPARTAMENTO DE MERCADEO

Encuesta dirigida al área de ventas

16. ¿Usted dispone de los recursos materiales necesarios para la adecuada ejecución de las actividades a su cargo?

Cuadro Nro. 17

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS PARA EL TRABAJO		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 16



Análisis e Interpretación: El personal encargado de las ventas aseguran que si disponen de los recursos materiales necesarios para ejecutar su trabajo.

17. Usted ha realizado trabajos ajenos a su puesto de trabajo

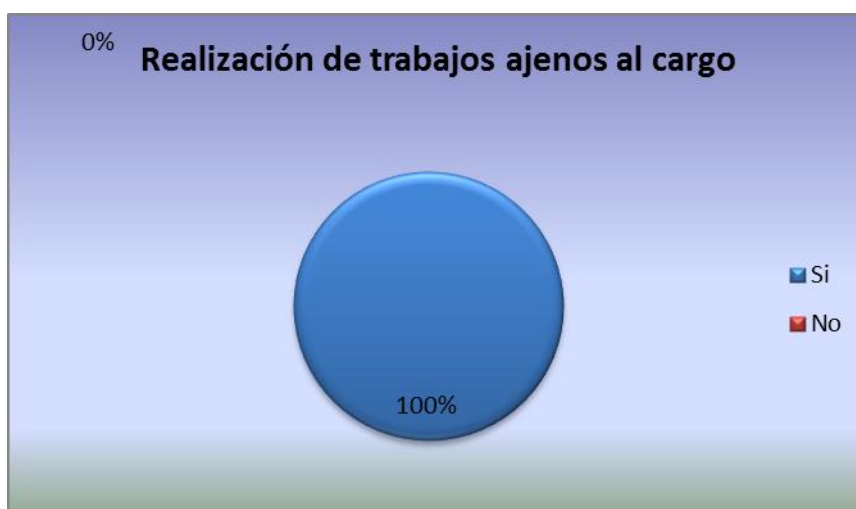
Cuadro Nro. 18

Realización de trabajos ajenos al cargo		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 17



Análisis e Interpretación: El 100% el personal que trabaja en el área de ventas manifiesta que en ocasiones realiza trabajos ajenos a su puesto de trabajo.

La situación encontrada demuestra una inadecuada organización y distribución de las funciones de los empleados.

Encuesta dirigida al área de compras

18. ¿El área de bodega es adecuada para el almacenamiento de la mercadería?

Cuadro Nro. 19

EL ÁREA DE BODEGA ES ADECUADA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 18



Análisis e Interpretación: El 100% el personal que trabaja en el área de compras considera que el área de bodega no es suficiente para almacenar la mercadería, ya que en ocasiones se ven en la necesidad de utilizar otras áreas no asignadas para este fin.

Esta situación no permite un adecuado control de la mercadería, provocando su deterioro y por ende pérdidas económicas para la empresa.

19. ¿Se lleva un registro de entrada y salida de mercadería?

Cuadro Nro. 20

EXISTENCIA DE UN REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DE MERCADERIA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 19



Análisis e Interpretación: El 100% el personal que trabaja en el área de compras considera señala que si se lleva un control de entrada y salida, sin embargo debido a que el espacio de bodega no es suficiente para almacenar adecuadamente los productos se torna difícil el control, provocando pérdidas de inventario y por consiguientes pérdidas económicas.

20. ¿Mantiene en orden los productos de la empresa?

Cuadro Nro. 21

EXISTENCIA DE ORDEN EN LOS PRODUCTOS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Si	0	0%
No	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuestas a los empleados.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 20



Análisis e Interpretación: El 100% el personal que trabaja en el área de compras manifiesta que debido por el espacio insuficiente del área de bodega no se puede ordenar de manera adecuada los productos.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA.

Luego de la aplicación de la encuesta a una muestra de 316 clientes de la Empresa se obtuvo los siguientes resultados:

- 1. La atención recibida por parte del personal de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana es:**

Cuadro Nro. 22

CALIDAD EN LA ATENCIÓN QUE BRINDA LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Excelente	94	29,75%
Buena	208	65,82%
Regular	8	2,53%
Mala	6	1,90%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 21



Análisis e Interpretación: Los clientes de la empresa manifestaron en un 29,75% que corresponde a 94 personas, que la atención recibida es excelente, mientras que la mayoría de los encuestados que corresponde al 65,82% manifestó que el personal brinda un buen trato.

Por otra parte una mínima cantidad de personas que corresponde al 2,53% respondieron que la atención recibida es regular, y el 1,90% opina que es mala. Tomando en consideración los datos obtenidos se puede mencionar que la entidad brinda una buena atención a sus clientes, pero aun así el personal debe prestar una mejor atención con el fin de lograr la satisfacción completa de los clientes, hasta llegar a la excelencia.

2. La calidad de los productos que expende la empresa es:

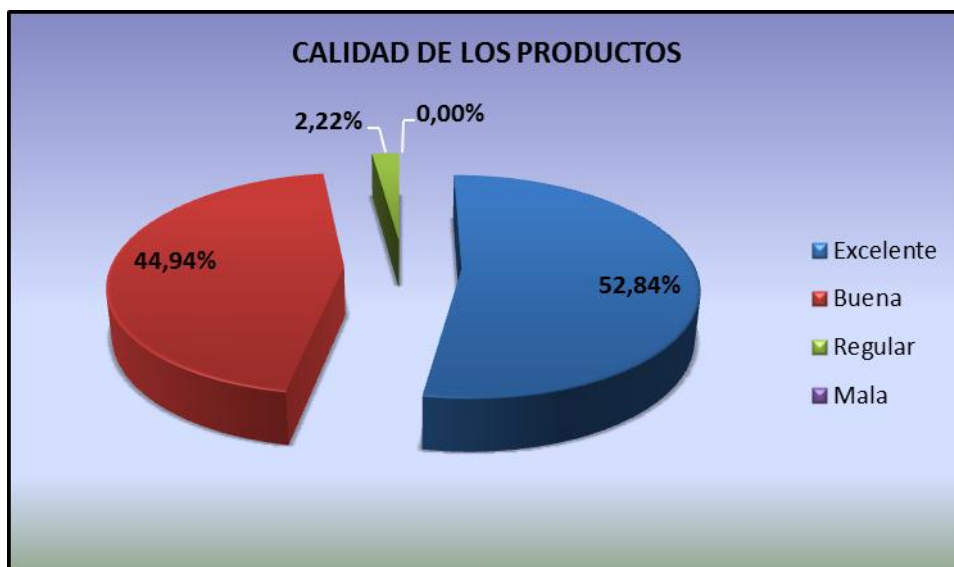
Cuadro Nro. 23

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Excelente	167	52,84%
Buena	142	44,94%
Regular	7	2,22%
Mala	0	0%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 22



Análisis e Interpretación: Los clientes de la empresa manifestaron en un 2% que los productos son regulares, el 52,84% que corresponde a 167 personas, respondieron que los productos que se ofrecen son excelentes, y el 44,94% dijeron que son buenos.

Por lo tanto se concluye que los clientes están satisfechos con los productos que se ofrecen en la empresa, además se debe considerar que las personas expresaron que los productos que adquieren son frescos y de buena calidad, factor positivo para la entidad.

3. ¿Qué productos adquiere generalmente en la empresa?

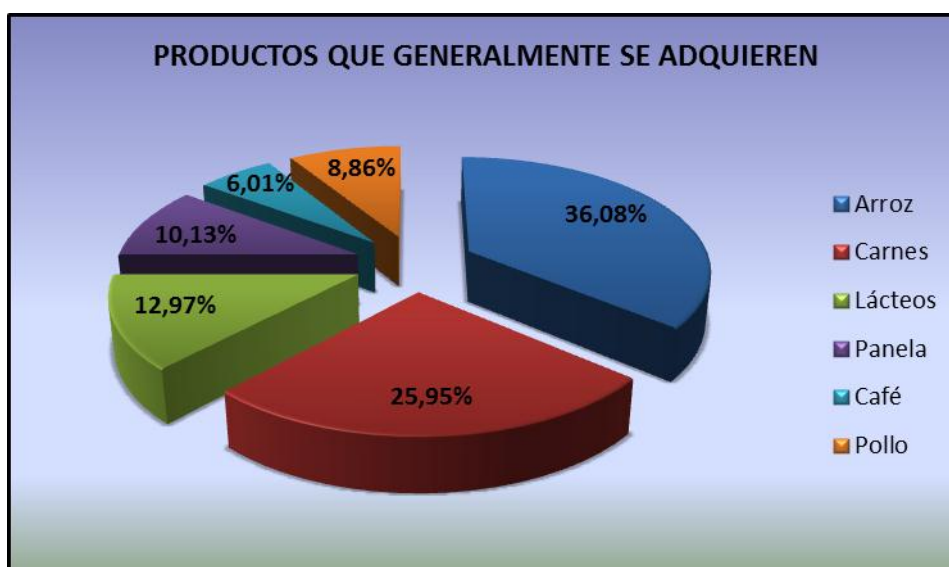
Cuadro Nro. 24

PRODUCTOS QUE GENERALMENTE SE ADQUIEREN		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Arroz	114	36,08%
Carnes	82	25,95%
Lácteos	41	12,97%
Panela	32	10,13%
Café	19	6,01%
Pollo	28	8,86%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 23



Análisis e Interpretación: Según los datos obtenidos se puede destacar que el 36,08% de los encuestados compra en mayor cantidad el arroz, el 25,95% adquiere carnes, el 12,97% lácteos, el 10,13% panela, el 6,01% café, y el 8,86% pollo, es decir los productos de primera necesidad son los que poseen mayor demanda en la localidad. La entidad debe prestar mayor atención a los productos que más se consumen, atendiendo a su calidad para de esta manera obtener mayores ingresos.

4. ¿Qué valor invierte en cada compra que realiza?

Cuadro Nro. 25

VALOR DE LA COMPRA QUE REALIZA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
\$ 5.00 a \$30.00	36	11,39%
\$ 30.00 a \$60.00	44	13,93%
\$ 60.00 a \$100.00	82	25,95%
\$ 100.00 en Adelante	154	48,73%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 24



Análisis e Interpretación: Al momento de comprar los artículos en la empresa el 11,39% de los clientes gastan un promedio de 5 a 30 dólares, el 13,93% gasta de 30 a 60 dólares, el 25,95% de 60 a 100 dólares, y el 48,73% invierte de 100 dólares en adelante, lo cual muestra que el negocio es rentable ya que posee ingresos bastante considerables para mantenerse en el mercado, lo cual constituye un factor positivo o una fortaleza para la entidad.

5. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la empresa?

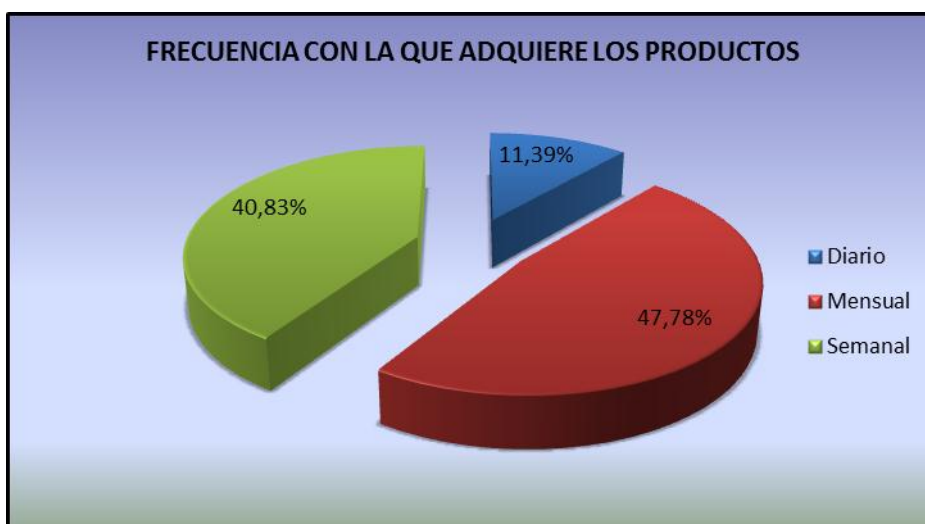
Cuadro Nro. 26

FRECUENCIA CON LA QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Diario	36	11,39%
Mensual	151	47,78%
Semanal	129	40,83%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 25



Análisis e Interpretación: El 11,39% de los encuestados expresaron que adquieren los productos en la empresa diariamente, el 40,83% lo hace en forma mensual, y el 47,71% afirmaron que realizan las compras en forma semanal. Es decir que en la entidad poseen mayores ingresos mensualmente y de forma semanal, las cifras muestran fidelidad de los clientes al momento de adquirir los productos en la empresa, factor beneficioso para la misma.

6. ¿Por qué prefiere productos de esta empresa?

Cuadro Nro. 27

RAZON POR LA QUE PREFIERE LOS PRODUCTOS		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Por precio	162	51,27%
Por la calidad	46	14,56%
Por la atención	10	3,16%
Por la variedad	98	31,01%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 26



Análisis e Interpretación: El 51,27% de los clientes de la empresa acuden a ella por los precios que se ofrecen, el 31,01% adquieren los productos por la variedad, el 7,91% que corresponde a 10 personas compran los productos por la atención brindada y el 14,56% manifestó que adquieren los productos por su calidad. Lo cual demuestra que la empresa posee precios competitivos que le permiten mantenerse en el mercado, de igual manera la entidad dispone de variedad de productos gracias a que sus proveedores son los agricultores de la zona.

7. A usted le parece que el espacio físico con que cuenta la empresa es:

Cuadro Nro. 28

OPINIÓN SOBRE EL ESPACIO FÍSICO DE LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Apropiado	126	39,87%
Inapropiado	190	60,13%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 27



Análisis e Interpretación: El 60% que corresponde a 57 clientes de la empresa, opinaron que el local es inapropiado para ofrecer los productos, debido a que la infraestructura y el espacio físico es muy pequeño, además se encuentra un poco alejado del centro de la ciudad, por otra parte el 40% restante de los clientes expresaron que el espacio es apropiado.

Es decir en la entidad se hace necesario ampliar las instalaciones para ofrecer un servicio cómodo y de calidad a sus clientes.

8. ¿A través de que medio comunicativo se enteró de la existencia de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana?

Cuadro Nro. 29

MEDIO POR EL CUAL SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Televisión	0	0,00%
Radio	48	15,19%
Periódico	0	0,00%
Comentarios personales	243	76,90%
Otros	25	7,91%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 28



Análisis e Interpretación: El 15,19% de los encuestados conocieron sobre la existencia de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana, por la radio, mientras que el 76,90% que corresponde a la mayoría de personas manifestaron que se enteraron por medio de comentarios personales. Lo cual permite deducir que en la empresa hace falta la implementación de estrategias publicitarias para dar a conocer los productos que se ofrecen, con el fin de obtener mayor cantidad de clientes.

9. ¿Según su criterio que cree que se debería implementar, cambiar o mejorar para que la empresa preste un mejor servicio?

Cuadro Nro. 30

OPINIÓN SOBRE LOS ASPECTOS QUE DEBERÍA CAMBIAR LA EMPRESA		
OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE%
Plan estratégico	142	44,94%
Promociones	85	26,90%
Publicidad	51	16,14%
Capacitación al personal	38	12,02%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuestas a los clientes.

Elaboración: El Autor.

Gráfico Nro. 29



Análisis e Interpretación: El 44,94% de los encuestados opinaron que en la empresa para mejorar el servicio se debería implementar un Plan estratégico, el 26,90% expresó que se debería efectuar nuevas promociones, el 16,14% piensa que se debe mejorar la publicidad, y finalmente el 12,02% manifestó que se debería capacitar al personal para ofrecer un servicio de calidad a los clientes. Es decir que en la entidad se hace necesario implementar un plan estratégico adaptado a este centro de negocios, que le permita tener una guía para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Diagnóstico

Luego de la aplicación de las encuestas y entrevista al gerente de la empresa Sistema Solidario Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio del Cantón Francisco de Orellana, se pudo constatar que en el nivel profesional que posee el representante legal de la entidad es el adecuado, por cuanto posee los conocimientos apropiados para dirigir la organización de manera eficiente.

Por otra parte se evidenció que a pesar de poseer un plan estratégico de la organización nivel nacional, este no se ajusta a los requerimientos específicos del centro de negocios ubicado en el Cantón Francisco de Orellana, lo cual a futuro podría afectar su permanencia y su éxito en esta zona del país.

Además no se realiza una publicidad adecuada, puesto que el gerente manifestó que solamente dan a conocer los servicios por medio de la radio, lo cual no constituye un medio eficaz, teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes conocen los servicios que ofrece la empresa por medio de comentarios personales.

En cuanto a la infraestructura el gerente indicó que el espacio es un poco reducido y que a futuro se lo debería ampliar, al respecto se acuerdo a los resultados obtenidos la zona de mayor problema es la bodega, ya que no disponen del espacio suficiente que permita un adecuado almacenamiento de los productos.

En cuanto a la gestión del personal se evidencia en primer lugar la falta de un departamento que se encargue del proceso de reclutamiento selección, contratación y desarrollo del personal; respecto a la capacitación el gerente manifiesta que si es necesario brindar mayor capacitación a los empleados con el fin de mejorar el servicio y contribuir con el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, además de la necesidad de que esta capacitación sea planificada en el mismo centro de negocios, ya que actualmente esta se la planifica en la ciudad de Quito.

En esta misma área se detecta la falta de manuales que permitan una adecuada distribución de las tareas, ya que se evidencian dificultades al momento de ejercer las funciones existiendo duplicidad y desperdicio de tiempo a causa del desconocimiento de las funciones que cada empleado debe desarrollar.

En el área financiera la empresa cuenta con un sistema contable, esto contribuye al procesamiento adecuado de la información, por otra parte su estabilidad económica se ve afectada por alto nivel de cartera de crédito que posee, debido a la carencia de un reglamento de políticas de concesión de créditos, lo cual ha provocado que la empresa posea dinero que no le reporta beneficios económicos, esto le impide cumplir con las obligaciones contraídas con el Grupo Social FEPP.

Los usuarios de la empresa Sistema Solidario Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, expresaron que la atención brindada por parte de los

empleados es buena. Con respecto a los productos que se ofrecen en la entidad los consumidores están satisfechos ya que opinan que son frescos y variados, además los productos de mayor demanda son: el arroz, las carnes y los lácteos. Los empleados manifestaron que las personas que acuden a la entidad lo hacen con en forma mensual, y al momento de adquirir los productos prestan mayor atención a la variedad y al precio.

Cuadro N° 21
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	# PREGUNTA	PÁGINA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
FORTALEZAS					
1. Tiene gran acogida dentro de la colectividad y posee clientes fieles a la empresa	Entrevista a Gerente Pregunta N° 02	Pág N° 76	0.10	4	0,40
	Encuesta clientes Pregunta N° 05	Pág N° 107			
2. Dispone de un Sistema Contable automatizado que le permite conocer su situación financiera en forma oportuna	Encuesta a empleados Pregunta N° 13 y 14	Pág. 97 y 98	0.15	3	0,45
3. Excelente variedad y calidad de productos a precios económicos	Encuesta clientes Pregunta N° 02 y 6	Pág. 104 y 108	0.05	3	0,15
	Encuesta a empleados Pregunta N° 10	Pág. 94			
4. Financiamiento y apoyo de organismos nacionales y extranjeros	Entrevista a Gerente Pregunta N° 12	Pág. 78	0,20	3	0,60
DEBILIDADES					
1. Infraestructura inadecuada.	Entrevista a Gerente Pregunta N° 09	Pág. 78	0.10	1	0,10
	Encuesta clientes Pregunta N° 07	Pág. 109			
	Encuesta a empleados Pregunta N° 18 y 20	Pág. 101 y 102			
2. Elevada cartera de crédito por falta de políticas de concesión de los créditos y deficiente gestión de cobro.	Entrevista a Jefe Financiero Pregunta N° 08	Pág. 81	0.10	2	0,20
3. No cuenta con una estructura administrativa bien definida	Entrevista a Gerente Pregunta N° 5 y 13	Pág. 77 y 78	0.15	2	0,30
	Encuesta a empleados Pregunta N° 04	Pág. 87			

4. No disponen de un departamento de recursos humanos	Entrevista a Gerente respecto a la gestión de RRHH Pregunta N° 5 Encuesta a empleados Pregunta N° 09	Pág. 79 Y 93	0.10	1	0,10
5. Falta de publicidad para dar a conocer los productos que se ofrece.	Entrevista a Gerente Pregunta N° 11 Encuesta a empleados Pregunta N° 5 Encuesta clientes Pregunta N° 08	Pág. 78 Pág. 89 Pág. 110	0.05	1	0,05
			1		2,35
Calificación					
Fortaleza Mayor = 4 Fortaleza Menor= 3		Debilidad Mayor = 2 Debilidad Menor = 1			

Fuente: Análisis Interno
Elaborado por: El autor

SUSTENTACIÓN

El objeto de la matriz EFI, es evaluar al sector en el cual se ubica una organización, considerando variables cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en el sector interno.

Desarrollo de la Matriz.

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido los pasos resumidos en los siguientes términos:

PASO 1.

FORTALEZAS.

1. Tiene gran acogida dentro de la colectividad y posee clientes fieles a la empresa

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta N° 03 de la entrevista al Gerente, y la pregunta N° 02 representada en el gráfico N°02 de la encuesta a los empleados se determina que 91,67% de los ellos consideran que la entidad tiene una buena acogida, demostrando que tanto el gerente como sus empleados tienen esta percepción.

Esto se refuerza en el análisis de la pregunta N° 05 de la encuesta a clientes en donde se obtuvo como resultado que la frecuencia de compra de los clientes en esta empresa es de un 47,78% mensual y el 40,83% semanal, demostrando que los clientes prefieren adquirir sus productos en esta empresa.

Finalmente el Gerente de la empresa en estudio en la Pregunta N°10 de la entrevista señala que la entidad cuenta con clientes de entidades del Sector Público y Asociaciones.

Por lo tanto frente a estos resultados se concluye que la Empresa Sistema Solidarios de Comercialización Camari FEPP, tiene una buena aceptación dentro de la colectividad, ya que la mayoría de sus clientes conoce el apoyo que brinda a los productores de la zona en la comercialización de sus productos, además sus clientes confían en su proveedor por ello regresan con frecuencia y realizan sus compras, demostrando su fidelidad con la misma

Por lo tanto este factor es considerado como una fortaleza para el organismo es estudio.

2. Dispone de un Sistema Contable automatizado que le permite conocer su situación financiera en forma oportuna

A través de la encuesta a los miembros del departamento financiero pregunta N°13 y 14 representadas gráficamente en los gráficos N°13 y 14 respectivamente, se recabó información que demuestra que la entidad dispone del sistema Contable SII 4, por medio del cual se procesa la información financiera obteniendo los estados financieros que reflejan la situación económica de la organización, cuya información es importante para guiar la toma de decisiones, ya que se basa en información actual, por esta razón se considera como una fortaleza de la entidad.

3. Excelente variedad y calidad de productos a precios económicos

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas a los clientes, pregunta N° 2 representada en el cuadro N° 23, el 52,84% de los clientes consideran que la calidad de los productos es excelente y el 44,94% señalan que son de buena calidad; por lo tanto existe un 97,78% de conformidad respecto a la calidad de los productos que CAMARI comercializa; de igual manera en la encuesta realizada a los empleados pregunta N° 10 representada en el cuadro N° 11, se sostiene que el 100% de ellos consideran que los productos son de buena calidad.

Así mismo en la encuesta a los clientes pregunta N° 6 representada en el cuadro N° 27, el 51,27% prefieren realizar sus compras en CAMARI por los precios económicos en los que se vende los diferentes productos; además el 31,01% acuden a este centro de negocios por la variedad de productos; por lo tanto estos factores constituyen una fortaleza para la empresa, ya que al disponer de variedad de productos de la zona con excelente calidad a precios accesibles los clientes acuden con mayor frecuencia, ello contribuye a reforzar la imagen de la organización frente a sus clientes.

4. Financiamiento y apoyo de organismos nacionales y extranjeros.

De acuerdo a los datos obtenidos en la pregunta N°12 de la entrevista al gerente se recabó que la entidad cuenta con el apoyo de organismos gubernamentales y no gubernamentales, de igual manera existen empresas tanto nacionales como extranjeras que auspician la labor social que ejecuta

CAMARI, por tal motivo este factor se constituye en una fortaleza, ya que este apoyo es un pilar fundamental para este organismo, el cual puede ser aprovechado para mejorar la situación actual de la empresa.

DEBILIDADES.

1. Infraestructura inadecuada.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la pregunta N°9 de la encuesta al Gerente, quien considera que la infraestructura no es la adecuada para prestar servicios de calidad. Pregunta N°07 representada en el cuadro N° 28 de la encuesta a clientes el 60,13% de ellos consideran que la infraestructura es inapropiada; además en la encuesta dirigida específicamente al área de compras pregunta N° 18 representada en el cuadro N° 19 el 100% de empleados que laboran en el área mencionada consideran que el área de bodega no es adecuada, esto se refuerza en la pregunta N°20 representada en el cuadro N° 21 en donde todos los empleados señalan que los productos no se los puede mantener en orden por cuanto el área asignada a bodega no es suficiente para el almacenamiento de los productos, por ello en muchas ocasiones hacen uso de áreas asignadas a otras actividades.

Por lo tanto este factor constituye una debilidad para la entidad, ya que limita su crecimiento y desarrollo, tanto en la atención a sus clientes como en el apoyo que brinda a los pequeños productores del Cantón Francisco de Orellana, puesto que no dispone de la infraestructura apropiada que permita

la comercialización de todos los productos que con su apoyo producen, además ocasiona pérdidas económicas a la organización,

2. Elevada cartera de crédito por falta de políticas de concesión de los créditos y deficiente gestión de cobro

En la pregunta N° 8 de la entrevista efectuada al Jefe Financiero, este manifiesta que la empresa posee una alta cartera de crédito, situación que pone en riesgo la estabilidad económica de la empresa, debido a la falta de políticas de concesión de créditos y una deficiente gestión de cobro, lo cual ha provocado que la empresa no pueda cumplir con las obligaciones con el Grupo Social FEPP. Por el riesgo que corre la empresa ante la colocación de dinero que no es recuperado en los plazos acordado y por ende no reporta beneficios económicos a la entidad, se considera como una amenaza que atenta con la estabilidad de la organización.

3. No cuenta con una estructura administrativa bien definida

Los resultados obtenidos en la pregunta N° 5 y 13 de la entrevista con el gerente, demuestran que la empresa no dispone de una estructura administrativa definida. Ya que existen dificultades al momento de ejecutar las funciones esto se debe principalmente a la falta de manuales administrativos tales como el manual de funciones y procedimientos, herramientas que permiten organizar de la mejor manera al personal para que puedan cumplir en forma eficiente su trabajo. Esto se refuerza en la

pregunta N° 04 de la encuesta a los empleados, en la que el 66,67% de ellos señalan que no consideran adecuada la carga de trabajo asignada.

Resultados que indican una debilidad de la organización, siendo necesario el análisis de la estructura organizacional de la entidad con el fin de garantizar una buena atención al cliente.

4. No disponen de un departamento de Recursos Humanos.

Tanto el organigrama proporcionado por el gerente de la empresa en estudio como en la presentación del recurso humano que posee la empresa, se evidencia la falta del departamento de RRHH, las funciones que demanda este departamento son actualmente ejecutadas por el gerente de la sucursal, debido a esta situación en la entrevista al gerente respecto a la gestión del talento humano se evidencian las siguientes falencias: no poseen un procedimiento definido para el reclutamiento y selección del personal, tanto la selección como la contratación se la analiza en la ciudad de Quito, no se ha establecido un periodo a prueba y el nuevo empleado no es sometido a un proceso de inducción, de igual manera la capacitación es planificada en la ciudad de Quito, todos estos antecedentes muestran la necesidad de la creación del departamento de recursos humanos, con la finalidad de contratar personal idóneo y promover su desarrollo a través de capacitaciones que contribuyan por una parte a motivar al empleado y por otra garantizar su compromiso con la labor social que lleva la empresa.

La falta de capacitación de los empleados se evidencia en la pregunta N° 9 y en el cuadro N°10 de la encuesta a empleados, el 66,67% de ellos no han recibido capacitación; siendo ésta indispensable para garantizar que la empresa cuente con personal calificado y productivo.

Por lo tanto este factor se constituye en una debilidad de la entidad en estudio, por cuanto es importante capacitar a todo el personal en temas que beneficien a la empresa y al desarrollo y bienestar de sus empleados.

5. Falta de publicidad para dar a conocer los productos que se ofrece.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista al gerente, pregunta N° 11 y en la pregunta N°8 de la encuesta a clientes representada en el cuadro N° 29 el 76,90% de clientes se han enterado de la existencia de la Empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del Cantón Francisco de Orellana a través de comentarios personales; en la pregunta N° 5 de la encuesta a empleados representada en el cuadro N°06 el 83,33% de ellos afirman que la empresa no invierte en publicidad.

Por lo expuesto se considera a la falta de publicidad como una debilidad interna ya que toda empresa requiere atraer clientes para mantenerse en el mercado y esto se logra a través de la publicidad, esta carencia permite a la competencia ganar terreno, lo cual es perjudicial para CAMARI por cuanto existen empresas que comercializan productos similares poniendo en riesgo su labor social.

PASO 2.

Interpretación de la matriz de factores internos.

- En la matriz de factores internos se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa “Sistema Solidario Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”, donde se evidenció que en la entidad existen problemas internos que afectan el desarrollo organizativo de la misma, su ponderación total es de 2.35, que es un valor menor al estándar de 2.50, es decir que las debilidades están por encima de las fortalezas, siendo necesario aprovechar las fortalezas para contrarrestar las debilidades y mejorar la productividad de la entidad.
- En cuanto a las fortalezas, la más importante que se ha considerado es que **“Tiene gran acogida dentro de la colectividad y posee clientes fieles a la empresa.”** y la debilidad que es la más importante es la **“No cuenta con una estructura administrativa bien definida”**, tiene problemas relevantes en cuanto a la capacitación del personal, y una inadecuada infraestructura, es decir que no es una empresa que posee un espacio adecuado para atender a los clientes.
- Carecen de publicidad que permita dar a conocer de una forma más eficiente los productos y servicios que presta la empresa así como el apoyo que brindan a los agricultores y pequeños productores de la zona.

MATRIZ FODA

La matriz FODA, sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, para los cual se procede a tomar tanto los factores interno como externos, en base a ello se establecen las correspondientes estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas.

De esta forma se debe construir una matriz de acciones y estrategias que se relacionan con cada una de las celdas de la matriz DOFA, las mismas se deben agrupar así:

- Estrategias y Acciones DO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como oportunidades de mejoramiento del grupo de trabajo o que representan ajustes positivos para la empresa
- Estrategias y Acciones DA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las debilidades que se consideraron como amenazas para el proyecto. Estas acciones deben ser muy precisas y lo suficientemente analizadas, ya que representan debilidades del grupo de trabajo que ponen en riesgo directo el éxito del proyecto. El nivel de prioridad de estas acciones se debe considerar como muy alto.

- Estrategias y Acciones FO: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas internas o externas que fueron consideradas como oportunidades que tienen el grupo de trabajo para potencializar y asegurar el éxito del proyecto. Es así, que se deben presentar acciones que permitan aprovechar al máximo estas fortalezas que están de nuestro lado en la ejecución del proyecto.
- Estrategias y Acciones FA: En este grupo de acciones se deben reunir los planes conducentes a cada una de las fortalezas generalmente externas, que de una u otra manera ponen en riesgo permanente el éxito del proyecto durante toda su implementación. Estas acciones también son de prioridad muy alta, por lo tanto deben existir planes detallados y muy estudiados que contengan o minimicen los efectos negativos que amenazan al proyecto.

A continuación se presenta un resumen de los factores interno y externo, de la Empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP.

Cuadro N° 22
Resumen de factores Internos y Externos

Factores Externos
Oportunidades
6. Leyes a nivel nacional que impulsan el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria.
7. Estabilidad de la economía del país por la dolarización
8. Apertura del portal de Compras Públicas a diversos oferentes nacionales.
9. Excelente relación con los proveedores.
Amenazas
10. Reducción de aportaciones de las instituciones del extranjero al GSFEP a causa de la crisis mundial.
11. Falta de apoyo de la sociedad por limitada socialización del fin benéfico que persigue CAMARI
12. Presencia de fuertes competidores con agresivas estrategias publicitarias.
Factores Internos
Fortalezas
13. Tiene gran acogida dentro de la colectividad y posee clientes fieles a la empresa
14. Dispone de un Sistema Contable automatizado que le permite conocer su situación financiera en forma oportuna
15. Excelente variedad y calidad de productos a precios económicos
16. Financiamiento y apoyo de organismos nacionales y extranjeros
17. Tiene gran acogida dentro de la colectividad y posee clientes fieles a la empresa
Debilidades
18. Infraestructura inadecuada.
19. Elevada cartera de crédito por falta de políticas de concesión de los créditos y deficiente gestión de cobro.
20. No cuenta con una estructura administrativa bien definida
21. No disponen de un departamento de recursos humanos
22. Falta de publicidad para dar a conocer los productos que se ofrece.

Fuente: Cuadro N° 01 y 21

Elaborado por: El autor

A continuación se presenta la matriz FODA que se realizó para formular las estrategias del Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP:

Cuadro N° 23
MATRIZ FODA

	<p align="center">FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene gran acogida dentro de la colectividad y posee clientes fieles a la empresa 2. Dispone de un Sistema Contable automatizado que le permite conocer su situación financiera en forma oportuna 3. Excelente variedad y calidad de productos a precios económicos 4. Financiamiento y apoyo de organismos nacionales y extranjeros 	<p align="center">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura inadecuada. 2. Elevada cartera de crédito por falta de políticas de concesión de los créditos y deficiente gestión de cobro. 3. No cuenta con una estructura administrativa bien definida 4. No disponen de un departamento de recursos humanos 5. Falta de publicidad para dar a conocer los productos que se ofrece.
<p align="center">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Leyes a nivel nacional que impulsan el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria. 2. Estabilidad de la economía del país por la dolarización 3. Apertura del portal de Compras Públicas a diversos oferentes nacionales. 4. Excelente relación con los proveedores. 	<p align="center">ESTRATEGIAS – FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer nuevos canales de comercialización para sus productos. (F1-F3-F4-O1-O4) • Concursar a través del portal de Compras Públicas, siempre que existan oportunidades para la empresa. (O3-O4 F3) 	<p align="center">ESTRATEGIAS – DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los créditos que proporciona el gobierno, realizando inversiones en infraestructura y mejora de la planta. (O1-D2) • Implementar un plan administrativo el cual muestre la organización formal y manual de funciones de los empleados (O2-D3) • Establecer políticas de crédito y delimitar el procedimiento de cobro de los créditos concedidos.(O2-D2)
<p align="center">AMENAZAS – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de aportaciones de las instituciones del extranjero al GSFEP a causa de la crisis mundial. 2. Falta de apoyo de la sociedad por limitada socialización del fin benéfico que persigue CAMARI 3. Presencia de fuertes competidores con agresivas estrategias publicitarias. 	<p align="center">ESTRATEGIAS – FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar alianzas estratégicas con organismos del sector público y privado, vinculados a la gestión del grupo FEPP. (F3-F4-A1-A3) • Investigar los precios de la competencia para establecer los precios de los productos que comercializa la empresa. (F3-A3) 	<p align="center">ESTRATEGIAS – DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difundir dentro y fuera de la ciudad el apoyo que brinda la organización a los pequeños productores y agricultores de la zona, a través de los medios publicitarios(D5-A3) • Crear el departamento de Recursos Humanos (D4-A3)

Fuente: Cuadro N° 22
Elaborado por: El autor

Luego de desarrollar el cruce de las variables tanto internas como externas, se obtuvo como resultado los siguientes objetivos estratégicos:

Cuadro N° 24
Resumen de Objetivos Estratégicos

Estrategias FO	Estrategia 1	Establecer nuevos canales de comercialización para sus productos. (F1-F3-F4-O1-O3-O4)
	Estrategia 2	Concurrir a través del portal de Compras Públicas, siempre que existan oportunidades para la empresa. (O3, O4 F3)
Estrategias DO	Estrategia 3	Aprovechar los créditos que proporciona el gobierno, realizando inversiones en infraestructura y mejora de la planta. (O1-D2)
	Estrategia 4	Implementar un plan administrativo el cual muestre la organización formal y manual de funciones de los empleados (O2-D3)
	Estrategia 5	Establecer políticas de crédito y delimitar el procedimiento de cobro de los créditos concedidos.(O2-D2)
Estrategia FA	Estrategia 6	Consolidar alianzas estratégicas con organismos del sector público y privado, vinculados a la gestión del grupo FEPP. (F3-F4-A1-A3)
	Estrategia 7	Investigar los precios de la competencia para establecer los precios de los productos que comercializa la empresa.
Estrategia DA	Estrategia 8	Difundir dentro y fuera de la ciudad el apoyo que brinda la organización a los pequeños productores y agricultores de la zona, a través de los medios publicitarios(D5-A3)
	Estrategia 9	Crear el departamento de Recursos Humanos (D4-A3)

Fuente: Cuadro N° 23
Elaborado por: El autor

g. DISCUSIÓN

La empresa “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” del Cantón Francisco de Orellana, es una entidad que forma parte del grupo social FEPP; entidad privada de finalidad social auspiciada por la conferencia episcopal ecuatoriana “CEE”, que desde 1970 apoya al desarrollo de los sectores populares del país.

Al tratarse de una organización a nivel nacional tiene elaborado su plan estratégico el cual ha sido diseñado para el año 2011-2015, en este se contempla la misión y visión así como los valores de esta organización; sin embargo ninguno de éstos elementos han sido planteados en función de los requerimientos específicos del centro de negocios ubicado en el cantón Francisco de Orellana, por lo tanto para el presente estudio, estos elementos se consideran como una guía para plantear la misión, visión y valores de la empresa en estudio.

A continuación se propone una misión, visión para el Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del cantón Francisco de Orellana:

Diseño de la misión y visión para la empresa “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum-Progressio” del Cantón Francisco de Orellana.

ELABORACIÓN DE LA MISIÓN:

La misión que el grupo social FEPP ha establecido a nivel nacional para CAMARI, es la siguiente:

“Camari es un sistema nacional de comercialización solidaria, basado en los principios del comercio solidario y del Grupo Social FEPP, contribuye a mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores mediante la orientación de su producción y la comercialización de sus productos, a la vez que satisface las exigencias de clientes locales, nacionales e internacionales con productos y servicios de alta calidad”

Considerando los lineamientos que tiene la empresa a nivel nacional se procede a elaborar la misión para el centro de negocios que opera en el Cantón Francisco de Orellana, siendo elaborada de la siguiente manera:

Cuadro N° 25
Matriz para la construcción de la Misión de CAMARI del Cantón Francisco de Orellana

Qué somos como organización	Su base o fundamento Político Filosófico	El propósito o finalidad mayor	Área de campo de Acción	Grupos sociales o usuarios
La empresa “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum-Progressio” del Cantón Francisco de Orellana, es una organización de segundo grado, conformada por pequeños productores, agricultores y artesanos	Camari brinda a sus beneficiarios servicios de capacitación y asistencia técnica en manejo post cosecha, procesamiento, gestión de calidad y comercialización.	Contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de los/las pequeños/as productores/as pertenecientes a organizaciones campesinas, afroecuatorianas e indígenas, mediante la disminución de la cadena de explotación de intermediarios a través de una cadena corta entre productores y consumidores, para lograr el bien común	Cantón Francisco de Orellana.	Clientes en general.

Fuente: Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del Cantón Francisco de Orellana
Elaborado por: El Autor

Misión

“La empresa “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum-Progressio” del Cantón Francisco de Orellana, es una organización de segundo grado, conformada por pequeños productores, agricultores y artesanos, que brinda a sus beneficiarios servicios de capacitación y asistencia técnica en manejo post cosecha, procesamiento, gestión de calidad y comercialización, contribuye al mejoramiento de las condiciones de vida de los/las pequeños/as productores/as pertenecientes a organizaciones campesinas, afroecuatorianas e indígenas, mediante la disminución de la cadena de explotación de intermediarios a través de una cadena corta entre productores y consumidores, para lograr el bien común”

ELABORACIÓN DE LA VISIÓN:

La Visión que el grupo social FEPP ha establecido a nivel nacional para CAMARI, es la siguiente:

“Camari será una empresa solidaria del Grupo Social FEPP. Tendrá cobertura nacional, será líder en el comercio equitativo de productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales provenientes de pequeños productores del campo y de la ciudad, cuyos productos serán comercializados en el mercado nacional e internacional. Con su intervención contribuirá a consolidar procesos de desarrollo social y económicos sostenibles”

Al igual que la misión, la visión establecida a nivel será la guía para plantear la visión del centro de negocios del Cantón Francisco de Orellana, siendo elaborada de la siguiente manera:

Cuadro N° 26
Matriz para la construcción de la Visión de CAMARI del Cantón Francisco de Orellana

Qué somos y que queremos o deseamos en el futuro	Qué necesidades se requieren satisfacer	Personas o grupos que se beneficiarán	Bienes y/o servicios a ofrecer	Cómo se ofrecerá el bien o servicio
Ser para el año 2017, líder en la comercialización solidaria de productos en la localidad y fuera de ella.	Brindar productos agropecuarios, agroindustriales y artesanales de calidad. Nuestro compromiso es la excelencia.	Sus socios empoderados, su calidad de vida	Productos agropecuarios, orgánicos y artesanales	Los productos que se ofrecerán serán: Agropecuarios (Granos secos, triturados, harinas, quesos, embutidos, carnes, mermeladas, miel de abejas, café, tallarines, plantas medicinales, confitería natural.); Orgánicos (Paneta granulada, hongos secos, cacao, quinua, café, hortalizas, frutas.) Artesanales (De preferencia naturales (lana, algodón, balsa, mazapán, tagua, fibras vegetales, cerámica, cuero, pinturas)

Fuente: Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del Cantón Francisco de Orellana
Elaborado por: El Autor

Visión:

“Ser para el año 2017, líder en la comercialización solidaria de productos en la localidad y fuera de ella, brindando productos agropecuarios, orgánicos y artesanales de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, y teniendo en cuenta siempre el bienestar de los productores de la provincia de Orellana. Nuestro compromiso es la excelencia”.

VALORES

Camari se basa en los valores que practica el FEPP, tomando en consideración que la razón de ser de Camari se enfoca al beneficio social, se han considerado los siguientes:

- El apoyo: como fuerza (física, moral, intelectual, afectiva, económica, política).
- La promoción: como el trabajo permanente que favorece (pro) el movimiento (moción) de las organizaciones en una actitud positiva, creativa y transformadora.
- Desarrollo integral: para ser auténtico se debe ser integral. Promover a todos los hombres y a todo hombre.
- Sostenible: para que el desarrollo sea sostenible es necesario que perdure en el tiempo, que genere resultados y produzca impactos significativos en “todos y en todo”
- Contribución: como la forma de aportar con lo que más y con lo que mejor se tiene.
- Transformación de la sociedad: proponer transformaciones profundas, más aún si tenemos la preparación o las condiciones para hacerlo.
- Esperanza: Implica trabajar hoy para construir un mundo mejor en el que todos los hombres puedan encontrar su propia realización.
- Justicia: como un orden de convivencia humana, basado en la igualdad de todos los miembros de la sociedad.
- Bienestar: Como la satisfacción suficiente y digna de las necesidades humanas básicas, sin caer en el consumismo.

- Mejoramiento continuo: A nivel individual, grupal y organizacional buscar la excelencia de todos en todos los procesos, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes, y del entorno, de manera que logren un alto nivel de satisfacción.

PROYECTOS PLANTEADOS

A continuación se detallan los proyectos planteados productos del cruce de las variables de la Matriz FODA.

Objetivo estratégico N° 01

Establecer nuevos canales de comercialización para sus productos

Problema

El objetivo del Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana, es reducir la intermediación en la comercialización de la producción de los pequeños agricultores, productores y artesanos de la zona, para esta finalidad poseen un local en el centro de la ciudad donde sus clientes se acercan a adquirir los productos, sin embargo en esta ciudad existen varias comunidades que están alejadas y para abastecerse deben trasladarse a la ciudad, lo que demanda de gastos, en atención a esta necesidad y con el fin de cubrir más sectores de la zona con la atención que brinda CAMARI, se propone la creación de Tiendas Solidarias, las cuales estaría ubicadas estratégicamente en las comunidades que lo requieran, de esta manera se da cumplimiento a la misión que tiene la organización de una manera más eficiente.

Objetivo

Lograr una mejor comercialización de los productos que ofrece Camari, a través de tiendas solidarias que permitan llegar de manera más eficaz a los consumidores finales.

Meta

Incrementar las ventas en un 60% de todos los productos que comercializa CAMARI

Táctica

- Ofrecer productos de calidad a precios económicos.
- Brindar atención cordial al cliente

Política

- Acuerdo previo de precios sobre la base del precio del mercado local

Actividades

Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación de las “Tiendas Solidarias”

Tiempo

El tiempo estimado para realizar el estudio de mercado hasta la selección de los negocios que funcionarán como “tiendas solidarias” es de 6 meses

Responsables

- Gerente General

- Jefe del Departamento de Mercadeo

Presupuesto

**Cuadro N° 27
PRESUPUESTO N° 01**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Ejecución de estudio de mercado	Humano y económico	6 meses	\$2.000,00	\$2.000,00
TOTAL				\$2.000,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Establecer nuevos canales de comercialización para sus productos	Lograr una mejor comercialización de los productos que ofrece Camari, a través de tiendas solidarias que permitan llegar de manera más eficaz a los consumidores finales.	Incrementar las ventas en un 60% de todos los productos que comercializa CAMARI	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de calidad a precios económicos. • Brindar atención cordial al cliente 	Acuerdo previo de precios sobre la base del precio del mercado local	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación de las "Tiendas Solidarias" 	Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación de las "Tiendas Solidarias"	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Departamento de Mercadeo 	\$2.000,00	Se logrará una mejor colocación de los productos dentro del mercado y se conseguirá elevar el nivel de ventas

Objetivo estratégico N° 02

Concurrir a través del portal de Compras Públicas, siempre que existan oportunidades para la empresa

Problema

Para brindar mayor apoyo a los pequeños productores del cantón Francisco de Orellana, el Sistema Solidario de Comercialización debe aprovechar la oportunidad que brinda el gobierno a través del Portal de Compras Públicas, así como la buena relación con los proveedores, y la excelente calidad y variedad de productos a precios económicos, ello contribuirá a elevar su nivel de ventas y por ende a requerir mayor cantidad de productos que deberán ser adquiridos a sus proveedores, de esta manera su apoyo a este sector será más notorio.

Objetivo

- Incrementar el nivel de ventas y garantizar la colocación de los productos en el mercado.

Meta

- Ser un proveedor estable para el sector público.

Táctica

- Presentar propuestas cuando se exhiban los pliegos en el Portal de Compras Públicas
- Ceñirse estrictamente a los requerimientos de los pliegos publicados.

Política

- Mantener la buena calidad del producto.

Actividades

- Designar a un responsable para la revisión constante de la Página Web del Portal de Compras Públicas
- Elaborar propuestas acordes a los pliegos publicados.
- Presentar propuestas siempre que la empresa pueda participar.

Tiempo

- El tiempo estimado hasta coordinar las acciones para presentar propuestas es de 1 mes.

Responsables

- Gerente General
- Jefe de Mercadeo

Presupuesto

**Cuadro N° 28
PRESUPUESTO N° 02**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Designación de Responsable	Humanos	5 días laborables		
Elaboración de propuestas	Humano	20 días laborables		
Presentación de Propuestas	Humano y económico	5 días laborables	50,00	50,00
TOTAL				\$50,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Concurrir a través del portal de Compras Públicas, siempre que existan oportunidades para la empresa	Incrementar el nivel de ventas y garantizar la colocación de los productos en el mercado.	Ser un proveedor estable para el sector público.	•Ser un proveedor estable para el sector público.	Mantener la buena calidad del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Designar a un responsable para la revisión constante de la Página Web del Portal de Compras Públicas • Elaborar propuestas acordes a los pliegos publicados. • Presentar propuestas siempre que la empresa pueda participar. 	El tiempo estimado hasta coordinar las acciones para presentar propuestas es de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Departamento de Mercadeo 	\$50.00	Se dará a conocer en mayor magnitud la variedad de productos que ofrece la empresa.

Objetivo estratégico N°03

Aprovechar los créditos que proporciona el gobierno, realizando inversiones en infraestructura y mejora de la planta.

Problema

De acuerdo a declaraciones de los clientes el almacén del Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del Cantón Francisco de Orellana no es apropiado ya que requiere mayor espacio físico para brindar una mejor atención a los clientes, para ello puede recurrir a los créditos que actualmente otorga el gobierno para ampliar su infraestructura.

Objetivo

- Brindar comodidad a los clientes en su visita a la empresa.

Meta

- Ofrecer a la ciudadanía del Cantón Francisco de Orellana una local amplio para su comodidad en un periodo no mayor a seis meses

Táctica

- El nuevo espacio será aprovechado al máximo.

Política

- Proporcionar a los clientes un ambiente de calidad

Actividades

- Elaboración del estudio preliminar
- Realización del plano para su proyección y ejecución
- Presentación de la propuesta ante el FEPP a nivel nacional para obtener el financiamiento
- Contratación del personal adecuado para que ejecute la ampliación.

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de seis meses

Responsables

- Gerente General

Presupuesto

Cuadro N° 29
PRESUPUESTO N° 03

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Elaboración del estudio preliminar	Humanos y económicos	15 días laborables	\$300,00	\$300,00
Realización del plano para su proyección y ejecución	Humano y Económico	15 días laborables	\$500,00	\$500,00
Presentación de la propuesta ante el FEPP a nivel nacional para obtener el financiamiento	Humano	15 días laborables		
Contratación del personal adecuado para que ejecute la ampliación	Humano y económico	3 meses	\$480,00 mensuales gana el maestro \$280,00 los peones que serán 2 personas	3.360,00
TOTAL				\$4.160,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Aprovechar los créditos que proporciona el gobierno, realizando inversiones en infraestructura y mejora de la planta.	Brindar comodidad a los clientes en su visita a la empresa.	Ofrecer a la ciudadanía del Cantón Francisco de Orellana una local amplia para su comodidad en un periodo no mayor a seis meses	El nuevo espacio será aprovechado al máximo.	Proporcionar a los clientes un ambiente de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del estudio preliminar • Realización del plano para su proyección y ejecución • Presentación de la propuesta ante el FEPP a nivel nacional para obtener el financiamiento • Contratación del personal adecuado para que ejecute la ampliación. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de seis meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General 	\$4160,00	Se logrará ampliar las instalaciones con el fin de lograr una adecuada imagen corporativa y brindar una mejor atención al cliente.

Objetivo estratégico N° 04

Implementar un plan administrativo el cual muestre la organización formal y manual de funciones de los empleados

Problema

El Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del Cantón Francisco de Orellana carece de una infraestructura definida, esto se evidencia en las diferentes dificultades que deben atravesar los empleados a la hora de ejecutar las actividades a ellos encomendadas, ya que según manifiestan la carga de trabajo es excesiva, poniendo de manifiesto la necesidad de una adecuada segregación de funciones.

Objetivo

- Disponer de una estructura organizativa consolidada, con canales de comunicación efectivos entre CAMARI y sus clientes.

Meta

- Delimitar las características y funciones de cada uno de los puestos de trabajo así como los niveles de autoridad y jerarquía, en un periodo máximo de 3 meses

Táctica

- Entregar el manual impreso a cada miembro de la empresa.

Política

- Cumplir con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo

Actividades

- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad cargo
- Determinar los niveles jerárquicos de cada cargo
- Realizar el organigrama estructural de la empresa
- Elaborar el manual de funciones

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses

Responsables

- Gerente General

Presupuesto

**Cuadro N° 30
PRESUPUESTO N° 04**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad cargo	Humanos y económicos	15 días laborables	\$100,00	\$100,00
Elaborar el manual de funciones	Humano y económico	30 días laborables	\$80,00	\$80,00
Impresión del manual de funciones	Humano y económico	1 día laborable	\$50,00	\$50,00
TOTAL				\$230,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Implementar un plan administrativo el cual muestre la organización formal y manual de funciones de los empleados	Disponer de una estructura organizativa consolidada, con canales de comunicación efectivos entre CAMARI y sus clientes.	Delimitar las características y funciones de cada uno de los puestos de trabajo así como los niveles de autoridad y jerarquía, en un periodo máximo de 3 meses	Entregar el manual impreso a cada miembro de la empresa.	Cumplir con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad cargo Determinar los niveles jerárquicos de cada cargo Realizar el organigrama estructural de la empresa Elaborar el manual de funciones 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General 	\$230,00	Se logrará que los empleados realicen de mejor manera las funciones encomendadas para que la empresa consiga mejores resultados.

Objetivo estratégico N° 05

Establecer políticas de crédito y delimitar el procedimiento de cobro de los créditos concedidos

Problema

El Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP del Cantón Francisco presenta una elevada cartera de crédito, ello se debe principalmente a que carecen de políticas para su concesión, por lo tanto requiere una atención urgente, debido a que los créditos otorgados no reportan ningún tipo de beneficio a la entidad, poniendo en riesgo su estabilidad económica.

Objetivo

- Disponer de políticas claras en la concesión de créditos que garanticen la rápida recuperación del dinero invertido.

Meta

- Recuperar el 80% de la cartera vencida en un plazo no mayor a seis meses.

Táctica

- Asignar responsabilidades respecto a la aprobación de créditos así como las gestiones de cobro

Política

Dar fiel cumplimiento a las políticas establecidas en la concesión de créditos y el proceso de gestiones de cobro.

Actividades

- Definir los requisitos para la concesión de créditos.
- Asignar responsables para la revisión de documentos y aprobación de créditos.
- Establecer el procedimiento para efectuar el cobro de los créditos vencidos.
- Dar seguimiento a los créditos vencidos.

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 1 mes

Responsables

- Gerente General
- Contador

Presupuesto

**Cuadro N° 31
PRESUPUESTO N° 05**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Definir los requisitos para la concesión de créditos.	Humanos y económicos	15 días laborables	\$50,00	\$50,00
Asignar responsables para la revisión de documentos y aprobación de créditos.	Humano	2 días laborables		
Establecer el procedimiento para efectuar el cobro de los créditos vencidos.	Humano y económico	5 días laborables	\$50,00	\$50,00
Dar seguimiento a los créditos vencidos.	Humano y económico	Permanente		
TOTAL				\$100,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Establecer políticas de crédito y delimitar el procedimiento de cobro de los créditos concedidos	Disponer de políticas claras en la concesión de créditos que garanticen la rápida recuperación del dinero invertido.	Recuperar el 80% de la cartera vencida en un plazo no mayor a seis meses.	Asignar responsabilidades respecto a la aprobación de créditos así como las gestiones de cobro	Dar fiel cumplimiento a las políticas establecidas en la concesión de créditos y el proceso de gestiones de cobro.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los requisitos para la concesión de créditos. Asignar responsables para la revisión de documentos y aprobación de créditos. Establecer el procedimiento para efectuar el cobro de los créditos vencidos. Dar seguimiento a los créditos vencidos. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Contador 	\$100,00	Se disminuirá el nivel de morosidad ya que la empresa contará con un sistema adecuado para ejecutar las cobranzas.

Objetivo estratégico N° 06

Consolidar alianzas estratégicas con organismos del sector público y privado, vinculados a la gestión del grupo FEPP

Problema

Debido a la crisis mundial varias instituciones del extranjero que aportan al Sistema Solidario de Comercialización han reducido considerablemente sus contribuciones, por ello es necesario diversificar las fuentes de financiamiento de la entidad, buscando apoyo en organismos gubernamentales y del sector privado.

Objetivo

- Diversificar las fuentes de financiamiento y de apoyo técnico de la empresa, mediante el involucramiento de los gobiernos locales al proceso de desarrollo social que promueve CAMARI

Meta

- Captar más auspiciantes locales que apoyen la labor social que desarrolla CAMARI.

Táctica

- Visitar a empresas privadas dándoles a conocer los beneficios que brinda la institución.

Política

- Fortalecer las alianzas existentes en CAMARI

Actividades

- Identificar a empresas que pueden auspiciar a CAMARI
- Identificar temas de interés común a favor del desarrollo socio-económico de los agricultores y artesanos de la zona.
- Elaborar cartillas comunicacionales sobre los avances, logros y retos de la organización

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses

Responsables

- Gerente General

Presupuesto

Cuadro N° 32
PRESUPUESTO N° 06

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Identificar a empresas que pueden auspiciar a CAMARI	Humanos y económicos	30 días laborables	\$50,00	\$50,00
Identificar temas de interés común a favor del desarrollo socio-económico de los agricultores y artesanos de la zona.	Humano	15 días laborables		
Elaborar cartillas comunicacionales sobre los avances, logros y retos de la organización	Humano y económico	30 días laborables	\$150,00	\$150,00
TOTAL				\$200,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Consolidar alianzas estratégicas con organismos del sector público y privado, vinculados a la gestión del grupo FEPP	Diversificar las fuentes de financiamiento y de apoyo técnico de la empresa, mediante el involucramiento de los gobiernos locales al proceso de desarrollo social que promueve CAMARI	Captar más auspiciantes locales que apoyen la labor social que desarrolla CAMARI.	Visitar a empresas privadas dándoles los beneficios que brinda la institución.	Fortalecer las alianzas existentes en CAMARI	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a empresas que pueden auspiciar a CAMARI Identificar temas de interés común a favor del desarrollo socio-económico de los agricultores y artesanos de la zona. Elaborar cartillas comunicacionales sobre los avances, logros y retos de la organización 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General 	\$200.00	Aumentar el nivel de ingresos que posee la empresa, mejorando de ésta manera su rentabilidad.

Objetivo estratégico N° 07

Investigar los precios de la competencia para establecer los precios de los productos que comercializa la empresa

Problema

EN EL cantón Francisco de Orellana existen varias empresas que representan un alto nivel de competencia para CAMARI, las cuales efectúan fuertes campañas publicitarias y agresivas promociones, por lo tanto es necesario buscar estrategias que permitan a la entidad hacer frente a la competencia y la mejor forma de hacerlo es mediante el establecimiento de precios económicos que ayudarán a atraer mayor número de clientes.

Objetivo

- Motivar al cliente a efectuar la compra a través de la diferenciación de precios.

Meta

- Incrementar el nivel de ventas en un 30%

Táctica

- Establecer precios por debajo de la competencia.

Política

- Mantener los precios económicos todo el año.

Actividades

- Analizar los días de la semana en el que se tenga menor a número de clientes.
- Ofrecer precios especiales y combos n los días seleccionados
- Elaborar trípticos para dar a conocer los descuentos y promociones a ofrecerse.

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses

Responsables

- Jefe de Mercadeo

Presupuesto

**Cuadro N° 33
PRESUPUESTO N° 07**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Analizar los días de la semana en el que se tenga menor a número de clientes.	Humanos	60 días laborables		
Fijar precios y elaborar combos	Humanos	15 días laborables		
Elaborar trípticos para dar a conocer los descuentos y promociones a ofrecerse.	Humano y económico	15 días laborables	\$56	\$672
TOTAL				\$672

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Respons.	Presup.	Resultados
Investigar los precios de la competencia para establecer los precios de los productos que comercializa la empresa	Motivar al cliente a efectuar la compra a través de la diferenciación de precios.	Incrementar el nivel de ventas en un 30%	Establecer precios por debajo de la competencia.	Mantener los precios económicos todo el año.	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los días de la semana en el que se tenga menor número de clientes. • Ofrecer precios especiales y combos en los días seleccionados • Elaborar trípticos para dar a conocer los descuentos y promociones a ofrecerse. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses	• Jefe de Mercado	\$672.00	Se logrará un mayor nivel de competitividad frente a empresas que ofrecen productos similares

Objetivo estratégico N° 08

Difundir dentro y fuera de la ciudad el apoyo que brinda la organización a los pequeños productores y agricultores de la zona, a través de los medios publicitarios.

Problema

La organización se da a conocer a través de la participación en ferias que se realizan en la provincia, ello no garantiza una eficiente difusión de la imagen de Camari, por lo tanto se requiere aplicar estrategias que permitan dar a conocer a todos los habitantes del cantón Francisco de Orellana y sus alrededores de la finalidad social que persigue, con el fin de incentivar el respaldo de toda la población al cumplimiento del objetivo social que tiene la institución.

Objetivo

- Alcanzar un alto nivel de conocimiento de la población del Cantón Francisco de Orellana, acerca del apoyo que brinda CAMARI a los pequeños productores y agricultores de la zona, para lograr su apoyo a la organización.

Meta

- Incrementar la cartera de clientes en un 50%

Táctica

- Contratación de medios de comunicación de mayor sintonía local.

Política

- La campaña será constante y creativa que permita llegar a la totalidad de los clientes a través de los medios comunicativos.

Actividades

- Identificar los medios de comunicación de mayor sintonía en la localidad
- Solicitar proformas a los medios identificados.
- Elegir la que más se ajuste a los requerimientos de la organización
- Contratar al medio de comunicación que de a conocer los productos y servicios que oferta la empresa.

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 1 mes

Responsables

- Gerente General
- Jefe del Departamento de Mercadeo

Presupuesto

**Cuadro N° 34
PRESUPUESTO N° 08**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Ejecutar una masiva campaña publicitaria a través de los medios de comunicación de mayor acogida en la localidad	Humano y económico	Anual	\$750,00	\$9.000,00
Hojas volantes (\$0,07 c/u) se elaborarán un promedio de 500 hojas mensuales	Humano y financiero	Anual	\$35,00	\$420,00
TOTAL				\$9.420,00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Difundir dentro y fuera de la ciudad el apoyo que brinda la organización a los pequeños productores y agricultores de la zona, a través de los medios publicitarios.	Alcanzar un alto nivel de conocimiento de la población del Cantón Francisco de Orellana, acerca del apoyo que brinda CAMARI a los pequeños productores y agricultores de la zona, para lograr su apoyo a la organización.	Incrementar la cartera de clientes en un 50%	Contratación de medios de comunicación de mayor sintonía local.	La campaña será constante y creativa que permita llegar a la totalidad de los clientes a través de los medios comunicativos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los medios de comunicación de mayor sintonía en la localidad Solicitar proformas a los medios identificados. Elegir la que más se ajuste a los requerimientos de la organización Contratar al medio de comunicación que de a conocer los productos y servicios que oferta la empresa. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Jefe del Departamento de Mercadeo 	\$9420,00	Dar a conocer con mayor extensión los beneficios que otorga la empresa a los pequeños productores de nuestro país, con el fin de aumentar el número de clientes.

Objetivo estratégico N° 09

Crear el departamento de Recursos Humanos

Problema

El Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEEP del cantón Francisco de Orellana, no cuenta con un departamento de recursos humanos, el cual se encargue de velar por los procesos de reclutamiento y selección de personal idóneo, además de vigilar la constante capacitación que requieren los empleados para brindar una atención de calidad.

Objetivo

- Crear el departamento de Recursos Humanos, para lograr la eficiencia en sus procesos.

Meta

- Estructurar el personal que asegure un funcionamiento óptimo de los recursos humanos.

Táctica

- Contratación de personal idóneo para el cargo de Jefe de Recursos humanos.

Política

Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.

Actividades

- Publicar por medio de la prensa la vacante para el puesto de Recursos Humanos.
- Receptar las carpetas de los interesados
- Llamar a entrevistas a quienes reúnan el perfil adecuado.
- Someter a pruebas de conocimientos a quienes superaron la fase de entrevistas.
- Seleccionar al más puntuado
- Proceder a suscribir el contrato con la persona elegida.

Tiempo

- El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 15 días laborables.

Responsables

- Gerente General

Presupuesto

**Cuadro N° 35
PRESUPUESTO N° 09**

Actividad	Recursos	Tiempo	V. Unitario	V. Total
Publicación en la prensa	Humano y económico	3 días	\$30	\$30,00
Proceso de selección (entrevistas y pruebas de conocimiento)	Humano y económico	12 días	\$50,00	\$50,00
TOTAL				\$80,00

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: El Autor

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presup.	Resultados
Crear el departamento de Recursos Humanos.	Crear el departamento de Recursos Humanos para lograr la eficiencia en sus procesos.	Estructurar el personal que asegure un funcionamiento óptimo de los recursos humanos.	Contratación de personal idóneo para el cargo de Jefe de Recursos humanos.	Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Publicar por medio de la prensa la vacante para el puesto de Recursos Humanos. • Receptar las carpetas de los interesados • Llamar a entrevistas a quienes reúnan el perfil adecuado. • Someter a pruebas de conocimientos a quienes superaron la fase de entrevistas. • Seleccionar al más puntuado • Proceder a suscribir el contrato con la persona elegida. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 15 días laborables.	• Gerente General	\$80.00	La empresa podrá contar con un departamento que gestione eficientemente el capital humano de la misma, mediante la formación y capacitación del personal.

Cuadro N°36
Resumen General de la Planificación Estratégica

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presupuesto	Resultados
Establecer nuevos canales de comercialización para sus productos	Lograr una mejor comercialización de los productos que ofrece Camari, a través de tiendas solidarias que permitan llegar de manera más eficaz a los consumidores finales.	Incrementar las ventas en un 60% de todos los productos que comercializa CAMARI	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de calidad a precios económicos. • Brindar atención cordial al cliente 	Acuerdo previo de precios sobre la base del precio del mercado local	Realizar un estudio de mercado para lograr una correcta ubicación de las "Tiendas Solidarias"	El tiempo estimado para realizar el estudio de mercado hasta la selección de los negocios que funcionarán como "tiendas solidarias" es de 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Departamento de Mercadeo 	\$2.000,00	Se logrará una mejor colocación de los productos dentro del mercado y se conseguirá elevar el nivel de ventas
Concurrir a través del portal de Compras Públicas, siempre que existan oportunidades para la empresa	Incrementar el nivel de ventas y garantizar la colocación de los productos en el mercado.	Ser un proveedor estable para el sector público.	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar propuestas cuando se exhiban los pliegos en el Portal de Compras Públicas • Ceñirse estrictamente a los requerimientos de los pliegos publicados 	Mantener la buena calidad del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Designar a un responsable para la revisión constante de la Página Web del Portal de Compras Públicas • Elaborar propuestas acordadas a los pliegos publicados. • Presentar propuestas siempre que la empresa pueda participar. 	El tiempo estimado hasta coordinar las acciones para presentar propuestas es de 1 mes.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Jefe del Departamento de Mercadeo 	50,00	Se dará a conocer en mayor magnitud la variedad de productos que ofrece la empresa.
Aprovechar los créditos que proporciona el gobierno, realizando inversiones en infraestructura y mejora de la planta.	Brindar comodidad a los clientes en su visita a la empresa.	Ofrecer a la ciudadanía del Cantón Francisco de Orellana una local amplia para su comodidad en un periodo no mayor a seis meses	El nuevo espacio será aprovechado al máximo.	Proporcionar a los clientes un ambiente de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del estudio preliminar • Realización del plano para su proyección y ejecución • Presentación de la propuesta ante el FEPP a nivel nacional para obtener el financiamiento • Contratación del personal adecuado para que ejecute la ampliación. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de seis meses	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General 	\$4.160,00	Se logrará ampliar las instalaciones con el fin de lograr una adecuada imagen corporativa y brindar una mejor atención al cliente.

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presupuesto	Resultados
Implementar un plan administrativo el cual muestre la organización formal y manual de funciones de los empleados	Disponer de una estructura organizativa consolidada, con canales de comunicación efectivos entre CAMARI y sus clientes.	Delimitar las características y funciones de cada uno de los puestos de trabajo así como los niveles de autoridad y jerarquía, en un periodo máximo de 3 meses	Entregar el manual impreso a cada miembro de la empresa.	Cumplir con las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad cargo Determinar los niveles jerárquicos de cada cargo Realizar el organigrama estructural de la empresa Elaborar el manual de funciones 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General 	\$230.00	Se logrará que los empleados realicen de mejor manera las funciones encomendadas para que la empresa consiga mejores resultados.
Establecer políticas de crédito y delimitar el procedimiento de cobro de los créditos concedidos	Disponer de políticas claras en la concesión de créditos que garanticen la rápida recuperación del dinero invertido.	Recuperar el 80% de la cartera vencida en un plazo no mayor a seis meses.	Asignar responsabilidades respecto a la aprobación de créditos así como las gestiones de cobro	Dar fiel cumplimiento a las políticas establecidas en la concesión de créditos y el proceso de gestiones de cobro.	<ul style="list-style-type: none"> Definir los requisitos para la concesión de créditos. Asignar responsables para la revisión de documentos y aprobación de créditos. Establecer el procedimiento para efectuar el cobro de los créditos vencidos. Dar seguimiento a los créditos vencidos. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Contador 	100.00	Se disminuirá el nivel de morosidad ya que la empresa contará con un sistema adecuado para ejecutar las cobranzas.
Consolidar alianzas estratégicas con organismos del sector público y privado, vinculados a la gestión del grupo FEPP	Diversificar las fuentes de financiamiento y de apoyo técnico de la empresa, mediante el involucramiento de los gobiernos locales al proceso de desarrollo social que promueve CAMARI	Captar más auspiciantes locales que apoyen la labor social que desarrolla CAMARI.	Visitar a empresas privadas dándoles a conocer los beneficios que brinda la institución.	Fortalecer las alianzas existentes en CAMARI	<ul style="list-style-type: none"> Identificar a empresas que pueden auspiciar a CAMARI Identificar temas de interés común a favor del desarrollo socio-económico de los agricultores y artesanos de la zona. Elaborar cartillas comunicacionales sobre los avances, logros y retos de la organización 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General 	\$200.00	Aumentar el nivel de ingresos que posee la empresa, mejorando de ésta manera su rentabilidad.

Proyecto estratégico	Objetivo	Meta	Táctica	Política	Actividades	Tiempo	Responsables	Presupuesto	Resultados
Investigar los precios de la competencia para establecer los precios de los productos que comercializa la empresa	Motivar al cliente a efectuar la compra a través de la diferenciación de precios.	Incrementar el nivel de ventas en un 30%	Establecer precios por debajo de la competencia.	Mantener los precios económicos todo el año.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los días de la semana en el que se tenga menor a número de clientes. Ofrecer precios especiales y combos en los días seleccionados Elaborar trípticos para dar a conocer los descuentos y promociones a ofrecerse. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de tres meses	Jefe de Mercadeo	672,00	Se logrará un mayor nivel de competitividad frente a empresas que ofrecen productos similares
Difundir dentro y fuera de la ciudad el apoyo que brinda la organización a los pequeños productores y agricultores de la zona, a través de los medios publicitarios.	Alcanzar un alto nivel de conocimiento de la población del Cantón Francisco de Orellana, acerca del apoyo que brinda CAMARI a los pequeños productores y agricultores de la zona, para lograr su apoyo a la organización.	Incrementar la cartera de clientes en un 50%	Contratación de medios de comunicación de mayor sintonía local.	La campaña será constante y creativa que permita llegar a la totalidad de los clientes a través de los medios comunicativos.	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los medios de comunicación de mayor sintonía en la localidad Solicitar proformas a los medios identificados. Elegir la que más se ajuste a los requerimientos de la organización Contratar al medio de comunicación que de a conocer los productos y servicios que oferta la empresa. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 1 mes	<ul style="list-style-type: none"> Gerente General Jefe del Departamento de Mercadeo 	\$9.420,00	Dar a conocer con mayor extensión los beneficios que otorga la empresa a los pequeños productores de nuestro país, con el fin de aumentar el número de clientes.
Crear el departamento de Recursos Humanos	Crear el departamento de Recursos Humanos, para lograr la eficiencia en sus procesos.	Estructurar el personal que asegure un funcionamiento óptimo de los recursos humanos.	Contratación de personal idóneo para el cargo de Jefe de Recursos humanos.	Coordinar el esfuerzo de los grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes	<ul style="list-style-type: none"> Publicar por medio de la prensa la vacante para el puesto de Recursos Humanos. Receptar las carpetas de los interesados Llamar a entrevistas a quienes reúnan el perfil adecuado. Someter a pruebas de conocimientos a quienes superaron la fase de entrevistas. Seleccionar al más puntuado Proceder a suscribir el contrato con la persona elegida. 	El tiempo estimado de la actividad propuesta es de 15 días laborables.	Gerente General	80,00	La empresa podrá contar con un departamento que gestione eficientemente el capital humano de la misma, mediante la formación y capacitación del personal.
TOTAL								\$ 16.912,00	

h. CONCLUSIONES

Culminado el trabajo de investigación se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El grupo social FEPP, posee un plan estratégico en donde se delimita la misión visión y estrategias que regirán a la organización a nivel nacional, sin embargo el centro de negocios ubicado en el Cantón Francisco de Orellana denominado “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” no dispone de un Plan Estratégico elaborado en función a sus requerimientos.
- La organización cuenta con el respaldo del nuevo Marco jurídico que impulsa el desarrollo de organizaciones de economía popular y solidaria.
- Los resultados obtenidos del estudio de mercado indican que la empresa carece de una organización formal que permita conocer detalladamente las funciones que cada empleado debe desarrollar.
- La empresa registra un alto índice de cartera de crédito lo cual le impide cumplir con sus obligaciones ante el GSFEP, esto se debe a que carecen de políticas para la concesión de créditos y no se ha delimitado el proceso para hacer efectivo el cobro de la cartera vencida.
- Existe limitada publicidad del apoyo que la organización brinda a los pequeños productores y artesanos del Cantón Francisco de Orellana.

- Debido a la crisis mundial la empresa corre el riesgo de que los donantes extranjeros no puedan seguir financiando a la entidad.
- La entidad no posee el departamento de recursos humanos, lo cual impide una adecuada gestión del talento humano que labora en la empresa.

i. RECOMENDACIONES

En función al estudio efectuado, se plantea las siguientes recomendaciones

- Aplicar el Plan estratégico propuesto, el cual ha sido elaborado en atención a los requerimientos propios del centro de negocios ubicado en el Cantón Francisco de Orellana.

- Aprovechar los beneficios de la nueva Ley de Economía Popular y solidaria, mediante la puesta en marcha de los planes operativos N° 01-02, los cuales apoyan el crecimiento de las actividades productivas de la zona.

- Promover la organización empresarial mediante la puesta en marcha del Plan operativo N° 03, el cual permitirá implementar la organización formal y manual de funciones de los empleados

- Ejecutar el plan operativo N°04 el cual permitirá establecer reglas claras en la otorgación de créditos, así como la recuperación de la cartera vencida.

- Difundir a través de los medios publicitarios el apoyo que la organización brinda a los pequeños productores y artesanos del Cantón Francisco de Orellana.

- Captar más recursos a través de la consolidación de alianzas estratégicas con organismos del sector público y privado, vinculados a la gestión del grupo FEPP, con el fin de lograr financiamiento de organismos de la zona.
- Crear el departamento de recursos humanos, el cual permitirá asegurar un funcionamiento óptimo de los recursos humanos.

j. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- ◆ ASKUNSE Carlos. Empresas de Economía Solidaria. Pág. 1
- ◆ CORAGGIO, J. Una Perspectiva Alternativa para la Economía Social. Pág. 145.
- ◆ CARRIÓN, Juan. “Estrategia de la Visión a la Acción”. Primera edición febrero 2006. Pág. 113.
- ◆ DVOSKIN, Roberto. Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia. Ediciones Granica S.A. Año 2004.
- ◆ GERRIT B., Juan C. Planificación Estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales. Pág. 25
- ◆ GRUPO SOCIAL FEPP. Informe Anual FEPP 2010. Año 2011.
- ◆ GUEVARA, P. Cadenas productivas y solidarias de Peguche. Quito: FLACSO.
- ◆ Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
- ◆ LONGENECKER, Justin. Administración de pequeñas empresas: enfoque emprendedor. Editorial CENGAGE Learning. 13^{ava} edición. Año 2007.
- ◆ LUECKE, Richard. Herramientas de Marketing: las diez estrategias necesarias para triunfar. Pág. 80
- ◆ MARTINEZ, Daniel; MILLA Artemio. “Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de mando Integral”. Ediciones Díaz Santos. Año 2005

- ◆ ORELLANA G. Maite. “La Economía Solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global”. Barcelona Julio 2010.
- ◆ RAZETO. L. “La Economía Solidaria”. 1997.
- ◆ Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. Pág. 28
- ◆ RODRÍGUEZ, Joaquín. “Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”. quinta edición. Pág. 94.
- ◆ SAINZ de Vicuña, José María. El Plan estratégico en la práctica. Escuela Superior de Gestión Comercial y de Marketing. ESIC Editorial. Madrid España. Año 2003.
- ◆ VIDAL Arizabaleta, Elizabeth. Diagnóstico Organizacional. ECOE Ediciones. Segunda Edición. Año 2004.

PÁGINAS DE INTERNET

- ◆ PEÑA Eduardo. Cámara de comercio de Guayaquil. Boletín Económico. Pág. 1. Disponible en:
<http://www.lacamara.org/ccg/2012%20Mar%20BE%20CCG%20Inflacion%20y%20su%20impacto%20en%20la%20economia.pdf>
- ◆ <http://www.economiasolidaria99.blogspot.com/>
- ◆ <http://www.economiasolidaria99.blogspot.com>
- ◆ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/30/ecosolidaria.htm>
- ◆ <http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

- ◆ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap13d.htm> l
- ◆ www.pymes.gob.mx
- ◆ <http://uploadmon.blogspot.com/2007/02/matriz-foda.htm>
- ◆ <http://www.camari.org/index.php?id=9>

k. ANEXOS*Anexo 1***FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****a. TEMA**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACIÓN “CAMARI” FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO, DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA DE ORELLANA.”

b. PROBLEMÁTICA

A nivel mundial, los Sistemas Solidarios de Comercialización han nacido y se han desarrollado con el propósito de crear nuevos modelos para procesos económicos que involucran, principalmente, a productores y productoras en pequeña escala, generalmente, en situación de desventaja, producto de una problemática que enfrentan, ante un sistema económico excluyente.

Esta problemática se evidencia en las enormes y crecientes injusticias y desigualdades sociales que genera el sistema económico predominante, que se traducen en procesos de desintegración de la convivencia social, el deterioro del medio ambiente y de los equilibrios ecológicos derivado de modos individualistas de producción, distribución, consumo y acumulación de riqueza.

Uno de los efectos evidentes de la globalización es el aumento de la competencia entre empresas. La movilidad de las multinacionales, su incesante búsqueda por emplazamientos que les acarreen ventajas sobre sus competidores, es un factor que afecta a los Sistemas Solidarios de Comercialización.

En este sentido se ha considerado que el problema que aqueja a este tipo de organizaciones, es el bajo nivel de conocimiento de sus directivos en temas de Planificación Estratégica, lo que provoca, poco acceso a mercados potenciales, escaso posicionamiento en el sector del comercio, y baja demanda de los productos.

En la región Latinoamericana, la pequeña y mediana empresa ha demostrado un sistema de planificación poco formalizado; es obvio que, cuanto más pequeña sea la empresa minorista más probable es que algunas de estas decisiones no estén recogidas en un plan estratégico ni hayan sido objeto, normalmente, de una reflexión estratégica formal, suelen ser, más bien, decisiones abordadas “informalmente” por el propietario del comercio.

Realidad que no es ajena al Ecuador, ya que las empresas que se han creado sobreviven venciendo grandes dificultades, lo que se refleja en la caída de ventas, la disminución de rentabilidad, retraso de pago a proveedores, entre otros, los directivos de estas empresas dirigen sus esfuerzos a áreas como ventas, producción y servicio al cliente, dejando en segundo plano las actividades de planeamiento estratégico.

En la ciudad de Orellana se visualiza el mismo escenario ya que las empresas no cuentan con una administración técnica que refleje el funcionamiento integral que se caracteriza por la falta de planes, dirección tradicional y ausencia de controles administrativos que permitan lograr la efectividad administrativa en las diferentes áreas.

En esta ciudad existen varias empresas, entre las cuales se encuentra el “Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum-Progressio”, ésta es una entidad privada con finalidad social, la cual invita a optar por una alternativa de comercio y consumo responsable, en la que los eslabones de la cadena de comercialización se solidarizan con el productor primario y genera trabajo.

Según el diagnóstico preliminar realizado a este organismo, se evidenció que a pesar de tener una misión, visión y valores institucionales delimitados no prevé su futuro, no realiza un análisis técnico de la situación actual de la empresa, es decir desconoce las amenazas y debilidades que aquejan a la institución y las oportunidades y fortalezas que le permitirá hacer frente a las dificultades que se puedan presentar en el ejercicio de la actividad económica que desarrolla la empresa, ello no permite determinar objetivos claros que contribuyan a delimitar estrategias adecuadas para un eficaz aprovechamiento de los recursos que posee la entidad.

Síntomas que demuestran que existe la urgente necesidad de que esta institución opere de manera más eficaz y eficiente dada la

situación actual del país, con el propósito de lograr que su intervención como institución sea más notoria y con mayores éxitos en el cumplimiento de sus objetivos, beneficiando a los sectores más vulnerables y desprotegidos de nuestra nación, que evidencian grandes carencias en todos los niveles.

Atendiendo a esta problemática, la investigación a desarrollarse está enfocada a determinar el estudio de:

La carencia de un Plan Estratégico para la empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, del cantón Francisco de Orellana, no permite un desarrollo sostenible de la organización.

c. JUSTIFICACIÓN

Académica

La Universidad Nacional de Loja a través del Sistema Académico Modular por Objetos de Transformación (SAMOT), tiene la finalidad de formar profesionales capaces de desenvolverse en el campo competitivo, mediante la aplicación teórica-práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación universitaria y por medio de la aplicación de estos conocimientos aportar con alternativas de solución a los diversos problemas que se presentan en

cualquier entidad dentro del campo administrativo. Al efectuar la presente investigación permitirá cumplir con un requisito previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Social

Debido a la importancia que tiene el “Sistema Solidario de Comercialización Camari Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” en la ciudad de Francisco de Orellana, por el aporte que brinda a la sociedad, se hace necesario proporcionarle herramientas que ayuden a resolver el problema existente de una manera práctica, mediante la realización de una planificación estratégica, cuyos resultados contribuirán a un mejor desenvolvimiento de las actividades de la empresa investigada, y en consecuencia una mejor atención al cliente, factores que elevaran su competitividad.

d. OBJETIVOS

General

Realizar un Plan Estratégico para el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” del cantón Francisco de Orellana provincia de Orellana.

Específicos

- Definir la misión, visión de la empresa “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”

- Realizar un estudio de mercado para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las posibles oportunidades y amenazas que se le presentan.
- Valorizar a Matriz de diagnóstico interno y externo FODA, para establecer estrategias.
- Elaborar un plan estratégico con lineamientos necesarios para posicionar a la empresa “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum-Progressio”

e. MARCO TEÓRICO

1. MARCO REFERENCIAL

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio-FEPP, es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, ecuménica y auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana; desde su creación, el FEPP toma conciencia de la desigualdad y extremas contradicciones de la realidad rural ecuatoriana.

El FEPP es hoy un grupo social, donde la ONG, como centro de la acción establece los criterios de funcionamiento para una serie de empresas y oficinas descentralizadas, fuertemente unida por principios y valores comunes, que generan resultados y servicios

eficientes y de calidad, está presente con su acción en 23 de las 24 provincias del Ecuador.

La empresa CAMARI forma parte del Sistema Solidario de Comercialización del Grupo Social FEPP. CAMARI es la encargada del manejo del sistema de comercialización solidaria de productos agropecuarios y artesanales con servicios orientados al equilibrio social y empresarial con liderazgo y competitividad.

Se la ha configurado alrededor del enfoque de “Centro de Negocios Campesinos de Comercio Justo”. Actualmente articula la producción de bienes y servicios de 240 organizaciones populares de base y de segundo grado; distribuye su producción en 21 provincias del país; trabaja con población rural, principalmente productores de alimentos y en menor escala artesanales; y comercializa indistintamente productos agroecológicos, orgánicos o convencionales.

Una de estas empresas es el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” del Cantón Francisco de Orellana, el cual, se constituyó en abril de 2003, después de un análisis profundo sobre como mejorar la comercialización solidaria con los grupos campesinos e indígenas de la provincia de Orellana.

Está ubicado en la Av. Alejandro Labaka, entre Fray Pastor de Villarquemado y Antonio Cabrera. Su objetivo es apoyar a la comercialización de productos campesinos (agrícolas y artesanales), buscando disminuir la cadena de explotación de intermediarios a través de una cadena corta entre productores y consumidores.

Los productos campesinos que más se han comercializado son: café molido, panela (en bloques y granulada), carnes (res, porcino, pollo, gallina criolla), peces (cachama, tilapia), arroz, lácteos, etc.

2. MARCO CONCEPTUAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Concepto

“La planificación estratégica puede definirse como un proceso colectivo orientado a la construcción de una imagen de futuro capaz de comprometer a la acción, que permite a la organización proveer de viabilidad, manteniendo un continuo proceso de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo, además supone que existe ya confianza entre los actores para mantener una comunicación sincera con ánimo de cooperar, de negociar los intereses diferentes y de mantener un dialogo reflexivo entre actores”.³⁹

³⁹LOERA, Armando. “La Planificación Estratégica en la Gerencia” Pág. 15

La Planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o conflicto.

Importancia

El Plan Estratégico es importante para una empresa, porque contribuye a mejorar la competitividad y a obtener una mejor rentabilidad.

Contenido del Plan Estratégico

El Plan Estratégico es un documento escrito que incluye la siguiente estructura:

Elaboración del Análisis de la Situación (Matriz F.O.D.A.)

“Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico rápido de la situación de cualquier empresa, considerando los factores externos e internos que la afectan y así poder delinear la estrategia para el logro satisfactorio de las metas y objetivos inherentes a la empresa.

Es importante el análisis situacional porque permite tener una idea clara de la situación de la empresa y se podrá determinar el camino a seguir.”⁴⁰ Se trata de analizar cuatro puntos básicos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

⁴⁰ www.pymes.gob.mx

- **Oportunidades:** Son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas y facilitarían el logro de los objetivos, para poder mejorar, crecer y cambiar.
- **Debilidades:** Son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse; además son todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia, es decir, son los puntos débiles que hacen vulnerables a las empresas y que constituyen un obstáculo para alcanzar el objetivo.
- **Amenazas:** Son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atacar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla, además de presentarse complicarían o evitarían el logro de los objetivos; en resumen es todo aquello que pueda afectar negativamente la resolución del problema

Las 5 fuerzas de Porter

“El marco de Porter es una herramienta útil para obtener una comprensión analítica del estado de la competencia y la economía subyacente dentro de un sector”⁴¹

⁴¹ LUECKE, Richard. Herramientas de Marketing: las diez estrategias necesarias para triunfar. Pág. 80

ECONOMÍA SOLIDARIA

“La economía solidaria se concibió como una alternativa a la visión de desarrollo vinculada básicamente al crecimiento económico, pues velaba por los intereses humanos más allá de los netamente económicos y buscaba socializar la posesión y utilización de los medios de producción y su equitativa distribución.”⁴²

“La economía solidaria busca también que los valores económicos que han sido generados por el trabajo puedan realimentar el proceso de consumo y producción, y que al mismo tiempo promuevan el buen vivir de las colectividades y el desarrollo ecológico y socialmente sustentable, así como la expansión de las libertades públicas y privadas.”⁴³

f. METODOLOGÍA

Métodos

El presente trabajo de investigación se desarrollará planteando los siguientes métodos:

- ◆ **Método Científico**

Es el conjunto de procesos que el hombre debe emplear en la investigación y demostración de la verdad. Este método se lo aplicará durante todo el proceso de investigación, servirá para consolidar los conocimientos teóricos adquiridos durante la formación académica recibida en la U.N.L., vinculando la teoría con la práctica.

⁴²GUEVARA, P. Cadenas productivas y solidarias de Peguche. Quito: FLACSO.

⁴³ CORAGGIO, J. Una Perspectiva Alternativa para la Economía Social. Pág. 145

- **Método Deductivo**

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal, determinando los hechos más importantes del fenómeno por analizar extrayendo conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales; por lo tanto este método permitirá obtener conclusiones precisas para comprender el tema objeto de estudio y plantear las debidas recomendaciones a tomarse en consideración.

- **Método Inductivo**

Este método obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares; por lo tanto su aplicación servirá para analizar e interpretar la información obtenida de los instrumentos de recolección y análisis de datos tales como la entrevista y las encuestas que se apliquen, lo que permitirá deducir con claridad puntos circunstanciales en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

- **Método Analítico**

Este método distingue los elementos de un fenómeno y procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, su aplicación permitirá el análisis de los factores internos y externos que afectan a la entidad, se lo aplicará en el análisis situacional.

- **Método Sintético**

Este método tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos estudiados por el análisis, su aplicación permitirá realizar la formulación del Plan estratégico para el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”, así mismo permitirá el planteamiento de las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo.

Técnicas

- **Observación**

Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar. La aplicación de esta técnica permitirá visualizar la situación actual que atraviesa la entidad, permitirá la recolección de datos e información de los fenómenos relevantes del objeto en estudio.

- **Entrevista**

Las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista, su aplicación permitirá obtener información pertinente sobre el problema puesto en consideración, ésta será aplicada al Gerente de la entidad.

Encuesta

La técnica de la encuesta es un conjunto de preguntas tipificadas a una muestra representativa para averiguar diferentes estados de opinión, criterios, sugerencias y observaciones de personas que se verán involucradas en la investigación. Para su aplicación se diseñará un cuestionario dirigido a los empleados y clientes de la entidad objeto de estudio, con la finalidad de obtener información de hechos específicos, que contribuirá al desarrollo del trabajo investigativo.

Para conocer el tamaño de la muestra se tomó como datos la información brindada por la empresa teniendo en cuenta que en el año 2010 el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio” contó un aproximado de 1500 clientes activos.

A continuación se muestra el proceso para determinar el tamaño de la muestra.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2}$$

Donde:

n	Es el tamaño de la muestra que se tomó en cuenta para el trabajo de campo. Es la variable que se desea determinar.
N	El total de la población que considera el investigador.
e	Representa el error estándar de la estimación, de acuerdo a la doctrina, debe ser 0.05 o menos.

Sustituyendo:

$$n = \frac{1500}{1 + (1.500) * (0,05)^2}$$

$$n = \frac{1500}{4,75}$$

$$n = 315,78 = 316 \text{ ENCUESTAS}$$

El tamaño de la muestra es de 316 clientes del “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”

También se realizó una encuesta a los 12 empleados que tiene el “Sistema Solidario de Comercialización CAMARI Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio”

Procedimiento

El procedimiento a seguir para el desarrollo del presente trabajo investigativo es el siguiente:

Se iniciará con la recolección de datos a través de la aplicación de técnicas, tales como la observación, entrevista y encuestas. Con esta información se realizará el diagnóstico de la situacional de la empresa, en donde se realizará la Matriz FODA, determinado las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que tiene la entidad.

Seguidamente se establecerá la misión, visión y valores institucionales. Posteriormente se determinarán los objetivos acordes a la situación encontrada; a estos objetivos se les planteará estrategias adecuadas, encaminando a la organización al cumplimiento de todos sus objetivos y se logre su correcta gestión empresarial.

g. CRONOGRAMA

AÑO 2011-2012																																								
ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS																																							
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Presentación y Aprobación del Proyecto		X	X	X																																				
INFORME																																								
Diseño y aplicación de encuestas a los clientes de la Empresa						X	X	X	X																															
Análisis Situacional y aplicación de la Matriz FODA.									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X																					
Determinación de la misión, visión y valores para la empresa objeto de estudio.																			X	X	X	X																		

h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo se contará con el siguiente presupuesto y financiamiento el mismo que será aporte del aspirante:

CONCEPTO	PARCIAL	INGRESOS	GASTOS	TOTAL
<u>INGRESOS</u>				
Aspirante: Nelson Antonio Chalcualán Miño		2264,00		
<u>Total Ingresos</u>				<u>\$2264,00</u>
<u>GASTOS</u>				
12 Resma de Hojas	3,50		42,00	
12 Cartuchos de Tinta	22,00		264,00	
Internet (12 meses)	\$22,00		264,00	
Transporte (12 meses)	\$60,00		720,00	
Alimentación (12 meses)	\$45,00		540,00	
Encuadernación (5)	\$10,00		50,00	
Copias (12 meses)	12,00		144,00	
Gastos varios (12 meses)	\$20,00		240,00	
<u>Total Gastos</u>				<u>\$2264,00</u>

Anexo 2

FORMATO DE ENTREVISTA A GERENTE

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DEL SISTEMA SOLIDARIO CAMARI FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA.

1. ¿Qué título profesional posee usted?

2. ¿Cuánto tiempo aproximadamente, tiene de funcionar el Sistema Solidario CAMARI FEPP en la ciudad de Orellana?

3. ¿Qué nivel de aceptación considera usted que tiene el Sistema Solidario por parte de la ciudadanía?

4. ¿Esta institución, cuenta actualmente con un Plan Estratégico?

5. ¿La empresa Sistema Solidario de Comercialización CAMARI FEPP esta organizada técnicamente?

6. ¿Considera usted que el personal que labora en la entidad necesita capacitación, motivación o incentivos?

7. ¿De qué manera se ha dado a conocer los servicios y beneficios que ofrece el Sistema de Comercialización Camari Fepp del Cantón Francisco d Orellana ?

8. ¿Existe alguna meta empresarial que se pretenda alcanzar?

9. ¿Cree usted que existen amenazas que atente contra el desarrollo de la entidad?

10. ¿Considera que la infraestructura de la entidad es adecuada?

11. ¿La entidad posee algún tipo de clientes en particular?

12. ¿Con cuántos empleados cuenta la entidad?

13. ¿La entidad ha brindado algún tipo de capacitación a sus empleados?

14. ¿La entidad ha realizado algún tipo de publicidad?

15. ¿Qué tipo de apoyo económico dispone la entidad?

16. ¿Que sugerencia daría usted para ser considerada en la Planificación Estratégica del Sistema de Comercialización Camari Fepp del Cantón Francisco de Orellana?

Gracias por su colaboración...

Anexo 3

FORMATO DE ENCUESTA A CLIENTES



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA CLIENTES

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas, me encuentro empeñado en elaborar un proyecto denominado *"Plan Estratégico para la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana"*, para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

1. La atención recibida por parte del personal de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana es:

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Buena | () |
| Regular | () |
| Mala | () |

¿Por qué? _____

2. La calidad de los productos que expende la empresa es:

- | | |
|-----------|-----|
| Excelente | () |
| Buena | () |
| Regular | () |
| Mala | () |

¿Por qué? _____

3. ¿Qué productos adquiere generalmente en la empresa?

4. ¿Qué valor invierte en cada compra que realiza?

5. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos de la empresa?

6. ¿Por qué prefiere productos de esta empresa?

- | | |
|-----------------|-----|
| Por precio | () |
| Por la calidad | () |
| Por la atención | () |
| Por la variedad | () |

7. A usted le parece que el espacio físico con que cuenta la empresa es:

- | | |
|-------------|-----|
| Apropiado | () |
| Inapropiado | () |

¿Por qué? _____

8. A través de que medio comunicativo se enteró de la existencia de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana?

- | | |
|------------------------|-----|
| Televisión | () |
| Radio | () |
| Periódico | () |
| Tarjetas | () |
| Comentarios personales | () |
| Otros | () |

9. **¿Según su criterio que cree que se debería implementar, cambiar o mejorar para que la empresa preste un mejor servicio?**

Gracias por su colaboración...



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA DIRIGIDA EMPLEADOS

Como egresado de la carrera de Administración de Empresas, me encuentro empeñado en elaborar un proyecto denominado "*Plan Estratégico para la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana*", para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa se digne contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana?

- | | |
|---------------|-----|
| De 0 a 1 año | () |
| De 1 a 2 años | () |
| De 2 a 3 años | () |
| Más de 3 años | () |

2. ¿Cree usted que la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana tiene buena acogida dentro de la colectividad?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

3. ¿Cuenta la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana con una infraestructura adecuada?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

4. ¿Considera adecuada la carga de trabajo a usted asignada?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

5. ¿La empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana en donde trabaja cuenta con publicidad para hacer conocer los productos que ofrece?

Si ()

No ()

6. ¿Sabe usted si empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana presta buen servicio a los clientes?

Si ()

No ()

7. ¿La empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana cuenta con un buen liderazgo directivo?

Si ()

No ()

8. ¿Ha recibido algún curso de capacitación por parte de la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana?

Si ()

No ()

9. ¿Los productos que se ofrecen la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana son de buena calidad?

Si ()

No ()

10. ¿Cuenta la empresa Sistema Solidario de Comercialización Camari FEPP del Cantón Francisco de Orellana con un Plan Estratégico?

Si ()

No ()

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA	8
MARCO REFERENCIAL	8
Economía Solidaria	8
Objetivo	9
Principios	10
Empresas de Economía Solidaria	11
Características	13
Cadenas Productivas Solidarias	13
MARCO CONCEPTUAL	18
Planeación Estratégica	18
Concepto	18
Importancia	19
Características	20
Ventajas	20
Etapas de proceso del Plan Estratégico	21
Análisis de la Situación (Matriz FODA)	23
Análisis del medio Externo	23
• Macroentorno	23
• Microentorno	25

• Las 5 fuerzas de Porter	25
Matriz EFE	31
Análisis del medio Interno	32
Matriz EFI	33
Análisis FODA	35
Establecimiento de la Misión, Visión y Valores	37
Definición de objetivos acordes a la situación encontrada	39
Definición de estrategias para alcanzar los objetivos	41
Formulación de estrategias	42
Implementación exitosa de las estrategias	44
Plan de Acción	44
e. MATERIALES Y MÉTODOS	46
f. RESULTADOS	52
g. DISCUSIÓN	133
h. CONCLUSIONES	168
i. RECOMENDACIONES	170
j. BIBLIOGRAFÍA	172
k. ANEXOS	175
ÍNDICE	