



Universidad Nacional de Loja

Área Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

TITULO

Solo cuando te pro-
pongas
lejos puedes llegar.

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA”

TESIS, PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE
INGENIERA COMERCIAL

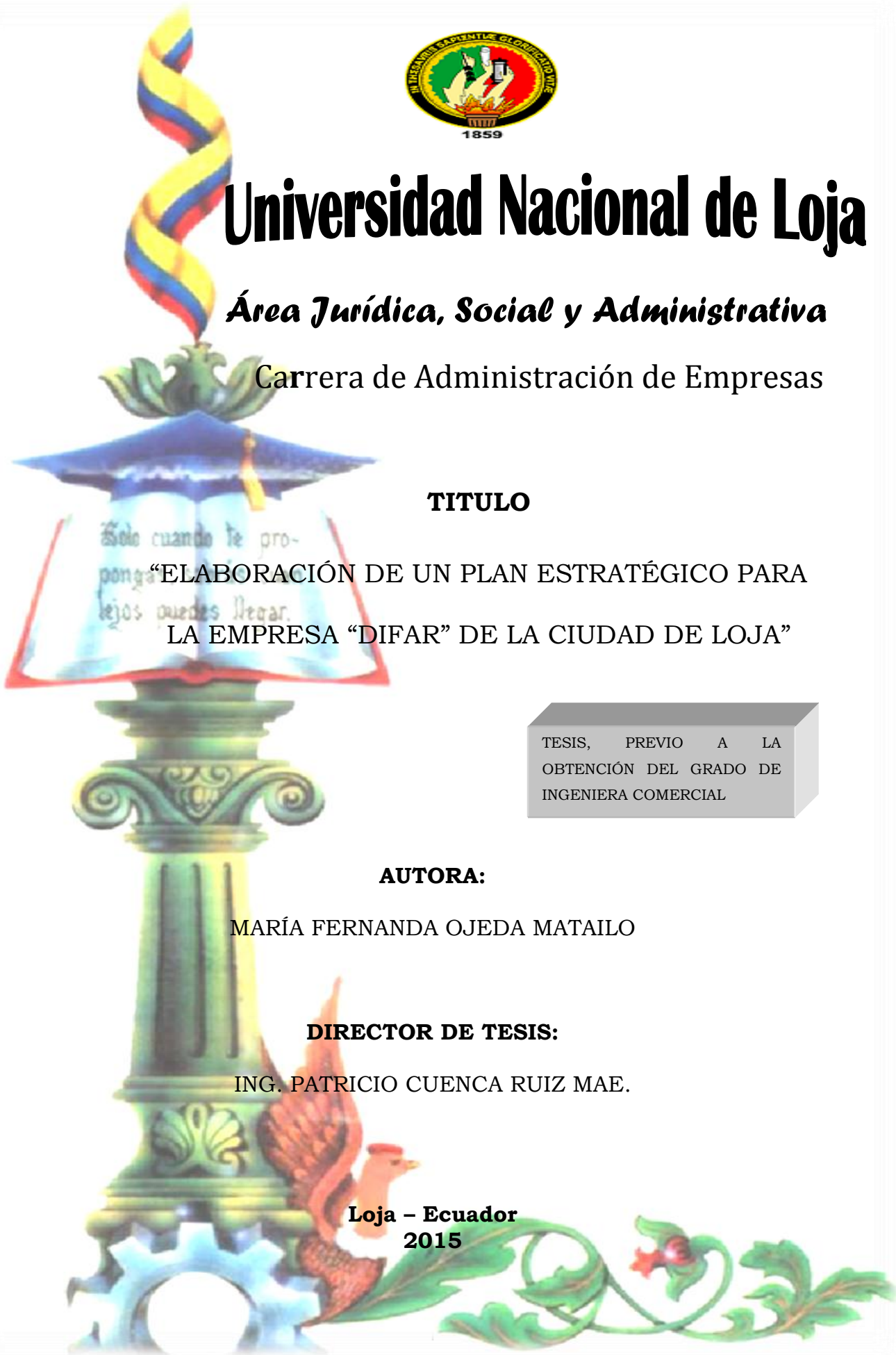
AUTORA:

MARÍA FERNANDA OJEDA MATAILO

DIRECTOR DE TESIS:

ING. PATRICIO CUENCA RUIZ MAE.

Loja – Ecuador
2015



CERTIFICACIÓN

ING. BERNARDO PATRICIO CUENCA RUIZ, MAE. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA MODALIDAD PRESENCIAL Y DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la Señorita María Fernanda Ojeda, ha desarrollado el trabajo de investigación, titulado: **“ELABRACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA”** previo a optar el grado de Ingeniera Comercial, ha sido realizado, revisado y corregido bajo mi dirección; por lo que cumple con los requisitos de grado exigidos en las normas de graduación, y, en tal virtud, autorizo su presentación ante el Honorable Tribunal de Grado.

Loja, Agosto del 2015




ING. PATRICIO CUENCA RUIZ, MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo, María Fernanda Ojeda Matailo, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: María Fernanda Ojeda

Firma: 

Cédula: 1104859564

Fecha: Loja, Agosto del 2015


CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, María Fernanda Ojeda Matailo, declaro ser autora de la tesis titulada **“ELABRACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.”**, como requisito para optar al título de INGENIERA COMERCLAL., autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 06 días del mes de Agosto del dos mil quince, firma la autora.

Firma: 
Autora: María Fernanda Ojeda Matailo,

Cédula: 1104859564

Dirección: Sucre 17-140 y Saraguro.

Correo Electrónico: marifer.ojeda@gmail.com

Teléfono: 2581248 Celular: 0959552900

Director de Tesis: Ing. Patricio Cuenca Ruiz MAE.

Miembros del tribunal:

- Ing. Víctor Alberto Ríos Salinas Mg. Sc.
- Ing. Cesar Augusto Neira Hinostroza Mg. Sc.
- Ing. Silvana Jiménez Pereira Mg. Sc.

DEDICATORIA

Ha sido el creador de todas las cosas, El que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; Por ello, con toda la humildad que de mi corazón puede emanar, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

De igual forma, este trabajo lo quiero dedicar a mi madre Aurea Matailo y mi abuela Carmen Matailo quienes han sido base fundamental, y que han contribuido para cumplir con este objetivo.

Y de manera importante a mi hijo Mateo Silva quien con su amor infinito ha sido mi mayor inspiración, a toda mi familia, por su apoyo incondicional en el transcurso de toda mi vida y sus oportunos consejos de superación en los momentos difíciles.

María Fernanda Ojeda

AGRADECIMIENTO

El resultado del trabajo aquí plasmado es, sin duda el fruto de la formación recibida a lo largo de mi vida, por ello, agradezco a todas aquellas personas que compartieron conmigo sus conocimientos de aula. Pero principalmente agradezco a Dios porque sin él, nada de esto hubiera sido posible.

Mi reconocimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a todos los directivos, docentes y administrativos de la Carrera de Administración de Empresas de la modalidad Presencial.

Con especial admiración a la Ing.Com Patricio Cuenca Ruiz, Directora del presente proyecto de tesis, por su asesoramiento en el desarrollo del mismo. A mis compañeros (as) y amigos (as) de estudio que compartieron conmigo conocimientos y amistad.

Agradezco a mis padres que con esfuerzo y esmero supieron darme sus sabios consejos y ayuda moral y económica.

La autora

a. TITULO

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR”
DE LA CIUDAD DE LOJA.”

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis, fue elaborado con el objetivo de fomentar el desarrollo y crecimiento de “DIFAR” empresa dedicada a la distribución de cervecería nacional en la ciudad de Loja, con la finalidad de mejorar el trabajo en equipo y adecuada toma de decisiones. El presente estudio ha sido realizado en base sustentos teóricos y a información obtenida de campo mediante el empleo de encuestas realizada a 138 clientes, 30 empleados y una entrevista al Supervisor.

El proceso de investigación, parte desde hacer un diagnóstico situacional de la empresa; al realizar las encuestas a los usuarios y empleados, la entrevista al supervisor y la observación directa, nos ha dado un panorama general de las condiciones actuales de la empresa y su entorno social. Para ello primero realizo un análisis externo en la empresa, que me permitió definir la oportunidades amenazas, de la misma con o que construyo la matriz EFE, en donde el total ponderado es de 2.39 lo que indica que la empresa si está aprovechando las oportunidades para minimiza el impacto de las amenazas.

Luego mediante el análisis interno de la empresa, se realizó el diagnóstico de la empresa, y se determinó las fortalezas y debilidades de la misma, con lo cual se elaboró la matriz EFI que dio la calificación ponderada de la empresa que es de 2.65. Con el análisis interno y externo se construyó la matriz FODA que

permitió delimitar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, con lo cual se construyó la matriz de alto impacto con lo que se procedió a realizar la combinación FO,DO,FA,DA obteniendo como resultado los objetivos estratégicos.

Con el propósito de corregir las falencias existenciales, tales como la falta de estrategias para incrementar el número de clientes y ventas, carecer de misión y visión corporativa, y la falta de estrategias en promocionar esta empresa son motivos por los cuales no les permite crecer y generar más rentabilidad para sus asociados, por lo tanto se ha propuesto la **“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA”** con el propósito de mejorar en los servicios existentes, conseguir una buena atención a la ciudadanía con un servicio eficiente, apuntando siempre a conseguir la satisfacción del cliente.

Dentro de las propuestas se delimitaron cinco objetivos estratégicos los cuales se construyó a través de un marco lógico, en el que se hace constar el problema, la meta estrategias y actividades, políticas, responsables, tácticas costo y el financiamiento.

El costo total al que asciende la ejecución del presente plan estratégico es de \$ 8.975.00 dólares, valor que al ser invertido permitirá que la empresa logre

mejora en su situación económica y alcance mayores niveles de aceptación por parte de los clientes, usuarios y ciudadanía en general.

Finalmente se presenta las conclusiones a las que se llegó con el análisis minucioso de la información recolectada; si como las recomendaciones que serán planteadas, para su posterior socialización, conocimiento e implementación.

ABSTRACT

This thesis was developed with the aim of promoting the development and growth of "DIFAR" dedicated to the distribution of national brewery in the city of Loja, in order to improve teamwork and proper decision-dictions. This study was conducted based theoretical underpinnings and field information obtained through the use of surveys performed to 138 customers, 30 employees and an interview with Supervisor.

The research process starts from making a situational analysis of the company; to conduct user surveys and employees, the supervisor interview and direct observation, gave us an overview of current business conditions and their social environment. To do so first I perform an external analysis in the company, which allowed me to define the threats opportunities, just to or built the EFE matrix, wherein the weighted total is 2.39 indicating that the company if it is seizing opportunities to minimizes the impact of threats.

Then by internal analysis of the company, the company diagnosis was made, and the strengths and weaknesses of it, which gave the matrix EFI weighted rating of the company is 2.65 that was developed was determined. With internal and external analysis SWOT matrix that allowed define the opportunities, threats, strengths and weaknesses, so that the array of high impact with what

we proceeded to perform the FO, DO, FA combination was built was built, DA obtaining as a result the strategic objectives.

In order to correct the existential shortcomings, such as lack of strategies to increase the number of customers and sales, lack of corporate vision and mission, and the lack of strategies to promote this company are reasons for not allowing them to grow and generate more profitability for its partners, it has therefore proposed the "development of a strategic plan for the company" DIFAR "CITY OF LOJA" in order to improve existing services, get a good focus on citizenship efficient service, always aiming to achieve customer satisfaction.

Within the proposed five strategic objectives which are built through a logical framework they were defined, in which notes the problem, the goal strategies and activities, policy makers, tactics and financing cost.

The total cost amounts to which the implementation of this strategic plan is \$ 8.975.00, value to be invested will allow the company to achieve improvement in their economic situation and reach higher levels of acceptance by customers, users and citizens in general.

Finally the conclusions reached with the detailed analysis of the collected information are presented; if the recommendations that will be submitted for further socialization, knowledge and implementation.

c. INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de tesis tiene como finalidad contribuir técnicamente en el manejo eficiente y por ende en el desarrollo de la empresa DIFAR de la ciudad de Loja, se propuso realizar un trabajo de investigación en el campo de la planificación estratégica, Esta planeación estratégica hoy en día es muy importante para las organizaciones como crear o diseñar un plan estratégicos en que se plasma metas y objetivos de la organización junto con las directrices del camino a seguir para alcanzarlas, explica hacia dónde quiere ir y lo más importante como se llega a cumplir los objetivos estratégicos planteados.

Esta investigación pretende proporcionar una nueva dirección estratégica, identificando los problemas y necesidades la empresa DIFAR en la ciudad de Loja, para proponer soluciones que permitan el logro de los objetivos y metas planteadas como soluciones para mejorar el nivel competitivo.

La empresa DIFAR no cuenta con orientaciones estratégica y planes de desarrollo por tal razón muestra problemas como: la necesidad de presentar una propuesta de mejora en la reestructuración organizacional; se evidencia la falta de información de todo el personal en cuanto a políticas internas, misión visión objetivos, ya que la empresa no cuenta con un manual de bienvenida no se encuentra claramente definida la misión y visión lo que impide el

cumplimiento de los objetivos comunes y las metas trazadas, carece de planes promocionales.

Tomando en cuenta estos puntos de vista y considerando los problemas más relevantes que afronta la organización; se prevé la importancia de la **“ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR”DE LA CIUDAD DE LOJA”** y ante la falta del mismo, ha evitado un posicionamiento definitivo dentro del mercado de la ciudad de Loja.

Siguiendo un procedimiento metodológico adecuado dentro de la planificación estratégica la estructura de presente trabajo de tesis está enmarcado dentro de las disposiciones del Régimen Académico vigente y que a continuación se detalla: consta de un **Título** el mismo que representa el tema de investigación del cual se realizó el estudio, el **Resumen** es una síntesis que trata de explicar todo el trabajo realizado y se lo transcribe en castellano con su respectiva traducción al inglés; la **Introducción** hace constar la problemática encontrada en este estudio, el interés que reviste tanto para la empresa como para el autor la realización de la investigación y un extracto pormenorizado de todo el proceso de elaboración de la tesis; la **Revisión de Literatura** comprende información relevante acerca de temas y subtemas investigados con sus respectivos conceptos, definiciones, importancia, clasificaciones y demás factores teóricos referentes a la planificación estratégica; en los **Materiales y Métodos** se presenta los principales recursos materiales que se utilizaron

como equipos y útiles de oficina, también los diferentes métodos y técnicas de recopilación de información útiles para la estructuración de este trabajo.

En los **Resultados** se presenta el diagnóstico situacional de la empresa en el cual se determinó el análisis externo e interno. En el análisis externo consta de un análisis PEST de las condiciones demográficas, económicas, sociales, tecnológicas y político-legales, mismas que tienen injerencia en la empresa, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, la encuesta aplicada sirvieron para estructurar la matriz de los factores externos EFE, en donde se determina las oportunidades y amenazas que tiene actualmente esta empresa. En el análisis interno constan: Los antecedentes de DIFAR, una entrevista al Supervisor, una encuesta aplicada para todo el personal que labora en esta empresa, elementos que sirvieron para estructurar la matriz de evaluación factores internos EFI, se donde se analizan las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Luego de lo cual se procede al estudio y análisis FODA aplicado al “DIFAR”, la construcción de la matriz FODA de alto impacto que permitió la identificación de los objetivos estratégicos

En la **Discusión** se presentan los principales objetivos estratégicos a implementar en la empresa “DIFAR”, cuya propuesta está basada en mejorar el funcionamiento de la empresa, a través de cinco objetivos estratégicos. El costo total del presente Plan Estratégico asciende a \$8.975.00 dólares, los mismos que parecen una inversión exagerada pero que si la pone en ejecución

dará muy buenos resultados para el mejor desempeño de la empresa en el mercado.

Las **Conclusiones** aquí se hacen constar las principales conclusiones a las que se pudo llegar al culminar el presente trabajo; en las **Recomendaciones** se hace constar las primordiales recomendaciones que ayudaran al mejoramiento del desarrollo empresarial de la empresa “DIFAR”.

d. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Antecedentes de la empresa

Historia de DIFAR

DIFAR Cía. Ltda., es una empresa lojana que nace con la iniciativa empresarial del Señor Doctor Fausto Ramiro Aguirre Reyes hace ya aproximadamente once años, pero es en el año 2000 cuando se inicia como distribuidora exclusiva de Compañía de Cervezas Nacionales, para la localidad de Loja, siendo los productos de mayor éxito y marcas reconocidas a nivel nacional: Cerveza Pilsener, Club, Dorada, Clausen, Pony Malta, Agua Manantial.

En sus inicios DIFAR poseía un parque automotor para el reparto del producto de tres camiones de cuatro toneladas; gracias al desarrollo y progreso de la empresa hoy en día cuenta con siete camiones con capacidad para seis toneladas y una camioneta para pedidos urgentes.

Su comunicación es a través de frecuencia radio de onda larga en circuito cerrado. Su stock operativo era de mil cajas de envase 1/1 aproximadamente; en la actualidad ese stock es de quince mil cajas de 1/1, y más de dos mil de ½ en piso operativo.

Cuando DIFAR se inició como distribuidor de CCN, tenía una participación del 53% del mercado en cuanto a rotación de nuestros productos se refiere; todo

aquello se lo ha conseguido gracias al empeño, trabajo, perseverancia, eficiencia y eficacia de todos quienes forman parte de DIFAR¹.

Origen del comercio

El comercio es tan antiguo como la sociedad. En las primeras fases de la humanidad, el hombre para satisfacer sus necesidades vitales debió agotar todos sus esfuerzos y alcanzar unos cuantos alimentos. Para protegerse de la intemperie y mantener a distancia a los animales salvajes, tuvo que buscar refugio en las cavernas. La lucha aislada del hombre primitivo fue tenaz y desesperada por la supervivencia humana.

Posteriormente, aparece el núcleo familiar y la organización social dio sus primeros pasos, las familias se unieron y cada vez formaban organizaciones más amplias, con sistemas de gobierno apropiados para la época.

El incremento del grupo humano y sus nuevas formas de vida social eran las razones para encontrar nuevas necesidades de satisfacción humana, como la alimentación, el vestido, la vivienda, etc., originalmente los productos de la caza y pesca sirvieron en forma exclusiva para alimentación de un núcleo humano y más adelante, cuando los métodos mejoraron, además de encontrar lo suficiente para la alimentación tenían un excedente que servía para soportar tiempos de escasez.²

¹ Documentación DIFAR.

² <http://evolucionmedioscom.wordpress.com>

En muchas veces las necesidades no eran plenamente satisfechas con el producto de la caza, pesca y recogimiento de frutos silvestres del lugar, era menester cambiar alimentos con otros para que el menú diario sea más agradable y así apareció el intercambio de bienes alimenticios, como: carne, pescado, frutas, etc.³

Estos bienes, producto del intercambio o trueque, llegaron a satisfacer mejor las necesidades humanas tanto individuales como colectivas, razón por la que buscaban la forma de mejorar el sistema de trueque para obtener mejores productos y entregar sus excedentes.

Cuando la humanidad alcanzó una mejor organización social, crecieron las necesidades y la comercialización de los bienes encontró nuevos instrumentos perfeccionados para el intercambio. Los pueblos ampliaron sus mercados para los productos intermedios y finales; los hebreos, indios, chinos, fenicios, etc., pueblos que más se distinguieron en el comercio, perfeccionaron sus sistemas de transportes terrestres y marítimos para llegar cada vez más lejos con sus mercancías y traer consigo nuevos productos desconocidos en la región de origen, los productores se preocupaban de mejorar la calidad de sus artículos y los consumidores de encontrar nuevos medios de adquirir productos indispensables para la subsistencia humana.

³<http://evolucionmedioscom.wordpress.com>

Como se dificultó el continuo intercambio de bienes o trueque, buscaron una medida común para realizar el comercio, así en la India apareció una especie de letra de cambio como papeles portadores de valor, en Cartago aparecieron unos pedazos de cuero que constituían signos monetarios de la época con representación de valores, en el pueblo incásico eran granos de sal los que facilitaban el comercio. Cada pueblo se buscó un sistema monetario propio para medir con facilidad las transacciones comerciales.

Finalmente se perfeccionó el sistema monetario como medida de cambio y portador de valor y posteriormente el dinero se convirtió en acumulador de riqueza. El sistema bancario se hizo indispensable y el comercio comenzó a disponer de mejores elementos para su desarrollo.

El dinero⁴, que originalmente apareció como unidad de medida del cambio, posteriormente al convertirse en acumulador de riqueza, da origen a la clase pobre y la clase rica. El mercader era un potentado, mientras que para el hombre del pueblo siempre fueron limitados sus recursos, por lo que aparece el esclavismo, como la explotación del hombre por el hombre, el feudalismo en donde el hombre era dueño de la tierra con todos sus componentes tanto humanas como físicas, el capitalismo o libre empresa sistema por el cual todos podemos comprar y vender libremente y el comunismo en cuya organización contempla la propiedad del estado de todos los factores de la producción.

⁴ BARRANCO, Francisco Javier: Planificación estratégica; Pág. 152

En la actualidad el comercio es una actividad de la economía de los pueblos, destinada a relacionar a los sectores producción y consumo, que se realiza tanto en el área nacional como internacional, la moneda de cada uno de los países se utiliza para medir las transacciones y en el campo internacional hay que correlacionar el valor de las diferentes monedas para facilitar la medida de compra y venta de bienes y servicios.

Comercio en el Ecuador

El país inició en la década del 60 un proceso de reactivación y urbanización como consecuencia de la aplicación de la reforma agraria y de que se vio fortalecido con la apertura de la venta de crudo a varios países del mundo. El ingreso de dinero al país fomentó la industria con capital interno y externo.

En la década del 80, debido a la política estatal, se inició un descenso en el valor adquisitivo de la moneda -entonces el sucre-, que alcanzó puntos alarmantes de desvalorización monetaria y determinó la crisis económica de los años 98 y 99. En el año 2000 se estableció que el sistema monetario del país se manejase con la moneda del dólar estadounidense⁵

Canal de distribución

Concepto

Es el circuito a través del cual los fabricantes (productores) ponen a disposición de los consumidores (usuarios finales) los productos para que los adquieran.

⁵Planificación Estratégica

La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios desde su lugar de producción hasta su lugar de utilización o consumo.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En este sentido, un canal de distribución está constituido por una serie de empresas y/o personas que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a las manos del comprador o usuario y que se denominan genéricamente intermediarios⁶.

Los intermediarios son los que realizan las funciones de distribución, son empresas de distribución situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

Funciones de los intermediarios

La palabra intermediario ha tenido tradicionalmente connotaciones negativas, puesto que se quedaban con parte del beneficio de la venta. Sin embargo, las empresas de distribución acercan el producto al consumidor y realizan una serie de actividades que redundan en beneficio del cliente.

⁶ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2001).

Esta actividad comercial no se realiza de forma gratuita, es una actividad lucrativa. Algunas de las funciones que desarrollan los intermediarios son:

- ❖ Investigación: recabar información necesaria para planear y facilitar el intercambio.
- ❖ Promoción: crear y difundir mensajes persuasivos acerca del producto.
- ❖ Contacto: encontrar a compradores potenciales y comunicarse con ellos.
- ❖ Adaptación: modelar y ajustar el producto a las exigencias del consumidor. Para ello se necesitan actividades como fabricación, clasificación, montaje y empaque.
- ❖ Negociación: tratar de encontrar un precio mutuamente satisfactorio a fin de que se efectúe la transferencia de propiedad o posesión.
- ❖ Distribución física: transportar y almacenar los bienes.
- ❖ Financiamiento: obtener y usar los fondos para cubrir los costos de sus actividades.
- ❖ Aceptación de riesgos: correr el riesgo que supone realizar las funciones propias del canal de distribución.

Clases de intermediarios⁷

Los más importantes son:

- ❖ Mayorista. El comercio mayorista es un intermediario que se caracteriza por vender a los detallistas, a otros mayoristas o fabricantes, pero nunca al

⁷ ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2001.

consumidor o usuario final. Los mayoristas pueden comprar a un productor o fabricante y también a otros mayoristas. En inglés es conocido como canal "tier-2", ya que los bienes o servicios dan "dos saltos", de mayorista a retail o venta al por menor, y de ahí al usuario o consumidor final del producto o servicio.

- ❖ Minorista o detallista. Los detallistas o minoristas son los que venden productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. Son importantes porque pueden alterar, frenando o potenciando, las acciones de marketing y merchandising de los fabricantes y mayoristas. Son capaces de influir en las ventas y resultados finales de los artículos que comercializan. También son conocidos como "retailers" o tiendas; pueden ser independientes o estar asociadas en centros comerciales, galerías de alimentación, mercados.

Tipos de canales de distribución

Se puede hablar de dos tipos de canales:

- ❖ **Canal directo (Circuitos cortos de comercialización).** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios. Es el caso de la mayoría de los servicios; también es frecuente en las ventas industriales porque la demanda está bastante concentrada (hay pocos compradores), pero no es tan corriente en productos de consumo.

- ❖ **Canal indirecto.** Un canal de distribución suele ser indirecto, porque existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. El tamaño de los canales de distribución se mide por el número de intermediarios que forman el camino que recorre el producto. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre canal corto y canal largo.
- ❖ **Un canal corto** sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final. Este canal es habitual en la comercialización de automóviles, electrodomésticos, ropa de diseño... en que los minoristas o detallistas tienen la exclusividad de venta para una zona o se comprometen a un mínimo de compras. Otro ejemplo típico sería la compra a través de un hipermercado o híper.⁸
- ❖ **En un canal largo** intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.). Este canal es típico de casi todos los productos de consumo, especialmente productos de conveniencia o de compra frecuente, como los supermercados, las tiendas tradicionales, los mercados o galerías de alimentación.

Factores de los canales de distribución⁹

Existen diversos factores que influyen en la elección del canal de distribución ya que todos son importantes para la organización, algunos son:

⁸ LIBRO: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ECON. MARISELA CUEVAS SARMIENTO
⁹ HOFER, Charles et al. Planeación Estratégica. Traducido por Jorge Cárdenas Nanneti. Bogotá, Editorial Norma, 1985. ISBN 958-04-0008-3

- ❖ Mercado: son las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo (tipo de mercado, clientes, concentración geográfica, pedido)
- ❖ Producto: Es el conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea (perecedero, valor, naturaleza)
- ❖ Intermediarios: Son los eslabones que están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de tales productos (servicios, disponibilidad, políticas)
- ❖ Compañía: Es el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela (servicios, control, administración, recursos financieros)

Distribuidor

Concepto

El mayorista o distribuidor mayorista es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre fabricante (o productor) y usuario final que:

- ❖ **compra** a un productor (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro mayorista o intermediario, y
- ❖ **vende** a un fabricante, otro mayorista, un minorista, pero nunca al consumidor o usuario final.

En el caso de productos agrícolas, compran a pequeños agricultores, agrupan la producción, la clasifican, envasan, etiquetan... Las empresas mayoristas están perdiendo protagonismo a favor de las grandes empresas de distribución o de asociaciones de minoristas, que están asumiendo funciones propias de los mayoristas¹⁰.

Por qué surgen los mayoristas

Cuando la cantidad de minoristas o clientes de una empresa es muy grande o se encuentran muy dispersos geográficamente la venta directa se transforma en un canal de gestión compleja y alto coste. Las razones principales son: la complejidad administrativa que supone gestionar un elevado número de clientes, la numerosa fuerza de ventas necesaria para atender a la clientela, el seguimiento de pedidos numerosos y de poco tamaño, las oficinas de venta o despachos dispersos, la gestión de existencias global y, finalmente, la financiación del canal (gestión de créditos y cobros).

¹⁰ LIBRO: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ECON. MARISELA CUEVAS SARMIENTO

En estos casos suele ser más eficiente la utilización de mayoristas o distribuidores, los cuales a su vez atienden a los minoristas o detallistas. Los distribuidores mayoristas son especialistas en el manejo de grandes volúmenes de ventas.

La Planificación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la¹¹ Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

¹¹ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2001.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.¹²

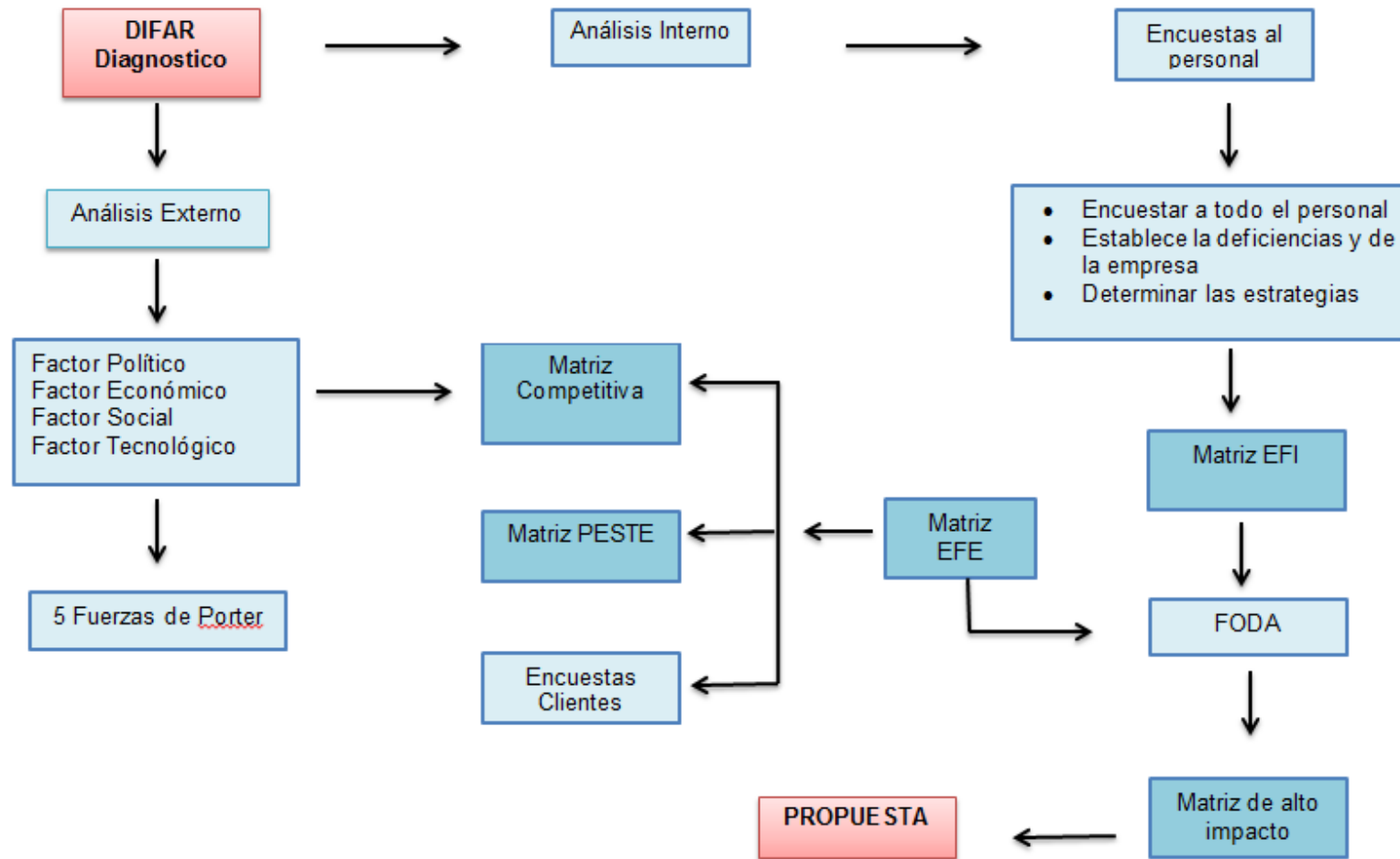
La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso i nter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de

¹² ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2001.

las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.

Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

ESQUEMA DE DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO



PROCESO PARA DEL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Dentro de este proceso se hace contar cuatro pasos fundamentales:

1. **Diagnostico Situacional:** aquí se realiza un análisis Externo e interno de la empresa o institución en estudio.

Análisis Interno¹³

Se escriben los antecedentes y la estructura organizacional de la empresa o institución en estudio, las entrevistas y encuestas aplicadas a funcionarios, directivos que laboran a lo interno de esta, información que sirve para construir la matriz EFI. Fortalezas y Debilidades

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

¹³ HOFER, Charles et al. Planeación Estratégica. Traducido por Jorge Cárdenas Nanneti. Bogotá, Editorial Norma, 1985. ISBN 958-04-0008-3

Fortalezas

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades¹⁴

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercado, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

¹⁴ HOFER, Charles et al. Planeación Estratégica. Traducido por Jorge Cárdenas Nanneti. Bogotá, Editorial Norma, 1985. ISBN 958-04-0008-3

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.¹⁵

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe

¹⁵ TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprise; el logo atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Palyboy por cable entre a muchos mercados.

Análisis Externo:¹⁶ La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.
- interés de las instituciones públicas.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

¹⁶ GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992.

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mantenimiento del entorno.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER¹⁷



Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Rivalidad entre los competidores:

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

¹⁷ LIBRO: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA ECON. MARISELA CUEVAS SARMIENTO

¹⁷STRATEGIAS GENERICAS DE MICHAEL PORTER

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

Poder de negociación de los proveedores:

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.¹⁸

Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

¹⁸ LIBRO: HOFER, Charles et al. Planeación Estratégica. Traducido por Jorge Cárdenas Nanneti. Bogotá, Editorial Norma, 1985. ISBN 958-04-0008-3

Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Oportunidades¹⁹

Las Oportunidades son aquellos factores externos, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?

¿De qué tendencias del mercado se tiene información?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

¹⁹ GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992

Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)²⁰

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del

²⁰ GOMEZ, Guillermo, Planeación y organización de Empresas, Editorial Mc Graw-Hill Book, Primera Edición, México 1992

promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas.

Análisis FODA ²¹

El Análisis **DAFO**, también conocido como Matriz o Análisis "**DOFA**" o también llamado en algunos países "**FODA**", o en inglés SWOT, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

²¹ TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización.¹

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

- las fortalezas deben utilizarse

- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO: Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este²² tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la

²² TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Definición de la Misión



Kaplan, Robert, David Norton. *Strategy Maps*: Harvard Business School Press, 2004.

En la declaración de misión se resume la razón de ser de la empresa, metas y valores de una organización. Las declaraciones de la misión responden a varios propósitos. En el fondo son la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de la organización, más allá de los Estados Financieros. Sirve, como se cree, como un motivador interno y para relaciones públicas.

La misión está vinculada con los valores más profundos e importantes de cualquier organización. Describe cómo competir y generar valor al cliente. Hay diferencias entre lo que se debe entender por Misión y por Visión. "La Misión mira hacia "adentro" de la organización, mientras que la Visión lo hace hacia "afuera". " La Misión se orienta al muy largo plazo, mientras que la Visión lo hace en el mediano plazo.

Externamente, la declaración de la misión es un faro en la niebla. Ayuda a que la administración se concentre cuando se enfrenta a incertidumbres debidas a la ampliación empresarial, acoso de la competencia o desregulación de la industria. Internamente, demuestra liderazgo y ayuda a motivar al personal, proveedores, asociados y a la comunidad en que se encuentra una empresa.

Ésta define quién es usted como empresa, establece el ambiente, articula la cultura empresarial y ayuda a perpetuar los métodos de trabajo apropiados. En resumen, sirve como una guía en el largo camino hacia el Éxito.

Externamente, la declaración de la misión es un faro en la niebla. Ayuda a que la administración se concentre cuando se enfrenta a incertidumbres debidas a la ampliación empresarial, acoso de la competencia o desregulación de la industria. Internamente, demuestra liderazgo y ayuda a motivar al personal, proveedores, asociados y a la comunidad en que se encuentra una empresa.

Definición de Visión²³

La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

A diferencia de la misión, la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- ❖ debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.

²³ HOFER, Charles et al. Planeación Estratégica. Traducido por Jorge Cárdenas Nanneti. Bogotá, Editorial Norma, 1985. ISBN 958-04-0008-3

- ❖ debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- ❖ debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- ❖ no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- ❖ debe ser retadora.
- ❖ debe ser ambiciosa, pero factible.
- ❖ debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Para formular la visión de una empresa, podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ❖ ¿cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?
- ❖ ¿cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?
- ❖ ¿hacia dónde nos dirigimos?
- ❖ ¿hacia dónde queremos llegar?

Definición de Valores

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Definición de Objetivos

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

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

RECURSOS MATERIALES

Materiales: Dentro de los materiales, para la realización del presente trabajo se utilizó equipo de oficina y útiles de oficina que se describen a continuación:

- ❖ **Suministros de Oficina:** Palería, esferográficos, lápices, borradores, etc.
- ❖ **Equipos de Oficina:** Computadora, Impresora, Cámara Fotográfica, Flash Memory, Grabadora.
- ❖ **Fuentes de Consulta:** Internet, libros, revistas, planes estratégicos de negocios, tesis de grado, medios de prensa, entre otros.

Métodos: Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizaron algunos métodos, que se describen a continuación:

- ❖ **Método Inductivo:** Este método facilita el estudio de los diferentes procesos durante el período analizado, para obtener una visión global del plan estratégico, lo que permite la aplicación de los conocimientos básicos.
- ❖ **Método Deductivo:** Este método es útil puesto que primero se plantea un supuesto que incluye características importantes de los problemas que tiene la empresa en lo que respecta a planeación estratégica; luego

se continua con un proceso de deducir las consecuencias que podría traer y que desconocíamos.

- ❖ **Método Analítico:** Se realiza un análisis de la información para de esta manera estructurar los diferentes estudios como el estudio de mercado, financiero, técnico y organizacional.
- ❖ **Método Descriptivo:** Se lo utiliza para describir los hechos observados y los procedimientos, mediante la elaboración de narrativas y descripciones.

Técnicas: Las técnicas utilizadas en el presente trabajo de investigación son las siguientes:

- ❖ **La observación directa:** No facilitó para constatar de forma real las condiciones en la que se desarrolla las actividades de la empresa “DIFAR” en nuestra ciudad y determinar a través de esta cuales son los posibles cambios que se derivan implementar.
- ❖ **Entrevista:** Con el fin de obtener toda la información necesaria sobre todas las variables de análisis se planteó un cuestionario al gerente de la empresa para precisar la información requerida, a través de un diálogo directo, sincero, empático y abierto.
- ❖ **Encuesta:** Permitió obtener información directa y de primera mano sobre los servicios que ofrece la empresa, la competencia que tiene, los factores internos tanto como externos a los cuales se encuentra expuesta la con el fin de complementar la información primaria

indispensable sobre este estudio, se aplicó 2 tipos de encuestas:

Una primera encuesta se realizó a todos los 30 empleados que laboran en la empresa Diario la Hora.

Y otra encuesta a los clientes de la empresa en la ciudad de Loja, con una muestra representativa de 138 encuestas para conocer el posicionamiento y segmento de mercado y de esta manera establecer puntos de vista internos y externos de esta empresa con respecto al mercado objetivo en estudio.

MUESTREO

- ❖ **Definición de los clientes:** Todas las personas que se consideran para el proyecto fueron todos los clientes con los que cuenta la empresa.
- ❖ **Definición de la muestra:** El proceso para determinar la muestra se realizó mediante la fórmula para muestreo. Para determinar el tamaño de la muestra fue necesario solicitar a la empresa un inventario de clientes de los últimos 12 meses, que dio por resultado 211 clientes, como nuestro estudio va dirigido para los clientes de la empresa, tuvimos que determinar el número de encuestas a aplicar, para lo cual tomamos el número de clientes anuales que son 211.

Fórmula para determinar el tamaño de la muestra

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

Datos:

N= Nro. de clientes.= 211

E= Porcentaje de error = 0.05 %

$$n = \frac{211}{1 + 0.05^2 \cdot 211}$$

$$n = \frac{211}{1.5275}$$

n = 138 encuestas

Procedimiento

Una vez aplicados los instrumentos de investigación al sector en estudio, se procedió a sistematizar la información de acuerdo a las respuestas obtenidas, para representar la misma a través de cuadros y gráficos estadísticos, de esta forma se obtendrá una mayor comprensión sobre los datos a fin de realizar el análisis e interpretación de la información, estos datos son de vital importancia ya que permitirá determinar un diagnóstico situacional en la que se hace constar un análisis interno y externo con sus elementos necesarios y esenciales, que sirvieron para obtener la información necesaria del entorno, para luego realizar el análisis del mercado en el que se hace constar una entrevista dirigida al gerente, una encuesta aplicada a los 30 empleados.

Con el análisis de todos estos elementos anteriormente descritos se procedió a la construcción de la matriz FODA, así mismo se ponderó los factores

externos e internos, que sirvió como referente técnico para determinar los planes de acción que se pondrán en ejecución en la institución en estudio.

Dentro de la propuesta del plan estratégico para la empresa se delimitaron cuatro objetivos estratégicos, los mismos que se construyen a través de un marco lógico, en el que se hace constar el problema, meta, estrategias actividades, políticas, responsables, tácticas, costo y el financiamiento.

Finalmente se presenta las conclusiones a las que se llegó con el análisis minucioso de la información recolectada; así como las recomendaciones que serán planteadas los directivos de la empresa. Para su posterior socialización, conocimiento y puesta en marcha.

f. RESULTADOS

ANALISIS EXTERNO

Para que la empresa se desarrolle y evolucione es importante analizar tanto los factores externos como los internos que inciden directa o indirectamente en su actividad comercial, estos factores que cambian constantemente, por tanto serán analizados haciendo énfasis en cómo afectan a la empresa DIFAR de la ciudad de Loja.

Factor Demográfico.

Este factor interviene en algunas características demográficas como los niveles de edad, la distribución geográfica, las tasas de nacimiento y crecimiento de la población, son de particular importancia, puesto que las transformaciones en las características de la población frecuentemente producen cambios en el número de consumidores con ciertas necesidades. En el caso del DIFAR el crecimiento poblacional influye directamente con la posibilidad de tener más consumidores, pudiendo ampliar el posicionamiento en el mercado.

Factor Económico.

El ambiente económico está constituido por factores que influyen en el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Los mercados necesitan tanto el poder de compra como los consumidores, y este poder de compra depende de los ingresos del momento, de los precios, los ahorros y el

crédito. Por todo esto es importante que se tenga en cuenta las principales tendencias en los ingresos y en los cambios en los comportamientos de consumo.

Es esencial que la empresa DAFAR observe y analice el ambiente económico, trate de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, los altos costos de los productos que distribuye, sin bien es cierto la distribuidora DIFAR forma parte de una red de distribuidoras a nivel nacional de la CERVESERIA NACIONAL, el soporte para el movimiento económico de mercaderías está ligada bajo un contrato entre la distribuidora DIFAR y Cervecería Nacional, lo que favorece como empresa ya que el canal de comercialización es directo.

Factor Político-Legal.

El ambiente político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple al menos tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores individuales y a la sociedad. Por esta razón la empresa DIFAR es una

organización constituida legalmente de acuerdo a las leyes establecidas obteniendo así muchos beneficios.

Factor Social

El entorno Social y cultural está compuesto por las personas que dentro de sus actividades cotidianas compran consumen los productos que se distribuye dentro de la empresa DIFAR. Los individuos, los grupos y la sociedad como un todo cambian constantemente en función de lo que consideran formas deseables y aceptables de vida y de comportamiento. Tales modificaciones pueden incidir profundamente en las actitudes de los individuos hacia los productos. Es por ello que es importante que la empresa DIFAR pueda comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales que pueden ser considerados fundamentales por los grupos de consumidores y cómo estos repercuten en el producto que ofrece esta empresa. . Considerando lo mencionado anteriormente la distribuidora DIFAR como distribuidora esta contribuyendo en buena forma a disminuir con el desempleo, creando nuevas fuentes de trabajo y contribuyendo con este factor social.

Factor Tecnológico

La tecnología abre unas puertas y cierra otras. Crea oportunidades y desafíos. Los que se quedan en el pasado pierden espacio, mientras los que abren su mente encuentran nuevos senderos. De ahí que los países deban establecer incentivos apropiados para desarrollarla.

La tecnología involucra por lo menos dos aspectos: por un lado la construcción de nuevas máquinas y equipos y por otro lado: el mejoramiento en procesos organizativos. Entendida de esa manera es la clave de los avances en productividad

Lo que respecta en lo tecnológico, en nuestro país a pesar de que ha existido cambios importantes al compararlos con el de otros países posiblemente estemos tecnológicamente poco avanzados. Si nos damos cuenta en nuestro país hay muchas actividades comerciales en las cuales la tecnología no ha dado mucho avance, excepto las grandes empresas.

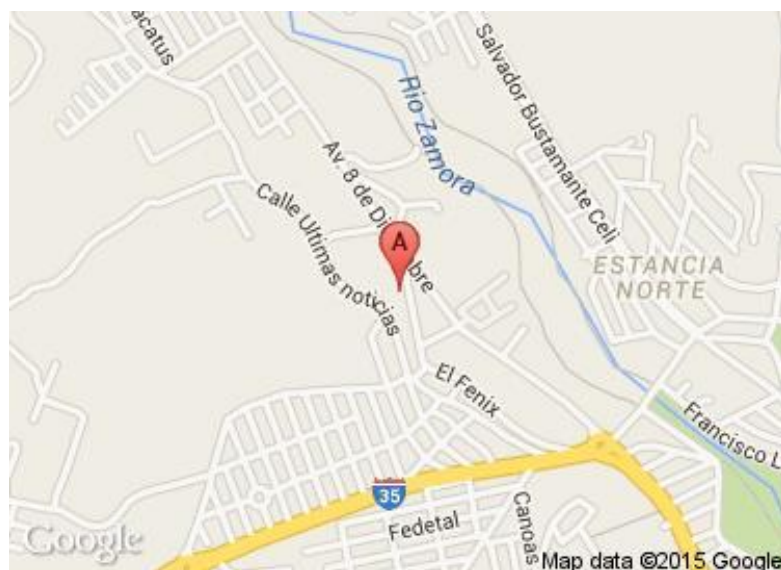
La distribuidora DIFAR realiza una continua implementación en cuanto a instrumentos tecnológicos necesarios para la empresa. Cuenta con una adecuada cantidad de medios de transporte para realizar una buena distribución, con vehículos modernos y seguros.

MACROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA “DIFAR”



EMPRESA “DIFAR”

MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA “DIFAR”



ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

1. Amenaza de Nuevos Entrantes

La empresa “DIFAR” está preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores, ya que en la actualidad se encuentra muy bien posicionada en el mercado con una identificación de marca y lealtad de los consumidores además del contar permiso de la distribución de los productos de cervecería Nacional; tiene la capacidad tecnológica y administrativa, las mismas que se encuentran en condiciones de prestar servicios eficientes y de calidad; y hacerle frente a las amenazas que se le presenten.

2. Existencia de Productos Sustitutos

Se considera todos aquellos productos distintos a los que distribuye la empresa “DIFAR” por los que puede optar el cliente; un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio, en nuestro caso el principal producto sustituto vendría ser el RON. Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la OFERTA y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los producto sustitutos obligan nos obliga a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada que se fabrica con granos de cebada. El principal producto sustituto de la cerveza es el Ron (Fermentación y destilación de la caña de azúcar), producto con cierto porcentaje de arraigo local. El precio promedio de un Ron de \$5.50 y viene en presentación de botella de vidrio.

3. Poder Negociación de Proveedores

La empresa "DIFAR" negocia con proveedores formales y responsables, como la Cervecería Nacional que hacen posible la confiabilidad ofrecida y a precios aceptados y de manera inmediata

No existen otras empresas que elaboren los productos que distribuye la empresa "DIFAR" esto el aumenta el poder de negociación del proveedor por ser dueños de la marca y renombre a nivel nacional.

4. Poder de negociación de los clientes.

El intercambio entre comprador y vendedor le agrega valor a ambas partes. Pero si los compradores (que pueden ser los distribuidores, los consumidores u otros fabricantes) tienen mayor poder adquisitivo, la capacidad de una empresa para capturar una alta proporción del valor creado va a disminuir y obtendrá menores ganancias.

Respecto a esto a la empresa tiene productos con distribución exclusiva,

permitiéndole tener un stock amplio y generando una confianza en el mercado por sus precios competitivos, para la empresa viene hacer una fortaleza ya que la empresa cuenta con precios competitivos en el mercado.

5. La rivalidad entre los Competidores.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente. Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes.

En la actualidad la empresa “DIFAR” no cuenta con competidores en la ciudad de Loja ya que es la única distribuidora de productos de cervecería nacional a nivel local; por esta razón la empresa tiene una buena acogida por parte de los clientes y de la ciudadanía y por sus precios que le hacen ser líder en el mercado.

TABULACIÓN, REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.

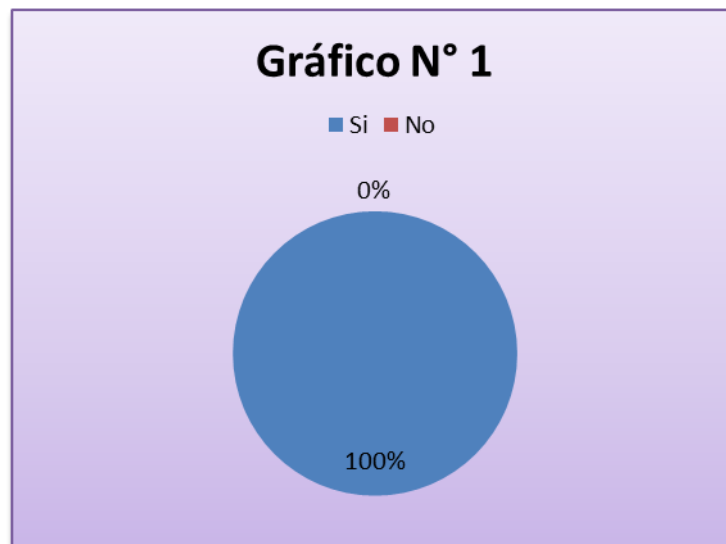
1. Expende bebidas como cervecería y refrescos en su negocio?

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia	%
Si	138	100,00
No	0	0,00
Total	138	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e Interpretación: Según las encuestas realizadas a los clientes sobre si se expendían o no bebidas como cervecería y refrescos en su negocio, todos los encuestados manifestaron que venden los productos.

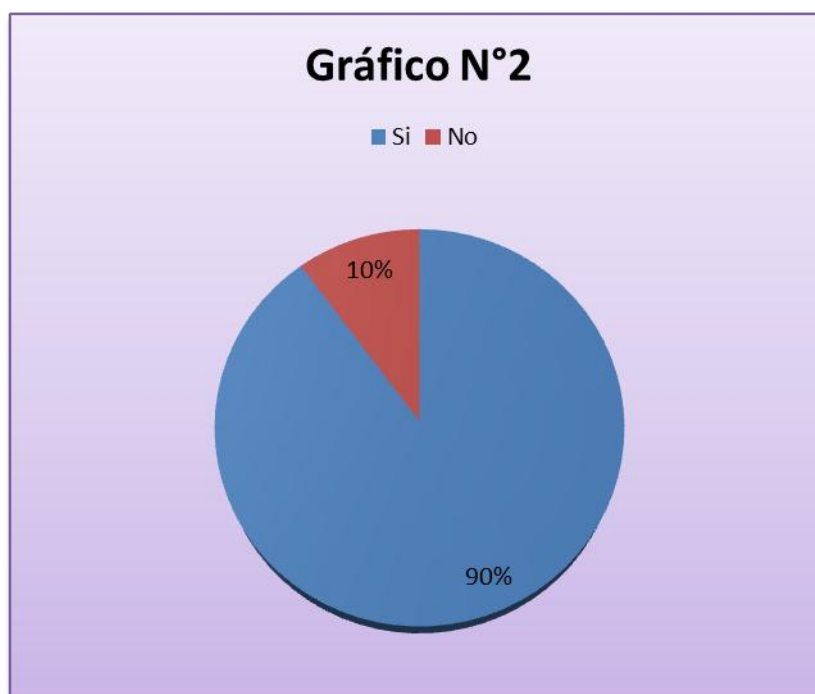
2. Conoce usted la distribuidora “DIFAR”

Tabla N° 2

Alternativa	Frecuencia	%
Si	124	89,86
No	14	10,14
Total	138	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e Interpretación: Con respecto a los encuestados el 90% de las personas conocen la distribuidora DIFAR, mientras que el 10% de los encuestados manifiesta que no conocen la empresa.

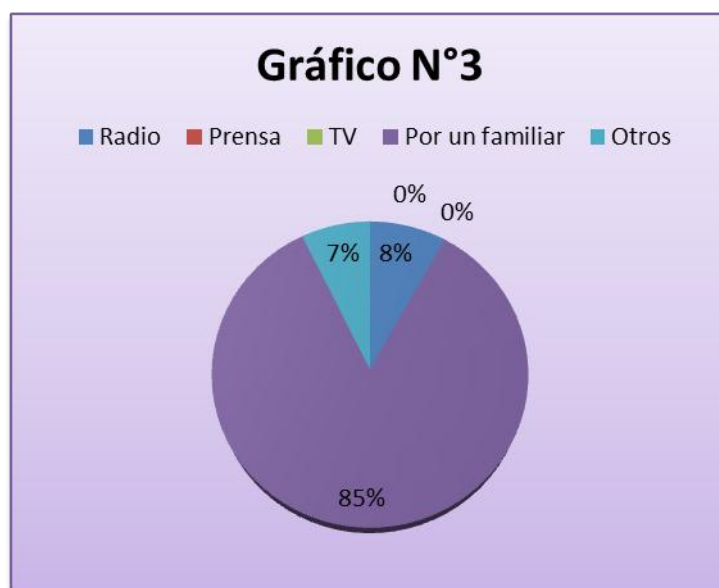
3. Como conoce usted la existencia de esta distribuidora?

Tabla N° 3

Alternativa	Frecuencia	%
Radio	10	8,06
Prensa	0	0,00
TV	0	0,00
Por un familiar	105	84,68
Otros	9	7,26
Total	124	92,74

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autor



Análisis e interpretación: Según las encuestas aplicadas a los clientes que conocen la distribuidora DIFAR, el 91% de ellos manifiestan que conocen la existencia de esta distribuidora, por un familiar el 9% de ellos por la radio y el 7% de ellos por otros medios distintos a los mencionados.

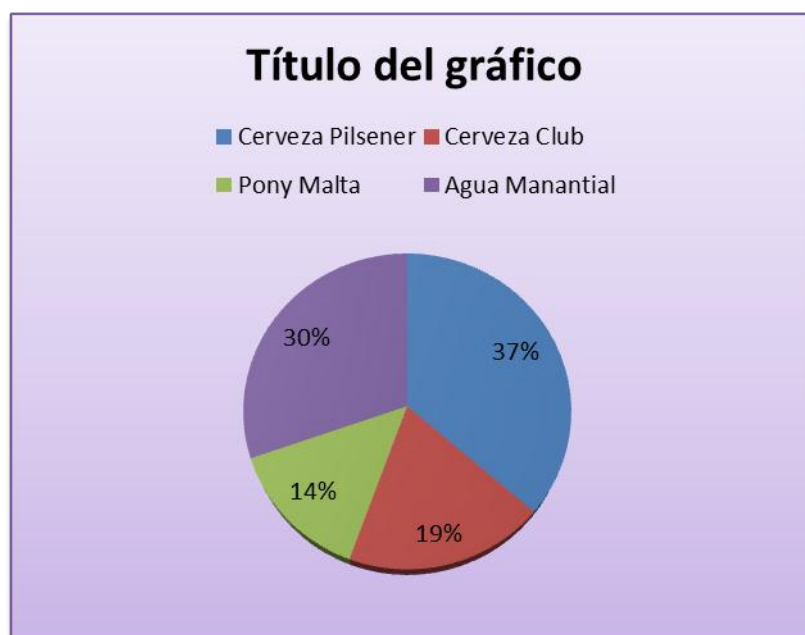
4. Que productos adquiere en esta empresa?

Tabla N° 4

Alternativa	Frecuencia	%
Cerveza Pilsener	72	36,36
Cerveza Club	38	19,19
Pony Malta	28	14,14
Agua Manantial	60	30,30
Total	198	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autor



Análisis e Interpretación: En lo que se refiere a los productos que los clientes adquieren en la distribuidora DIFAR, tenemos que el 37% de los clientes encuestados manifiestan que adquieren Cerveza Pilsener, el 30% Agua Manantial, el 19% cerveza club, y el 14% de ellos adquieren Pony Malta.

5. Como considera el servicio y la atención al cliente que la empresa presta?

Tabla N° 5

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	20	16,13
Bueno	94	75,81
Malo	7	5,65
Pésimo	3	2,42
Total	124	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autor



Análisis e interpretación: Con respecto a cómo considera el servicio y la atención al cliente que la empresa presta, el 76% de los encuestados manifiestan que el servicio y atención es bueno, el 16 % que es excelente e 6% que es pésimo mientras que el 2% considera que es malo

6. Cómo se abastece de estos productos?

Tabla N° 6

Alternativa	Frecuencia	%
Llama a la distribuidora	8	6,45
La distribuidora me los provee periódicamente	112	90,32
Va personalmente a la Distribuidora	4	3,23
Otro	0	0,00
Total	124	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autor



Análisis e interpretación: Según las encuestas realizadas a los clientes en cuanto a los abastecimientos de productos, el 90% de ellos manifiesta que la distribuidora los provee periódicamente de los productos, el 7% llama a la distribuidora para pedir los productos, y el 3% van personalmente a la distribuidora

7. ¿Qué factores son de decisivos para Ud. al momento de adquirir sus productos?

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia	%
Precio	108	61,71
Servicios	35	20,00
Atención	22	12,57
otros	10	5,71
Total	175	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autor



Análisis e Interpretación: Según los clientes encuestados y en cuanto a los factores que ellos creen son de decisivos al momento de adquirir sus productos, concluimos que el 63% de los clientes consideran factor decisivo el precio, el 20% los servicios que presta la empresa, el 12% la atención hacia el cliente, mientras que el 6% considera otros factores.

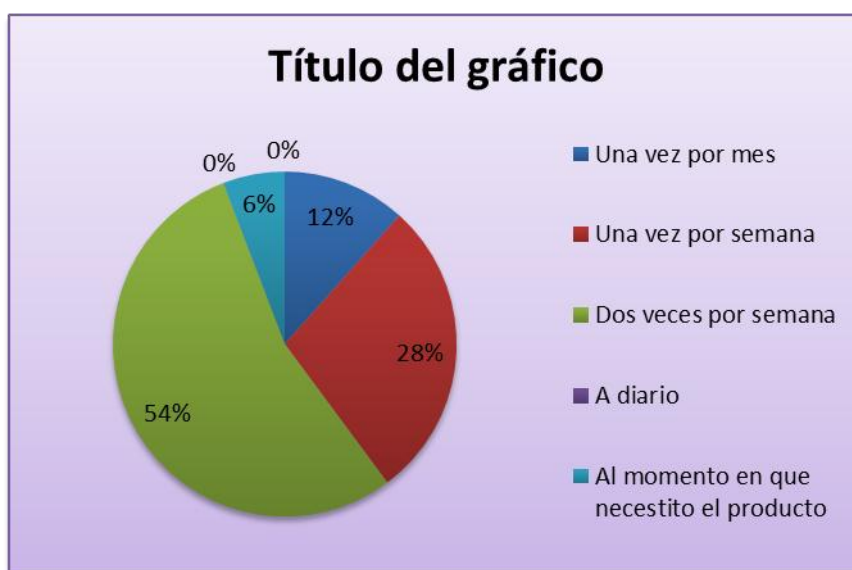
8. Con que frecuencias adquiere estos productos para su negocio?

Tabla N° 8

Alternativa	Frecuencia	%
Una vez por mes	16	11,59
Una vez por semana	39	28,26
Dos veces por semana	75	54,35
A diario	0	0,00
Al momento en que necesito el producto	8	5,80
Otros	0	0,00
Total	138	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autor



Análisis e interpretación: De acuerdo a las encuestas con respecto a la frecuencia en que los clientes adquieren sus productos ellos nos manifestaron, que el 58% los adquiere 2 veces por semana, el 29% 1 vez por semana, 10% una vez al mes, y el 3% en el momento en que necesitan del producto.

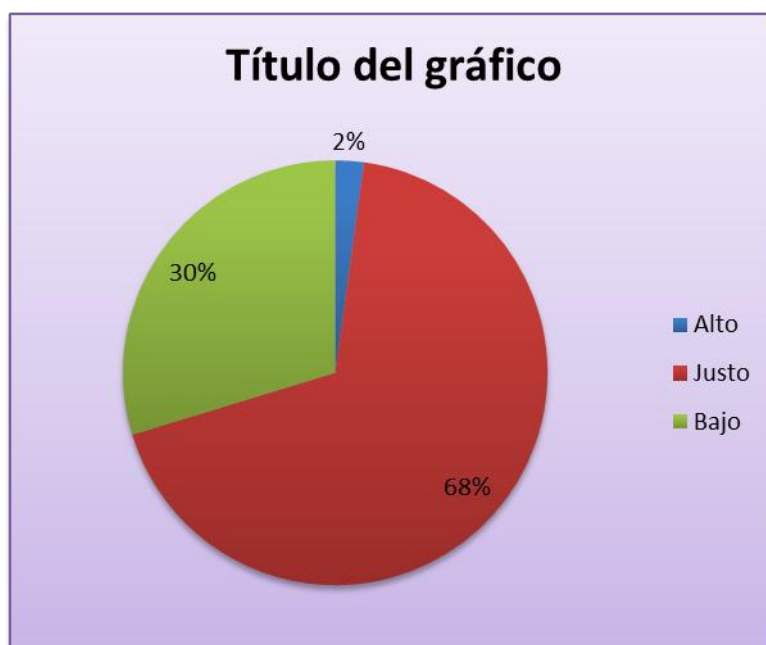
9. En cuanto al precio de los productos que solicita. ¿Cómo los Considera?

Tabla N° 10

Alternativa	Frecuencia	%
Altos	3	2,17
Justos	94	68,12
Bajos	41	29,71
Total	138	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: Según las encuestas realizadas, en cuanto al precio de los productos, el 75% de los clientes consideran que son justos, mientras que el 25% de los encuestados creen que son bajos.

MATRIZ PESTE

Factores	Características o Importancia	Alta	Mediana	Poco	Nada	Total	Porcentaje valoración
		4	3	2	1		
Factor Demográfico	Proveedores		X				
	Competencia		X				
	Crecimiento poblacional	X				10	0,16
Factor Económico	Capital para invertir		X				
	Contabilidad	X				8	0,12
Factor Político	Falta de apoyo a los empresarios		X				
	Gobiernos inestables			X			
Factor Legal	Leyes rigurosas	X				8	
	Políticas impuestas por el Gobierno.	X				8	0,12
Factor Social	Perdida de costumbres.	X				8	0,12
	Falta de incentivos	X					
	Crear más puestos de trabajo					8	0,12
Factor Tecnológico	Innovación	X				8	
	Programas contables	X				8	0,12
		Total				66	1,00

Elaboración: El Autor

Valorando las características más altas de esta matriz se determina que el crecimiento poblacional es un factor muy relevante para el posicionamiento en esta empresa, por tanto hay que poner mucho énfasis en tratar de captar nuevos clientes para esta empresa distribuidora de cervecería nacional en la ciudad de Loja

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Descripción		Fuente	Ponderación	Calificación de la respuesta	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES					
1	Facilidad para acceder a créditos	Factor económico	0.1	3	0.3
2	Oportunidades de expansiones de mercado	Factor Social	0.1	3	0.3
3	Existencia de medio de comunicación	Factor Tecnológico Porter	0.1	4	0.4
4	Acceso a nuevas tecnologías	Factor tecnológico	0.1	3	0.3
5	Buenas referencias de la empresa por parte de clientes a terceros	Factor social	0.1	4	0.4
AMENAZAS					
1	Inestabilidad económica en el país	Factor económico	0.07	1	0.07
2	Bajo poder de negociación con los proveedores	Factor económico y Porter	0.08	1	0.08
3	Incremento de aranceles e impuestos	Factor económico	0.06	2	0.12
4	Presencia de productos sustitutos	Factor social y Porter	0.06	2	0.12
5	Rivalidad entre competidores	Porter	0.07	2	0.14
6	Competencia desleal	Porter	0.08	1	0.08
7	Leyes Rigurosas	Factor legal	0.08	1	0.16
TOTAL			1		2.39

Fuente: Análisis Externo

Elaboración: El Autor

Análisis

Como se puede observar el resultados es de 2,39, lo que representa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, por lo que la empresa debe aplicar estrategias para disminuir estos problemas, a fin de mejorar sus potencialidades.

SUSTENTACIÓN Y DESARROLLO DE LA MATRIZ

OPORTUNIDADES

1. Facilidad para acceder a créditos, esta oportunidad proviene del factor económico.
2. Oportunidad de expansión del mercado, esta oportunidad proviene del factor económico, y tecnológicos ya que con el crecimiento de estos factores, la empresa tiene acceso a nuevos mercados y ventajas competitivas.
3. Existencia de medio de comunicación, esta oportunidad proviene del factor tecnológico y social ya que ayuda a que la empresa pueda llegar a las personas a través de los medio de comunicación.
4. Acceso a nuevas tecnologías, esta oportunidad provino de factor tecnológico indicando que hoy en día la tecnología avanza y evoluciona en el mundo y así mismo favorece a muchas empresas a crecer.
5. Buena referencia de la empresa por parte de clientes a terceros, esta oportunidad proviene del factor social, ya que las buenas referencia de

clientes permiten que la empresa se haga conocer en la dentro y fuera de la localidad

AMENAZAS

1. Inestabilidad política se determinó por medio del Factor económico
2. Bajo poder de negociación con los proveedores actuales
3. Incremento de aranceles e impuestos por parte del gobierno información del factor político.
4. Presencia de productos sustitutos, esto se pudo determinar mediante las 5 fuerzas de Porter.
5. Existencia de rivalidad entre competidores.
6. Competencia desleal se determinó mediante las 5 fuerzas de Porter
7. Leyes rigurosas Factor político.

ANÁLISIS INTERNO

Antecedentes de la Empresa “DIFAR”

La empresa DIFAR Cía. Ltda., es una empresa lojana que nace hace ya aproximadamente once años, pero es en el año 2000 cuando se inicia como distribuidora exclusiva de Compañía de Cervezas Nacionales, para la localidad de Loja, siendo los productos de mayor éxito: Cerveza Pilsener, Club, Dorada, Conquer, Pony Malta, Agua Manantial. En sus inicios poseía un parque automotor para el reparto del producto de tres camiones de cuatro toneladas.

Hoy en día cuenta con siete camiones con capacidad para seis toneladas y una camioneta para pedidos urgentes. Su comunicación es a través de frecuencia radio de onda larga en circuito cerrado. Su stock operativo era de mil cajas de envase 1/1 aproximadamente; en la actualidad ese stock es de quince mil cajas de 1/1, y más de dos mil de ½ en piso operativo.

Base Legal

La empresa Distribuidora DIFAR, está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, COMO UNA EMPRESA PRIVADA DE PROPIEDAD INDIVIDUAL Y que está legalmente inscrita en el Registro Mercantil y Cámara de Comercio de Loja, su representante legal es el Dr. Fausto Ramiro Aguirre Reyes, quien es el gerente general y propietario de la empresa.

Misión

Contribuir a la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida personas que habitamos en este rincón apartado y olvidado de nuestro país, demostrando la capacidad intelectual que tenemos para crear t desarrollas las actividades que se nos han encomendado y que nos hemos propuesto emprender en bien del desarrollo económico de nuestra localidad.

Visión

Seguir cumpliendo metas, dejando un gran camino para que siga el desarrollo de las futuras generaciones y así puedan contar con fuentes de trabajo

estables y seguras, continuar con nuestra labora constante y perseverante para que nuestro servicio y el consumo per cápita de nuestros productos se incremente ganando espacios para que nuestras marcas lleguen a niveles más competitivos.

Políticas

- ❖ Llegar puntual a las instalaciones de trabajo.
- ❖ No fumar ni beber alcohol dentro y fuera del horario de trabajo.
- ❖ Entregar el envase clasificado de acuerdo a la marca y chancleta que la corresponda.
- ❖ Respetar la jerarquía.
- ❖ Siempre cobrar lo justo al cliente.
- ❖ Realizar toda la ruta que corresponda al día que se está elaborando.
- ❖ Custodiar el dinero de las ventas del día y detallarlo correctamente en la liquidación.

Valores Corporativos

Para alcanzar la meta de la empresa el comportamiento de todos quienes la integran deben orientarse por los más altos criterios de ética personal, excelencia profesional y responsabilidad organizativa. Cliente: Es la razón de nuestros esfuerzos.

- ❖ Excelencia personal: Ampliar los conocimientos, habilidades y capacidades.
- ❖ Servicio: Organizarse para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

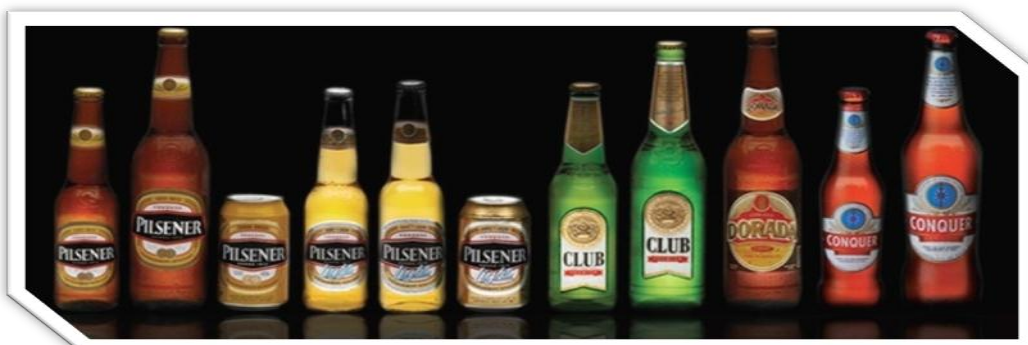
- ❖ Eficiencia: Capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.
- ❖ Compromiso: Acuerdo contraído con el trabajo.
- ❖ Equipo: Grupo de personas, organizadas para la realización de una tarea o el logro de un objetivo.
- ❖ Respeto: Colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales.
- ❖ Integridad: Ser congruente entre el pensar, decir y hacer.
- ❖ Puntualidad: Cuidar y estar prevenido de cumplir con un horario previamente establecido dentro de la empresa respetando así su cronograma de trabajo

Componente organizacional

En lo referente a la estructura organizativa se tiene que la empresa DIFAR mantiene un tipo de estructura autocrática, con línea de mando vertical.

La estructura comunicacional de una organización es vital para conseguir respaldo para los objetivos y las políticas de los diferentes departamentos, la empresa cuenta con un adecuado canal de comunicación, lo que facilita que los subalternos de cada área manifiesten sus preocupaciones, revelen sus problemas, presenten recomendaciones y ofrezcan sugerencias, por el contrario con el personal del área financiera existe una comunicación permanente.

Línea de productos que distribuye la empresa “DIFAR”



FUENTE: “DIFAR”

Pilsener 1/1	Retornable
Pilsener ½	Retornable
Pilsener Lata	No Retornable
Pilsener Light	Retornable
Pilsener Light Lata	No Retornable
Club Verde 1/1	Retornable
Club Verde ½	Retornable
Dorada 1/1	Retornable
Dorada ½	Retornable
Conquer six pck 1/1	Retornable
Conquer six pack	No Retornable

❖ Pony malta



Fuente: “DIFAR”

Pony 1/1	No Retornable
Pony 250	Retornable
Pony 311	Retornable
Pony Lata	No Retornable

❖ Agua manantial



Fuente: "DIFAR"

Agua manantial 500 CC.	No Retornable
Agua manantial en funda 300 CC.	No Retornable

❖ Cerveza six pack Pilsener



Fuente: "DIFAR"

Pilsener six pack ½	No Retornable
Pilsener six pack lata	No Retornable
Pilsener six pack light	No Retornable

❖ Cerveza Conquer six pack y caja



Fuente: "DIFAR"

Conquer six pack ½	No Retornable
Conquer six pack 1/1	Retornable

Componentes de comercialización

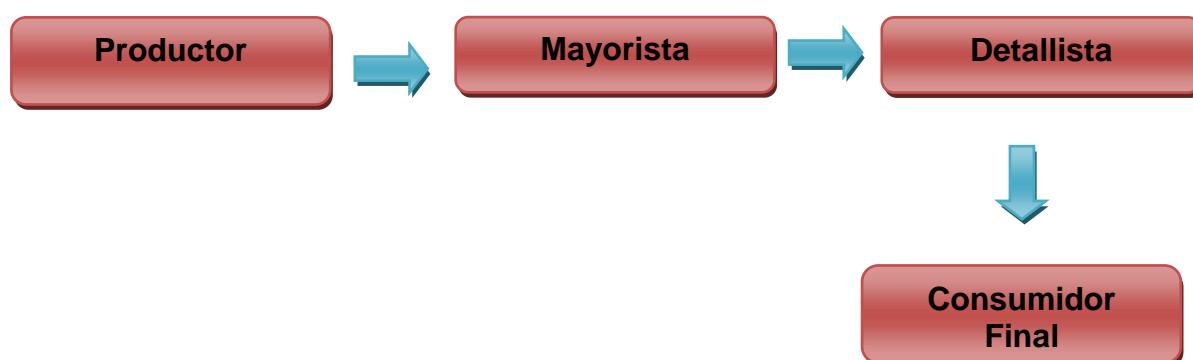
Con respecto a la comercialización de los productos, la empresa presenta escasas actividades de Marketing, realizando únicamente las ventas personales en la que personal contratado ofrece los productos en diversos lugares. Pero pese a esta situación las relaciones con los clientes siempre se han caracterizado por ser más cordiales.

Con el paso de los tiempos se ha visto que existe un posicionamiento de los productos que ofrecen, con variedad de productos.

En cuanto a las políticas de precios, estos no han tenido mayor variación, el precio a los consumidores no han sufrido alteración alguna.

Al hablar del canal de distribución de los productos tenemos el, siguiente gráfico que representa la forma en la que realizan la comercialización en la empresa:

CANAL DE DISTRIBUCION



Componentes de recursos humanos

El departamento de Recursos Humanos de la empresa DIFAR, es el encargado de asegurar a la organización un abastecimiento adecuado y constante de empleados capaces, mediante la evaluación de las habilidades individuales y el desempeño de cada trabajador dentro de la empresa.

El propósito del reclutamiento es conseguir en un grupo numeroso de candidatos para poder seleccionar a los aspirantes calificados que DIFAR necesita, es por esta razón que la empresa tiene como política realizar, un reclutamiento interno, ya que los empleados que actualmente laboran allí

pueden ser los principales candidatos a ocupar el puesto vacante debido a que están familiarizándose con la empresa.

Si se decide realizar el reclutamiento externo la empresa publica un aviso en la prensa y se reciben las hojas de vida de los solicitantes acto seguido se realizan una entrevista preliminar a los aspirantes al puesto y se efectúan de las respectivas hojas de vida tomando en cuenta su experiencias y las referencias laborales.

Después de las entrevistas se proceden a seleccionar a la persona idónea y se realizan las pruebas cognitivas, de interés de personalidad.

Una vez hecho esto se contrata al nuevo empleado y se proporcionan la información que necesita para trabajar con comodidad y eficacia en DIFAR.

El departamento de recursos Humanos también se encarga de evaluar, promover, despedir a los empleados y difundir las reglas y políticas que rigen en la empresa.

Componente tecnológico

La empresa se inició con maquinaria avanzada tecnología e incluyó camiones de reparto.

DIFAR se consolidó con un producto que ofrecía al mejor servicio calidad y variedad y en más de tres décadas ha llegado a ser una empresa con alta tecnología e infraestructuralo cual ha convertido en una de las fábricas más importantes a nivel nacional.

La tecnología de punta que se oferta en la actualidad en el mercado incluyendo máquinas de inyectores eléctricos, máquinas tributoras, máquinas de soplado, entre otras: pero el acceder a la nueva tecnología para los fabricantes de productos plásticos resulta muy costoso, motivo por el que Difar ha optado por importar algunas máquinas de segunda mano.

Proveedores

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial. Los proveedores de la empresa DIFAR son Cervecería Nacional

Clientes

La compañía necesita estudiar sus mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

- ❖ Mercados de consumo
- ❖ Mercados industriales.
- ❖ Mercados revendedores

- ❖ Mercados gubernamentales
- ❖ Mercados internacionales

La empresa DIFAR tiene como clientes a:

- ❖ Clientes Internos: Vendedores y Empleados
- ❖ Clientes Externos: Tiendas y Supermercados

Servicios: Los servicios que presta la empresa DIFAR son.

- ❖ Venta de productos de cervecería al por mayor
- ❖ Servicios de entrega

Estructura de la organización

Los niveles jerárquicos que poseen la Distribuidora y Comercializadora “DIFAR” son:

Nivel ejecutivo: Tres accionistas y gerente de la empresa.

Nivel Asesor: Este nivel no tiene autoridad de mando, tiene la función de asesorar, informar, preparar proyectos en materia jurídica, y patrocinar trámites judiciales está conformado por, un Asesor Jurídico

Nivel auxiliar o de apoyo: Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia, y se encuentra conformado por, una secretaria y empleado de servicios generales.

Nivel operativo: Es responsable directo de la ejecución de las actividades básicas de la empresa, laboran técnicos y auxiliares.

Organigrama Estructural de “DIFAR”



Fuente: Empresa “DIFAR”

**ENTREVISTA APLICADA AL SUPERVISOR DE LA EMPRESA
DISTRIBUIDORA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

1. Puesto que ocupa dentro de la empresa?

Supervisor

2. Antigüedad en la empresa

Llevo laborando por un tiempo de tres años

3. Número de empleados de la empresa

Son un total de 30 empleados, que ocupan las diferentes áreas.

4. En su empresa se ha establecido la: Misión, Visión y Objetivos?

Esta empresa actualmente si cuenta con, misión y visión ya establecidas, pero la empresa no descarta, es más tiene planificado hacer una replantear de la visión y la misión, la que se quiere enfocar ciertos aspectos que la empresa cree importantes y que han ido evolucionando atreves del tiempo.

5. La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

La empresa no cuenta con un plan de estratégico, aspecto que considero base primordial para la buena gestión administrativa de la empresa

6. En lo referente a capacitación al personal de la empresa que nos puede comentar?

Bueno anualmente no se da capacitación al personal de la empresa.

7. Al momento de realizar publicidad que medio de comunicación utiliza?

La empresa utiliza como medio de difusión la radio, y la publicidad en los medios de transporte con los que la empresa cuenta.

8. ¿El área administrativa ha efectuado un análisis FODA?

Se lo realizo hace mucho tiempo pero, tengo como propósito actual y en mi nueva administración poder realizar uno, para poder conocer las falencias oportunidades debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa, y poder aprovechar de los mismos.

9. Señale cuáles han sido los principales debilidades o inconvenientes que no le permiten expandirse a empresa?

Dentro de las debilidades que yo considero están presentes dentro de la empresa son:

- Espacio reducido.
- Impuntualidad del personal.
- Mala comunicación entre empleados.
- Falta de publicidad
- Otros.

10. Señale cuál es su principal fortaleza o por que se destaca la empresa frente a sus competidores?

Yo creo que un de las principales fortalezas con las que cuenta la empresa es ser únicos distribuidores de cervecería nacional en la ciudad de Loja, factor que favorece a la empresa, luego también contamos con una buena ubicación, precios económicos en cuanto a los productos y personal calificado que ofrece una excelente atención al cliente

11. La empresa cumple con los reglamentos de ley y permisos debidamente legalizados?

Si la empresa está legalmente constituida y cuenta con todos los permisos necesarios; cumplimos con los requerimientos legales para así no tener ningún tipo de problemas en el futuro.

TABULACIÓN, REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA.

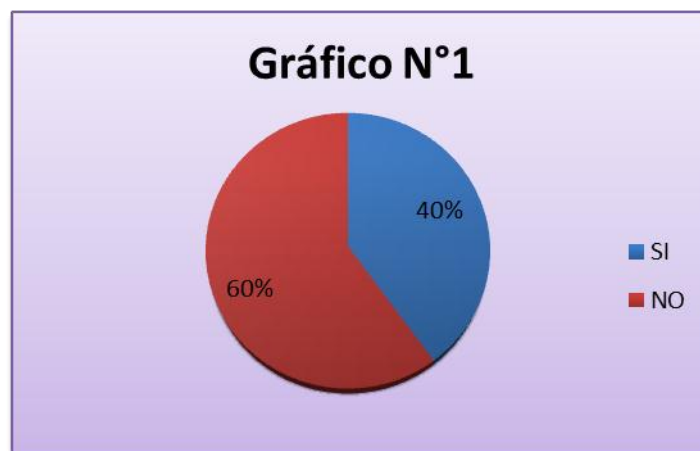
1. Como empleado de la empresa, Ud. está enterado de los objetivos de la empresa donde se desenvuelve, descríbalos.

Tabla N°1

Alternativa	Frecuencia	%
SI	12	40,00
NO	18	60,00
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: Según los resultados se obtenidos sabemos que el 90% de los 30 empleados encuestados está enterado de los objetivos de la empresa DIFAR mientras que el 10% no adquirido están al tanto, esto en base al personal que labora actualmente en la empresa.

2. Que tiempo labora usted en la empresa?

Tabla N° 2

Alternativa	Frecuencia	%
Entre 1 y 3 meses	0	0,00
Entre 3 y 6 meses	3	10,00
Entre 6mes y 1año	8	26,67
Entre 1 año y mas	19	63,33
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: Según los datos obtenidos se manifiesta que el 63% de los empleados encuestados labora en la empresa entre más de un año, el 27% se encuentra laborando en un periodo de 6 meses y más y el 10% restante entre 3 y 6 meses.

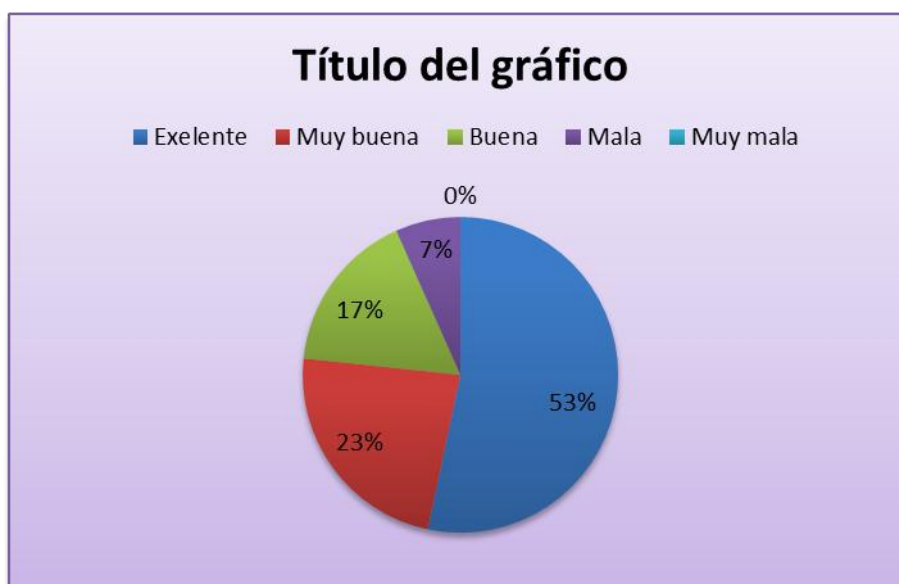
3. Cómo califica el ambiente laboral dentro de la empresa, tanto con sus compañeros, directos, jefe inmediato o supervisores?

Tabla N°3

Alternativa	Frecuencia	%
Excelente	16	53,33
Muy buena	7	23,33
Buena	5	16,67
Mala	2	6,67
Muy mala	0	0,00
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: Según los resultados se conoce que el 54% de los empleados encuestados manifiesta que el ambiente laboral dentro de la empresa, con sus compañeros es excelente, el 25 de ellos dice que el ambiente laboral es muy bueno, el 13% dice q es bueno, y el 8% que es malo.

4. Dentro de la institución recibe capacitaciones permanentes?

Tabla N° 4

Alternativa	Frecuencia	%
Si	2	6.67
No	28	93.33
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: En cuanto a las capacitaciones que recibe por parte de la empresa de todos los empleados encuestados, el 93% de ellos manifiesta que si recibe capacitaciones constantes mientras que el 7% dice q no recibe capacitaciones.

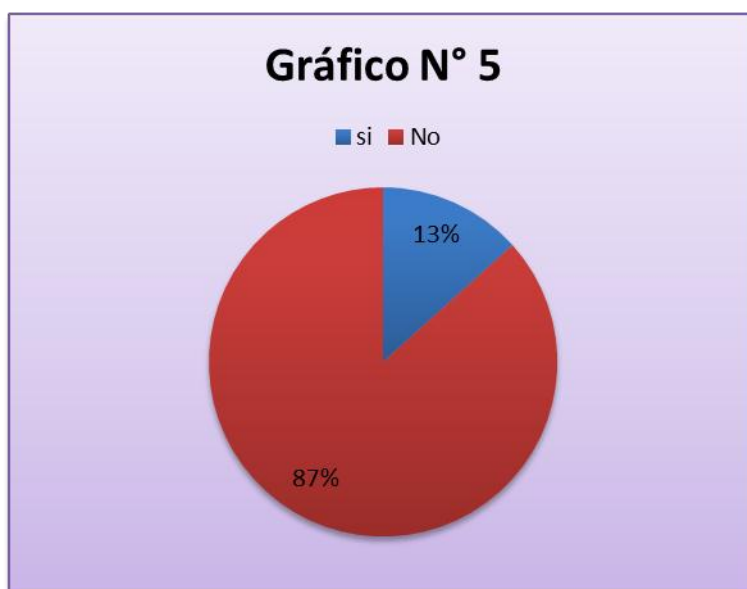
5. ¿Cree que el espacio físico en el que labora es el adecuado para desempeñar sus funciones?

Tabla N° 5

Alternativa	Frecuencia	%
Si	4	13,33
No	26	86,67
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: Con respecto al espacio físico de la empresa el 87% de los empleados encuestados consideran que el espacio físico en el que labora no es el adecuado para desempeñar sus funciones, mientras que el 13% de ellos cree q si el espacio es adecuado.

6. Como están determinadas las actividades que realizan

Tabla N° 6

Alternativa	Frecuencia	%
Departamentos	2	6,67
Tareas	28	93,33
Objetivos	0	0,00
Horas	0	0,00
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: De acuerdo a las encuestas aplicadas a los empleados de un total de 30 encuestas realizadas, el 93% de los encuestados manifiesta que las actividades que realizan están determinados por departamentos, mientras que el 7% manifiesta que las actividades que se realizan se hacen por departamentos.

7. ¿Conoce usted la Misión, Visión y políticas de la Empresa?

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia	%
Si	3	93,33
No	27	6,67
Total	30	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora DIFAR

Elaboración: La autora



Análisis e interpretación: Según las encuestas realizadas a los empleados de la empresa el 93% de ellos está al tanto y conoce sobre la misión y visión de la empresa, mientras que el 7% manifestó no tener conocimiento de la misión y visión.

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Descripcion		Fuente	Peso	Peso ponderado	Resultado ponderado
FORTALEZAS					
1	Buenas relaciones entre gerente y trabajadores	Preg. 3 Empleados	0.08	3	0.24
2	Unico distribuidor en la localidad	Entrevista preg. 10	0.08	4	0.32
3	Ambiente de trabajo adecuado	Preg.3 Empleados	0.08	3	0.24
4	Exlente atencion al cliente	Preg.1 Empleados	0.08	3	0.24
5	Estabilizada del personal	Preg. 2 Empleados	0.06	4	0.24
6	Tegnología de punta	Entrevista preg.6	0.07	3	0.21
7	Personal Etable	Preg. 4 Empleados	0.08	3	0.24
8	Experiencia en la industria	Entrevista preg. 2	0.08	3	0.24
9	Exelente ubicación	Entrevista suervisor	0.07	3	0.21
DEBILIDADES					
1	No cuenta con manual de funciones	Preg. 5 Entrevista	0.05	1	0.05
2	No tienen definidos los departamentos	Preg. 6 Empleados	0.06	1	0.06
3	Falta de planes de publicidad y promocion	Entrevista preg. 7	0.05	2	0.1
5	Falta de organización entre empleados	Preg. 6 Empleados	0.06	1	0.06
6	No cuentan con un plan de capacitacion	Preg. 4 Empleados	0.05	2	0.1
7	El personal no conoces politicas de la empresa	Preg. 1 Empleados	0.05	2	0.1
	TOTAL		1		2.65

Fuente: Análisis Interno

Elaborado: El autor

Análisis: El peso ponderado total de las fortalezas internas de la organización no es favorable, con un peso ponderado total de 2.18 contra 0.47 de las debilidades ya que se tiene como un equilibrio un 2.65

FODA CRUZADO

Para desarrollar el cruce de variables, en primera instancia se identificaron y validaron las principales variables a analizar en los cuatro cuadrantes. En el primer cuadrante se deseaba encontrar las Oportunidades que refuercen las Fortalezas; en el segundo cuadrante, como hacer que las Oportunidades resten fuerza a las Debilidades o en todo caso como revertir estas Debilidades con las Oportunidades del contexto.

En el tercer cuadrante, se pudo analizar cómo aprovechar la Fortalezas de la empresa, para hacer frente a las Amenazas, y en el cuarto cuadrante se ve la necesidad de intervenir para que las debilidades no se profundicen con las Amenazas.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Buenas relaciones entre gerente y trabajadores ❖ Unico distribuidor en la localidad ❖ Ambiente de trabajo adecuado ❖ Exclente atencion al cliente ❖ Exlcente atencion al cliente ❖ Estabilidad del personal ❖ Tegnología de punta ❖ Personal estable ❖ Experiencia en la industria ❖ Excelente ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No cuenta con manual de funciones ❖ No tienen definidos los departamentos ❖ Falta de planes de publicidad y promocion ❖ Falta de organización entre empleados ❖ No cuentan con un plan de caacitacion. ❖ El personal no conoce políticas de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilidad para acceder a creditos ❖ Oportunidades de expansiones de mercado ❖ Existencia de medio de comunicación ❖ Acceso a nuevas tecnologías ❖ Buenas referencia de la empresa por parte de clientes a terceros 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad economica en el pais ❖ Bajo poder de negociacio con los rovedores ❖ Incremento de aranceles e impuestos ❖ Presencia de productos sustitutos ❖ Rivalidad entre competidores ❖ Competencia desleal ❖ Leyes Rigurosas

MATRIZ FODA

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Buenas relaciones entre gerente y trabajadores ❖ Unico distribuidor en la localidad ❖ Ambiente de trabajo adecuado ❖ Excelente atención al cliente ❖ Excelente atención al cliente ❖ Estabilidad del personal ❖ Tecnología de punta ❖ Personal estable ❖ Experiencia en la industria ❖ Excelente ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ No cuenta con manual de funciones ❖ No tienen definidos los departamentos ❖ Falta de planes de publicidad y promoción ❖ Falta de organización entre empleados ❖ No cuentan con un plan de capacitación. ❖ El personal no conoce políticas de la empresa
Oportunidades	ESTRATEGIA – FO	ESTRATEGIA – DO
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Facilidad para acceder a créditos ❖ Oportunidades de expansiones de mercado ❖ Existencia de medio de comunicación ❖ Acceso a nuevas tecnologías ❖ Buena referencia de la empresa por parte de clientes a terceros 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer un plan de capacitación para el personal, con la finalidad de mejorar las relaciones empresariales y de servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectuar un plan de publicidad y promoción en los diferentes medios de comunicación existente, para de esta manera dar a conocer los productos que ofrece la empresa.
Amenazas	ESTRATEGIA – FA	ESTRATEGIA – DA
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inestabilidad económica en el país ❖ Bajo poder de negociación con los proveedores ❖ Incremento de aranceles e impuestos ❖ Presencia de productos sustitutos ❖ Rivalidad entre competidores ❖ Competencia desleal ❖ Leyes rigurosas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un replanteamiento de la misión y visión de la empresa. ✓ Proponer un manual de bienvenida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer la elaboración de un Organigrama Estructural y manuales de funciones, que permita conocer la estructura de la empresa y ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.

DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Después de realizar un diagnóstico tanto interna como externa de la Empresa “DIFAR” de la ciudad de Loja, y analizar cada uno de los aspectos importantes creo necesarios proponer algunos objetivos que espero sean de gran ayuda para mejorar algunos aspectos dentro de la empresa.

- ❖ **Objetivo estratégico 1:** Replanteamiento de la misión y visión empresarial para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras.
- ❖ **Objetivo estratégico 2:** Elaborar un Organigrama Estructural y manuales de funciones, que permita conocer la estructura de la empresa y ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.
- ❖ **Objetivo estratégico 3:** Elaborar un manual de bienvenida, para la empresa DIFAR.
- ❖ **Objetivo estratégico 4:** Plantear un plan publicitario para la empresa DIFAR, a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus consumidores.
- ❖ **Objetivo estratégico 5:** Realizar un plan de capacitación para el personal, con la finalidad de mejorar las relaciones empresariales y de servicio

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Un Plan Estratégico en una empresa es indispensable para la marcha y administración eficaz, ya que esta orienta y guía a todas las fortalezas, transformando las debilidades y tomando en cuenta los problemas externos como amenazas y oportunidades que permiten un diagnóstico de todos los problemas que se presentan en la organización, así por ejemplo en la empresa “DIFAR” de la ciudad de Loja proyecta al desarrollo y progreso de la empresa.

En esta planificación estratégica se hace costar un sin número de actividades que junto a políticas y estrategias se tratará de que los objetivos propuestos lleguen a una meta establecida para que esta empresa, mediante el trabajo en equipo de sus directivos conjuntamente con los empleados brinden un mejor servicio y a la vez ayude al desarrollo socio - económico de la ciudad de Loja, promoviendo una cultura organizacional de calidad total para lograr el liderazgo en la empresa.

PROPUESTA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 1

- ❖ Replanteamiento de la misión y visión empresarial para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras

Problema:

Actualmente la empresa "DIFAR" no cuenta con una misión, visión, bien estructurados ocasionando, es por eso que se realiza dicho plan a fin de que se sepa cuál es la razón de ser y a dónde quiere llegar a futuro la empresa "DIFAR".

Meta:

Que Hasta fin del año 2015 se aplique la propuesta planteada para el beneficio de la empresa.

Objetivo:

Elaborar la VISIÓN, la misma que permitirá saber a dónde se quiere llegar y una MISIÓN que permitirá llegar a concretarlo.

Estrategia:

Elaborar un formato de la misión y visión para la empresa comercial DIFAR, con el objetivo de que el Gerente y Empleados tengan el mayor conocimiento de su importancia el mismo que les permita el desarrollo de nuevos procesos creativos e innovadores hacia el cambio, trabajo en equipo y la debida motivación al momento de desarrollar sus actividades.

Responsables:

Para poner en marcha este plan de acción se requiere del contingente de una auxiliar de secretaria, Gerente de la empresa.

Financiamiento:

El presente plan será financiado con recursos propios de la empresa.

PRESUPUESTO PARA DETERMINAR NUEVA VISION Y MISION

Actividad	Recursos	Valor Total Anual
❖ Utilizar el Internet.	Recurso Humano: Auxiliar de secretaría. Recursos materiales y tecnológicos: como suministros de oficina y computadora	\$ 75.00
❖ Realizar 3Gigantografía Banner	Recurso Humano: Contratar personal de la imprenta y maquinaria	\$ 150.00
❖ Elaborar 2000 Trípticos ilustración brillante de 90 grs por una caras.	Recurso Humano: Contratar personal de la imprenta y maquinaria	\$ 100.00
Fuente: Diario la hora: Gerente Elaboración: El Autor		Total \$325.00

Matriz N° 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1: Replanteamiento de la misión y visión empresarial para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras						
PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	PRESUPUESTO	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLES
Actualmente la empresa no cuenta con una misión, visión, bien estructurados ocasionando que exista una desinformación de los empleados así como también de los clientes, es por eso que se realiza dicho plan a fin de que se sepa cuál es la razón de ser y a dónde quiere llegar a futuro la empresa "DIFAR"..	Que Hasta fin del año 2015 se aplique la propuesta planteada para el beneficio de la empresa.	Elaborar un formato de la misión y visión para la empresa comercial DIFAR , con el objetivo de que el Gerente y Empleados tengan el mayor conocimiento de su importancia el mismo que les permita el desarrollo de nuevos procesos creativos e innovadores hacia el cambio, trabajo en equipo y la debida motivación al momento de desarrollar sus actividades.	Colocar pancartas con la misión y Visión de la empresa al ingreso de la misma.	El costo anual es de \$ 325.00 Un tiempo óptimo para el desarrollo de este objetivo es de dos meses.	Lo realizará la empresa DIFAR en su totalidad.	Para poner en marcha este plan de acción se requiere del contingente de una auxiliar de secretaria, y Gerente.
			RESULTADOS ESPERADOS Que todo el personal esté al tanto de la misión y visión de la empresa para que pueda encaminar sus objetivos trazados			

Elaboración: El Autor

COMO DETERMINAR LA MISIÓN

Matriz N°

INTERROGANTES	RESPUESTAS
¿QUIÉN?	Distribuidora y comercializadora "DIFAR"
¿QUÉ HACE?	Brindar productos de bebidas de Cervecería Nacional.
¿CÓMO?	Con personal capacitado, excelente atención al cliente, y sobretodo confiabilidad y humanismo.
¿A QUIÉN?	A los grupos sociales.
¿EN DÓNDE?	Ciudad de Loja.

❖ MISIÓN PROPUESTA

"Somos una empresa dedicada a la distribución comercialización productos de Cervecería Nacional, sirviendo a nuestros clientes, empleados y comunidades a través de nuestras acciones, enmarcados en los principios de responsabilidad social, cumplimiento a las leyes y respeto al medio ambiente, demostrando la capacidad intelectual que tenemos para desarrollar las actividades que se nos han encomendado y que hemos propuesto emprender en bien del desarrollo económico de nuestra localidad."

COMO ELAABORAR UNA VISIÓN

Matriz N°

TEMÁTICA	¿QUÉ TENEMOS Y NO QUEREMOS PERDER?	¿ QUÉ NO TENEMOS Y QUEREMOS DESARROLLAR A 5 AÑOS?
LIDERAZGO	Mercado local y provincial	Competitividad a nivel de toda las provincia y parte de la region sur
POSICIONAMIENTO	Lider en el mercado	Mantener el liderazgo en el mercado local, extendernos a nivel regional.
EXCLUSIVIDAD	Excelentes empleados	Poseer personal capacitado
PERSPECTIVA	Servico de calidad	Aceptación en el mercado regional
SACRIFICIO	Etica Profesional	Responsabilidad en el Trabajo
ATRIBUTOS	Atencion personalizada	Personal calificado
ÉXITOS	Reconocimiento de sus clientes	Reconocimiento Social
PARTICIPACIÓN	Trabajo en Equipo	Excelente Relación Laboral
CREATIVIDAD	Ideas Innovadoras	Atraer Clientes
RECURSOS	Talento Humano, tecnico y económicos.	Tecnología
PUBLICIDAD	Cuñas Radiales	Plan Estratégico de Publicidad
PROMOCIONES	Los precios mas bajos a nivel local	Mantener los precios

❖ VISIÓN PROPUESTA

“La distribuidora y comercializadora DIFAR busca ser una empresa líder, renombrada y demandante a nivel local, provincial y regional, dejando un gran camino para que siga el desarrollo de la futuras generaciones; impulsando el trabajo en equipo para continuar brindando servicios y productos de calidad, y seguir siendo líderes en el mercado”

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 2

- ❖ Elaborar un organigrama estructural y manual de funciones, que permita conocer la estructura de la empresa y ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.

Problema.

La mala estructuración de organización y el poco conocimiento de las funciones de cada uno de los empleados; propone una reestructuración de la estructura orgánica y manual de funciones.

Meta.

Este objetivo está orientado a reforzar la estructura orgánica de la empresa e incrementar un manual de funciones, manual que debe ser entregado a todo el personal para que su aplicación se exitosa

Estrategias.

- ❖ Reforzar la estructura organizacional para mejora de la gestión administrativa.
- ❖ Elaborar un organigrama estructural, identificando claramente los diferentes niveles jerárquicos
- ❖ Inducir al personal a que conozca los diversos tipos de procesos que permita tener gestión más eficiente en el Departamento de Talento Humano.

- ❖ Propiciar conocimientos acerca de los manuales de funciones y su importancia dentro de la empresa.
- ❖ Difundir la nueva estructura orgánica

Tácticas

- ❖ En base al organigrama existente se plantea uno con ligeras variaciones, necesaria para mejorar la estructura y funcionamiento de la empresa.

Actividades.

- Realizar un estudio estructural de la empresa, para poder determinar sus falencias y sus necesidades en cuanto a reestructuración
- Alinear todas las funciones de cada uno de los empleados de acuerdo al organigrama planteado, para poder realizar el manual de funciones.

Financiamiento.

- ❖ El financiamiento de este objetivo estratégico, lo asumirá en su totalidad la empresa

Responsables.

- ❖ La responsabilidad Total de la puesta en marcha de este objetivo estratégico estará a cargo del Gerente General, siendo un aporte por parte de las autoras del proyecto y el director de tesis, para con la empresa.

**PRESUPUESTO PARA ELABORAR UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y
MANUALES DE FUNCIONES**

Actividad	Recursos	Valor Mensual
Realizar un estudio organizacional	Recursos Humanos: Secretaría, Gerente Recursos Materiales: Suministros y equipos de oficina.	\$80.00
Evaluación sobre cada uno de los cargos de empleados	Recursos Humanos: Secretaría, Gerente Recursos Materiales: Suministros y equipos de oficina.	\$80.00
Análisis y corrección de los resultados obtenidos	Nota: utilizando horas extras.	\$50.00
Impresión de manuales de Funciones para todos los empleados	Recursos Humanos: Diseños Recursos Materiales: Maquinaria para imprimir	300.00
Total		\$ 520.00

Fuente: Gerente General

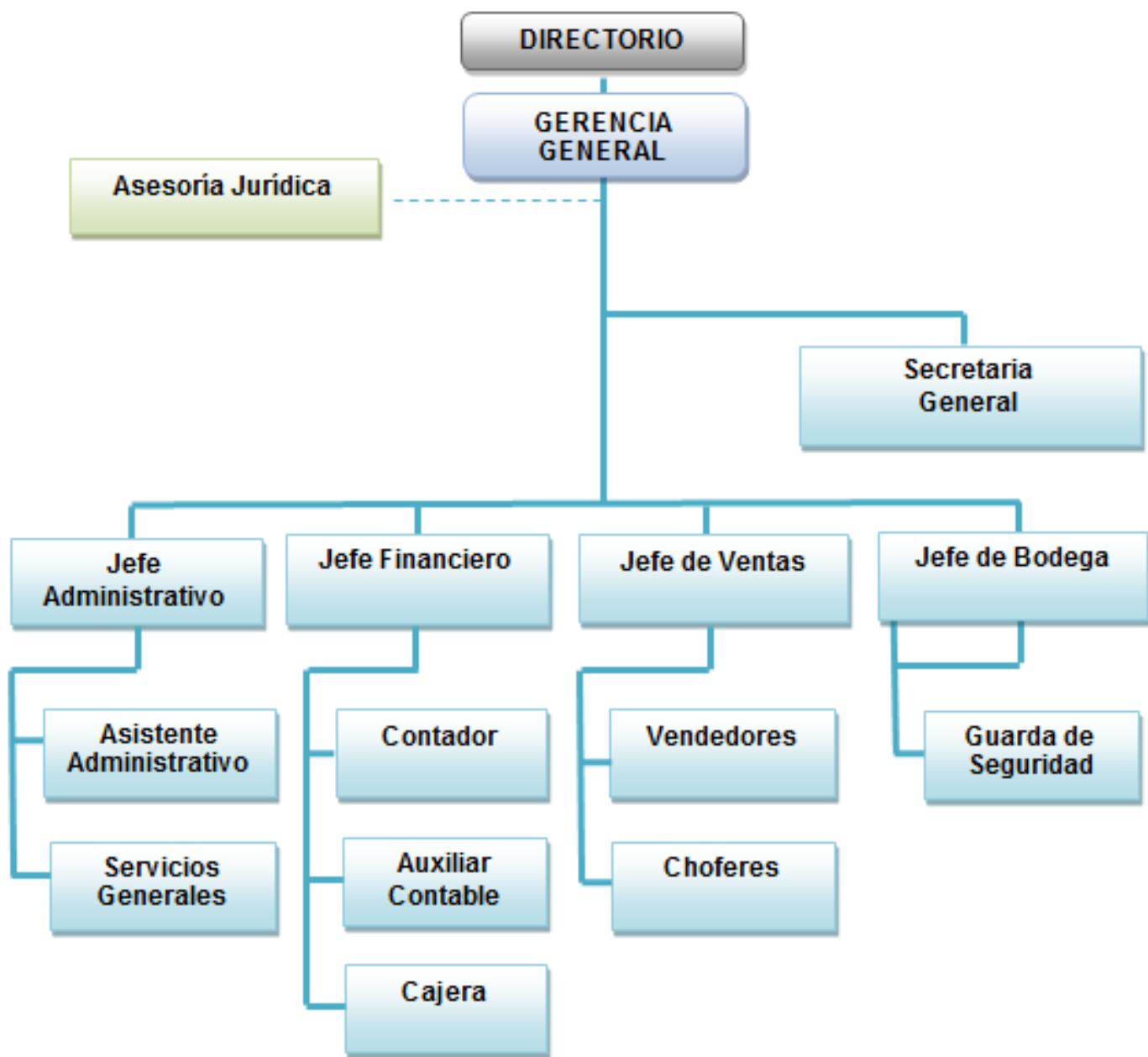
Elaboración: El Autor

Matriz N°2

ELABORAR UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUALES DE FUNCIONES						
Problema	Meta	Estrategias	Actividades	Presupuesto	Financiamiento	Responsables
La mala estructuración de organización y el poco conocimiento de las funciones de cada uno de los empleados; propone una reestructuración de la estructura orgánica y manual de funciones.	Este objetivo está orientado a reforzar la estructura orgánica de la empresa e incrementar un manual de funciones, manual que debe ser entregado a todo el personal para que su aplicación se exitosa	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Reforzar la estructura organizacional para mejora de la gestión administrativa. ❖ Inducir al personal a que conozca los diversos tipos de procesos que permita tener gestión más eficiente en el Departamento de Talento Humano. ❖ Propiciar conocimientos acerca de los manuales de funciones y su importancia dentro de la empresa. ❖ Difundir la nueva estructura orgánica 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar un estudio estructural de la empresa, para poder determinar sus falencias y sus necesidades en cuanto a reestructuración ❖ Alinear todas las funciones de cada uno de los empleados de acuerdo al organigrama planteado, para poder realizar el manual de funciones. 	El presupuesto para el presente objetivo es de 2,200 dólares para los tres años.	<p>Sera financiado totalmente por la empresa</p> <hr/> <p>Resultados esperados</p> <p>Que el manual sea difundido al 100% al personal para su exitosa aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La responsabilidad Total de la puesta en marcha de este objetivo estratégico estará a cargo del Gerente General, siendo un aporte por parte de las autoras del proyecto y el director de tesis, para con la empresa

Elaboración: El autor

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA PROPUESTO PARA LA EMPRESA DIFAR




MANUAL DE FUNCIONES PARA LA "EMPRESA "DIFAR" DE LA CIUDAD DE LOJA.

Se indica las características de cada puesto de trabajo de acuerdo a la estructura orgánica de la Empresa. Con esto, se pretende abordar la información sobre: organigramas, el nombre del empleado junto con el cargo, especificaciones del puesto, código, naturaleza del puesto, funciones típicas que debe recibir para el desarrollo y cumplimiento de las actividades.

CLASIFICADOR DE PUESTOS

Nombre de puesto	Código
Gerente General	01.00.01
Secretaria General	01.01.01
Asesor Jurídico	01.02.02
Jefe Administrativo	02.00.00
Asistente Administrativo	02.01.01
Servicios Generales	02.02.02
Jefe Financiero	03.00.00
Contador	03.01.01
Auxiliar Contable	03.02.02
Cajera	03.03.03
Jefe de Ventas	04.00.00
Vendedor	04.01.01
Chofer	04.02.02
Jefe de Bodega	05.00.00
Guardiana	05.01.01


MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA EMPRESA “DIFAR”

		MANUAL DE FUNCIONES “DIFAR”
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	01.00.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiene responsabilidad administrativa Supervisa a los Directores Departamentales. ❖ Debe poseer iniciativa, predisposición e interés para realizar las actividades. ❖ Planifica, organiza, dirige la buena marcha de la empresa a fin de lograr los objetivos propuestos
Denominación:	Gerente General	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Gerencia	
Rol:	Administrativo	
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo	
Jefe Inmediato:	Directorio	
Subalternos	Todo el Personal	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Conducir la labor administrativa y funcional de la empresa para cumplir los mandatos de la misma y el alcance de las metas organizacionales.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ingeniero Comercial ❖ Haber realizado cursos de Gerencia Administrativa Tener experiencia en cargos similares
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elabora el presupuesto anual de la empresa en lo que se refiere a equipos, vehículos, sueldos y salarios, compra de materiales y materia prima ❖ Establece los objetivos a lograr por la empresa, determina los recursos y acciones necesarias para alcanzarlos. ❖ Coordina la elaboración de políticas, estrategias, normas procedimientos que se llevan dentro de la empresa. ❖ Posee la facultad de emitir multas y sanciones al personal que incumpla con las políticas o normas de la empresa. ❖ Vela por la seguridad integral de los trabajadores que laboran en la empresa. 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	01.01.01	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsabilidad administrativa. ❖ Debe tener habilidad para realizar sus actividades con una actitud positiva y tener aptitud para desenvolverse. ❖ La complejidad de trabajo requiere conocimiento y experiencia.
Denominación:	Secretaría General	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Servicios	
Nivel Jerárquico:	Auxiliar	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalternos	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Responsable ante el Directorio y el Gerente por el cargo desempeñado dentro de las normas legales de procedimiento, supervisión y ejecución de labores de secretaría administrativa.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Secretariado Ejecutivo ❖ Haber tenido capacitación relaciones Humanas.
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dar fe de los actos del Directorio y redactar documentación sobre las reuniones llevadas a cabo. ❖ Cuidar del oportuno trámite de los asuntos que deba conocer a los directores departamentales y atender el despacho diario de los asuntos resueltos por el Directorio y el Gerente. ❖ Llevar y mantener al día el archivo de documentos y atender los tramites que se realizan entre el Directorio y la Gerencia. ❖ Tramitar y despachar los documentos de acuerdo con los procedimientos establecidos. ❖ Presentar al Gerente informes trimestrales de labores cumplidas. 		

		MANUAL DE FUNCIONES "DIFAR"
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	01.02.02	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Responsabilidad por la representación legal, solución de asuntos jurídicos y la toma de decisiones. ❖ Ejerce supervisión a personal profesional de menor nivel.
Denominación:	Asesor Jurídico	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Operativo	
Nivel Jerárquico:	Asesor	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Dirección, ejecución, y coordinación de labores jurídicas variadas de la Empresa "DIFAR"		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Doctor en jurisprudencia o abogado ❖ Experiencia profesional de 1 año
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ejercer la representación legal de la Empresa. ❖ Elaborar, estudiar contratos y proyectos de reforma a la ley, ordenanzas, reglamentos, decretos, acuerdos y resolución. ❖ Asumir la defensa de la Empresa y de sus servidores en asuntos oficiales. ❖ Elaborar proyectos de resolución y fallos administrativos variados. ❖ Asesorar en materia legal a funcionarios, directivos. ❖ Emitir informes directamente en materia de su competencia. 		




MANUAL DE FUNCIONES "DIFAR"

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	02.00.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Supervisar y coordinar las actividades inherentes a cada Puesto. ❖ Recibir instrucciones, presentar la información relativa a su gestión, la problemática del área de su competencia y proponer alternativas de solución.
Denominación:	Jefe Administrativo	
Nivel:	Profesional	
Unidad oProceso:	Empresa	
Rol:	Jefe	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalternos:	Auxiliar Administrativo	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
El titular de este puesto es el responsable de asegurar la eficaz administración de los recursos financieros, materiales y humanos.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ser Ingeniero Comercial ❖ Un (1) año Laboral en cargos similares. ❖ Haber recibido capacitación en recursos materiales, financieros y Humanos
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Desarrollar el proceso de Programación – Presupuestario e Integración Financiero de la Empresa ❖ Realizar las acciones y estrategias necesarias para corregir las desviaciones, en caso de que existan, en el Programa Financiero ❖ Coordinar la elaboración y seguimiento del Programa Operativo Anual. ❖ Supervisar la adecuada administración de los recursos materiales. ❖ Coordinar la actualización de Manuales de Organización y Procedimientos de la Empresa. ❖ Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al desempeño correcto de sus funciones 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	02.01.01	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con las disposiciones ❖ Orientación a resultados ❖ Transparencia ❖ Compromiso con la organización
Denominación:	Asistente Administrativo	
Nivel:	Bachiller	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Auxiliar	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Jefe Administrativo	
Subalternos:	Servicios Generales	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Coadyuvar debidamente mediante las labores asistenciales a fin de garantizar por parte de la administración una debida prestación del servicio.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bachiller en cualquier modalidad ❖ Dos (2) años de experiencia laboral relacionada con el cargo.
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparar y organizar la información que debe presentar el jefe inmediato. ❖ Atender llamadas telefónicas, operar los medios técnicos disponibles y entregar los mensajes respectivos ❖ Apoyar al personal de la dependencia en la transcripción y presentación de informes. ❖ Apoyar los trámites administrativos que requiera la dependencia para el cumplimiento de su finalidad. ❖ Colaborar en la elaboración del presupuesto de ingresos, gastos e inversiones ❖ Cumplir con las funciones contenidas en, los Decretos, Ordenanzas, Acuerdos, Manual de Funciones, Reglamentos Internos de la empresa ❖ Realizar las gestiones necesarias para asegurar la ejecución de los planes, programas y proyectos en los que interviene en razón del cargo. 		

		MANUAL DE FUNCIONES "DIFAR"
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	02.02.02	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cumplir con las disposiciones ❖ Orientación a resultados ❖ Transparencia ❖ Compromiso con la organización
Denominación:	Servicios Generales	
Nivel:	Bachiller	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Auxiliar	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Asistente Administrativo	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Conocimientos en Servicio al Cliente ❖ Técnicas de aseo y limpieza ❖ Sistemas Office y Windows
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas. ❖ Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. ❖ .Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso. ❖ Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a cargo de la entidad. ❖ Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	03.00.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Contabilidad pública ❖ Sistema Office , Windows y Outlook ❖ Gestión pública ❖ Plan de Desarrollo Identificación, formulación, y preparación de proyectos de inversión.
Denominación:	Jefe Financiero	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Jefe	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalternos:	Contador.	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo a las normas legales, toda la contabilidad de la administración, permitiendo que esta sirva como instrumento para la toma de decisiones y cumplimiento de las metas, objetivos y políticas de la Administración.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acreditar título Profesional de Contador Público, con tarjeta profesional. ❖ Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar el Sistema de Contabilidad General de la Empresa. ❖ Llevar la Contabilidad General de la Empresa de acuerdo a las normas de reconocimiento, registro y revelación trazadas por la Contaduría General de la Nación. ❖ Consolidar la Contabilidad de la Empresa Elaborar el Balance General, y rendir informe al Gerente General de la Empresa. ❖ Fijar los objetivos y características especiales que la Contabilidad de la Empresa requiera, como acatar las trazadas por la Contaduría General de la Nación. ❖ Impartir las instrucciones que fije la Contaduría General de la Nación y las que la Dirección considere, para que la Contabilidad del Municipio sea llevada de acuerdo a los parámetros de ley. 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	03.01.01	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aplicar métodos y procedimientos contables. ❖ Preparar informes técnicos. Analizar la información contable. ❖ Tratar en forma cortés al público en general. ❖ Realizar cálculos numéricos con precisión y rapidez.
Denominación:	Contador	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Servicio	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Director Financiero	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesional en el área de Contaduría Pública. ❖ Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recibe y clasifica todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). ❖ Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados. ❖ Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. ❖ Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. ❖ Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución. ❖ Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros. . ❖ Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución. ❖ Elabora comprobantes de los movimientos contables. ❖ Analiza los diversos movimientos de los registros contables. ❖ Corrige los registros contables. 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	03.02.02	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparar informes y documentos, de órdenes de compra y solicitudes de compra. ❖ Realizar Roles de Pagos para los empleados. ❖ Realizar transferencias Bancarias
Denominación:	Auxiliar Contable	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Apoyo	
Nivel Jerárquico:	Auxiliar	
Jefe Inmediato:	Contador	
Subalternos:	Cajera	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Analizar la información contable a fin de apoyar para emitir estados financieros contables.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Profesional en el área de Contaduría Pública. ❖ Tres (3) años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de contabilidad
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Elaborar bajo supervisión todos los movimientos contables tanto de ingresos como de egresos que se generen en la empresa. ❖ Recibir, organizar y archivar los comprobantes de gastos diarios de las distintas áreas. ❖ Auxiliar en la depuración de cuentas. ❖ Recibir y revisar los cortes de caja parciales que le sean entregados a través de la persona de caja. ❖ Auxiliar en la elaboración del presupuesto anual de egresos. ❖ Llevar el control de auxiliares y subordinados 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	03.03.03	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Ser responsable de contar el efectivo al recibir y/o entregar ❖ Realizar depósitos y/o retirar al Banco ❖ Elaborar minuta de retiro y/o deposito
Denominación:	Cajero	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Auxiliar	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Asistente Contable	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
<p>Registrar en sistema computarizado el ingreso de ventas diarias, de facturación y atención al cliente.</p>		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acreditar título Profesional de Ing. Comercial, Banca o afines. ❖ Tener Dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Llenar formatos de solicitudes de afiliación ❖ Conciliar ingresos y egresos al final del día y elaborar minuta de depósito para efectuarse al día siguiente, previa revisión del auxiliar contable. ❖ Hace plan de pago de cada socio ❖ Recepción y análisis de solicitudes de crédito y hacer sus comentarios por escrito para cada caso ❖ Responder por el faltante de caja ❖ Al final del día enviar todo el movimiento a Contabilidad. ❖ Permanecer en su puesto en todo momento 		




**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**


1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	04.00.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Habilidad para solucionar problemas. ❖ Facilidad para la comunicación escrita y verbal ❖ Responsabilidad para dirigir su equipo de trabajo
Denominación:	Jefe de Ventas	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Jefe	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalternos:	Vendedores	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Gestión en el proceso de comercialización de productos y supervisión en tareas operativas.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acreditar título Profesional recomendable en Publicidad y marketing ❖ Tener Tres (3) años de experiencia profesional relacionada con el cargo
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lograr un direccionamiento estratégico y efectivo de toda la gestión de ventas de su territorio. ❖ Velar por el cumplimiento de las ventas puestas a su equipo, por medio del liderazgo efectivo de los vendedores que le son asignados. ❖ Asesorar a sus subordinados sobre solución de situaciones en ventas ❖ Capacitar permanentemente a su equipo de ventas en cuanto a productos, técnica y manejo de ventas ❖ Realizar recorridos físicos de supervisión a fin de identificar posibles anomalías 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	04.01.01	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuidar siempre su apariencia ya que será imagen de la empresa, de igual manera mantener un buen trato hacia los clientes. ❖ Compromiso con la organización
Denominación:	Vendedor	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Servicio	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Jefe de ventas	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Realizar una buena gestión de comercialización optimizar todos los recursos y aportando valores consolidados a la organización.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acreditar título Profesional de Ing. Comercial o afines. ❖ Tener un buen manejo de relaciones sociales. ❖ Tener Dos (2) años de experiencia profesional relacionada con el cargo.
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tomar los pedidos de los clientes, de acuerdo a las rutas establecidas y a los clientes asignados. ❖ Realiza inventarios de productos en los clientes. ❖ Asesora a los clientes en ventas ❖ Informa a los clientes sobre las actividades promocionales a ofertas y nuevos lanzamientos. 		

		MANUAL DE FUNCIONES “DIFAR”
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	04.02.02	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tiempo Completo. ❖ Servicio de transporte correcto y oportuno, conforme a las normas y procedimientos vigentes. ❖ Vehículo ordenado, debidamente presentado y funcionando, garantizando la debida prestación del servicio.
Denominación:	Chofer	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Servicio	
Nivel Jerárquico:	Asistencial	
Jefe Inmediato:	Jefe de ventas	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Asistir a la Empresa mediante la prestación correcta y oportuna del servicio de transporte, manteniendo el vehículo que se le asigne en perfecto estado de orden, presentación y funcionamiento.		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Licencia Profesional Tipo “D” ❖ Dos (2) años de experiencia laboral relacionada con el cargo
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Recoger la información correspondiente a la marcación del reloj del personal de la administración y en los sitios donde estos se encuentren, dos veces a la semana o las que considere su jefe inmediato. ❖ Mantener el vehículo a su cargo en perfecto estado de aseo, presentación, funcionamiento y conservación. ❖ Informar oportunamente a la oficina encargada del mantenimiento y reparación de los vehículos, todo tipo de fallas o daños presentados en el mismo. ❖ Llevar un registro mensual de la historia del vehículo. ❖ Informar oportunamente a la Secretaría Administrativa toda colisión o accidente de tránsito que se presente en cumplimiento de sus funciones. ❖ Solicitar oportunamente los combustibles y lubricantes necesarios. ❖ Llevar el vehículo desde el depósito de carga hacia el sitio donde debe llevar los bienes 		

		MANUAL DE FUNCIONES "DIFAR"
1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	05.00.00	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revisión y aprobación de entrada y salida de productos. ❖ Informes mensuales a la dirección de RR.HH de acuerdo a las necesidades requeridas.
Denominación:	Jefe de Bodega	
Nivel:	Profesional	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Jefe	
Nivel Jerárquico:	Operativo	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalternos:	Vendedores	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Diligenciar formatos de entrada y salida del de la mercancía, tiene como responsabilidad el almacenamiento del producto		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Acreditar título Profesional recomendable titulado en RRHH ❖ Tener Tres (5) años de experiencia profesional relacionada con el cargo
3. FUNCIONES TÍPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar un control de inventarios diarios. ❖ Recibir y verificar los productos que ingresan a la bodega ❖ Diligenciar los documentos necesarios que certifiquen el recibo o despacho de la mercancía ya que el es el directo responsable. ❖ Realizar los reportes respectivos al jefe de compra y venta y al contador. ❖ Reportar a su superior si al momento de la descarga detecta daños en los productos. ❖ Revisar que el almacenaje de los productos si sean los adecuados. 		



**MANUAL DE FUNCIONES
"DIFAR"**

1. DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		4. CARACTERISTICAS DE LA CLASE
Código:	05.01.01	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Trabajo en equipo ❖ Disciplina ❖ Energía ❖ Sentido urgencia ❖ Disciplina
Denominación:	Conserje	
Nivel:	Bachiller	
Unidad o Proceso:	Empresa	
Rol:	Servicio	
Nivel Jerárquico:	Auxiliar	
Jefe Inmediato:	Jefe de Bodega	
Subalternos:	Ninguno	
2. NATURALEZA DEL CARGO		5. REQUISITOS
Abrir las y cerrar las puertas de la empresa		<ul style="list-style-type: none"> ❖ Primaria Completa ❖ Dos años de experiencia en cargos similares
3. FUNCIONES TIPICAS		
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se encargan de repartir la correspondencia ❖ Lavar periódicamente del depósito de basura. ❖ Encienden y apagan las luces. 		

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

- ❖ Elaborar un manual de bienvenida, para la empresa “DIFAR”.

Problema

La empresa “DIFAR” no cuenta con un Manual de Bienvenida, herramienta indispensable para el personal que labora en la misma ya que por medio de este manual podemos conocer generalidades como, Misión, Visión, Valores, Organigrama, Prestaciones de ley, Derechos.

Meta

Mediante el Manual de Bienvenida se busca que el personal que labora en la empresa como los que ingresen a laborar conozcas la institución a la que pertenecerás, y que junto con su compromiso, se sientan parte de la organización y tengan bases sólidas para el adecuado desempeño de su trabajo.

Estrategias:

- ❖ Documentar formalmente en el “Manual de bienvenida para el proceso de inducción” los lineamientos administrativos, que contribuyan a la organización y competitividad del área administrativa y la empresa en general.

- ❖ Con este manual la empresa contara con una formalidad en su área administrativa para fines competitivos.

Actividades:

- ❖ Se incluirá el manual de bienvenida en los procesos capacitación e inducción sobre el personal nuevo.
- ❖ Se realizara una reunión con todo el personal, para hacer conocer el contenido del manual y hacer la entrega formal a cada uno.

Financiamiento.

- ❖ El financiamiento de este objetivo estratégico, lo asumirá en su totalidad la empresa

Responsables.

El Gerente de la Empresa, el Gerente de Mercadeo

**PRESUPUESTO PARA OPERATIVIZAR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO
ELABORAR UN MANUAL DE BIENVENIDA, PARA LA EMPRESA DIFAR**

Actividad	Recursos	Valor
		Total anual
❖ Recopilar información que se incluirá en el manual.	Recursos Humanos: Secretaria, Gerente Recursos Materiales: Suministros y equipos de oficina.	\$ 50.00
❖ Elaboración del orden de la información del manual	Recursos Humanos: Gerente Recursos Materiales: Suministros, computador	\$30.00
❖ Impresiones y entrega a los empleados	Recursos Humanos: Secretaria, Diseñador Recursos Materiales: Impresora y copiadora.	\$ 50.00
Fuente: Gerente General de la empresa "DIFAR" Elaboración: El Autor	Total	\$ 130.00

Matriz N° 3

Problema	Meta.	Estrategias	Actividades	Responsables
<p>La empresa "DIFAR" no cuenta con un Manual de Bienvenida, herramienta indispensable para el personal que labora en la misma ya que por medio de este manual podemos conocer generalidades como, Misión, Visión, Valores, Organigrama, Prestaciones de ley, Derechos.</p>	<p>Mediante el Manual de Bienvenida se busca que el personal que labora en la empresa como los que ingresen a laborar conozcas la institución a la que pertenecerás, y que junto con su compromiso, se sientan parte de la organización y tengan bases sólidas para el adecuado desempeño de su trabajo</p>	<p>❖ Documentar formalmente en el "Manual de bienvenida para el proceso de inducción" los lineamientos administrativos, que contribuyan a la organización y competitividad del área administrativa y la empresa en general.</p> <p>❖ Con este manual la empresa contara con una formalidad en su área administrativa para fines competitivos.</p>	<p>❖ Se incluirá el manual de bienvenida en los procesos capacitación e inducción sobre el personal nuevo.</p> <p>❖ Se realizara una reunión con todo el personal, para hacer conocer el contenido del manual y hacer la entrega formal a cada uno.</p>	<p>El Gerente de la Empresa, el Gerente de Mercadeo</p>
				<p>Costo Anual.</p> <p>Será de \$ 130.00</p>
				<p>Resultados Esperados</p> <p>Implementar el manual de bienvenida, como apoyo para el área administrativa; con el fin de dar una orientación respecto a normas, políticas propias de aplicaciones internas y externas.</p>

Elaboración: El Autor

MANUAL DE BIENVENIDA



BIENVENIDO

Bienvenido al equipo de DIFAR...

La vida o quizá el destino te ha traído hacia nosotros, eres muy afortunado (a), pues en él encontrarás un gran ambiente y un buen equipo de trabajo, claro que eso depende en gran medida de ti y de tu disposición de cooperar en lo que DIFAR requiere.

Esta nota es una manera de decirte que estamos felices de que te hayas unido a nosotros. Durante las próximas semanas aprenderás las técnicas de nuestro

negocio, podrás apreciar que en DIFAR todos los programas y las oportunidades de ascenso te ayudarán a triunfar.

Las empresas hoy en día suelen ocuparse más de la prosperidad del negocio que por el bienestar, tranquilidad y seguridad de sus empleados.

Afortunadamente en EL MANTEQUILLÓN no es así. Aquí descubrirás las oportunidades que ofrecemos a todos los empleados.

Una vez más BIENVENIDO A NUESTRO EQUIPO. Ahora eres parte de una industria líder, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

RECUERDA: LA META ES TUYA, TU EMPEÑO, ENERGÍA, LAS GANAS Y TU DEDICACIÓN HABLARÁN POR TI.

BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...

ATENTAMENTE.

INTRODUCCIÓN

DIFAR es una empresa dedicada a la distribución de productos elaborados por compañías de Cervezas Nacionales, cuyo campo de acción en ventas es el cantón Loja, Saraguro y Sur Oriente Ecuatoriano y que llega al consumidor final a través de los puntos de venta.

Su estructura organizacional se manifiesta de la siguiente manera: Gerencia General, Departamento de Supervisión, Departamento de Ventas, Departamento de Contabilidad Secretaria y Bodega.

Es así que el presente tiene el propósito de presenta de manera general a nuestra empresa DIFAR CIA. LTDA. (Distribuidora Fausto Aguirre Reyes), de tal manera que nos permita conocer: Nuestra Estructura Organizacional, La Naturaleza de la Empresa, su Situación Legal, Localización, Inversión, Historia, Filosofía, Ámbito, Enfoque Empresarial frente a la Competencia, Nuestros Clientes, Nuestra Flota, Nuestros Productos, Nuestra Experiencia y Nuestros méritos.

HISTORIA DE DIFAR

DIFAR Cía. Ltda., es una empresa lojana que nace con la iniciativa empresarial del Señor Doctor Fausto Ramiro Aguirre Reyes hace ya aproximadamente once años, pero es en el año 2000 cuando se inicia como distribuidora exclusiva de Compañía de Cervezas Nacionales, para la localidad de Loja, siendo los productos de mayor éxito: Cerveza Pilsener, Club, Dorada, Conquer, Pony Malta, Agua Manantial. En sus inicios poseía un parque automotor para el reparto del producto de tres camiones de cuatro toneladas.

Hoy en día cuenta con siete camiones con capacidad para seis toneladas y una camioneta para pedidos urgentes. Su comunicación es a través de frecuencia radio de onda larga en circuito cerrado. Su stock operativo era de mil cajas de envase 1/1 aproximadamente; en la actualidad ese stock es de quince mil cajas de 1/1, y más de dos mil de ½ en piso operativo. Cuando DIFAR se inició como distribuidor de CCN, tenía una participación del 53% del mercado en cuanto a rotación de nuestros productos se refiere; todo aquello se lo ha conseguido gracias al empeño, trabajo, perseverancia, eficiencia y eficacia de todos quienes formamos parte de DIFAR.

MISIÓN

“La distribuidora y comercializadora DIFAR busca ser una empresa líder, renombrada y demandante a nivel local, provincial y regional, dejando un gran camino para que siga el desarrollo de la futuras generaciones; impulsando el trabajo en equipo para continuar brindando servicios y productos de calidad, y seguir siendo líderes en el mercado”

VISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la distribución comercialización productos de Cervecería Nacional, sirviendo a nuestros clientes, empleados y comunidades a través de nuestras acciones, enmarcados en los principios de responsabilidad social, cumplimiento a las leyes y respeto al medio ambiente, demostrando la capacidad intelectual que tenemos para desarrollar las actividades que se nos han encomendado y que hemos propuesto emprender en bien del desarrollo económico de nuestra localidad.”

AMBITO

Nuestro ámbito de participación en el mercado, se limita a la localidad de Loja; que comprende la Ciudad de Loja, el Sur oriente y Saraguro.

DIFAR, cumple con el objetivo de satisfacer las necesidades de los habitantes a través de la distribución de bebidas refrescantes, saludables y de moderación, contribuyendo así con la satisfacción de una necesidad prioritaria de los habitantes Lojanos.

Todo este logro alcanzado por DIFAR, a lo largo de estos años han sido con convicción propia de trabajo en equipo, mediante la utilización de tecnología de punta en cuanto a la comunicación, vehículos, infraestructura, sistemas de computación, etc.

El primer capital considerado por DIFAR, es su talento humano que día a día une fuerzas en bien de la satisfacción de las necesidades de los clientes y el desarrollo de nuestra empresa.

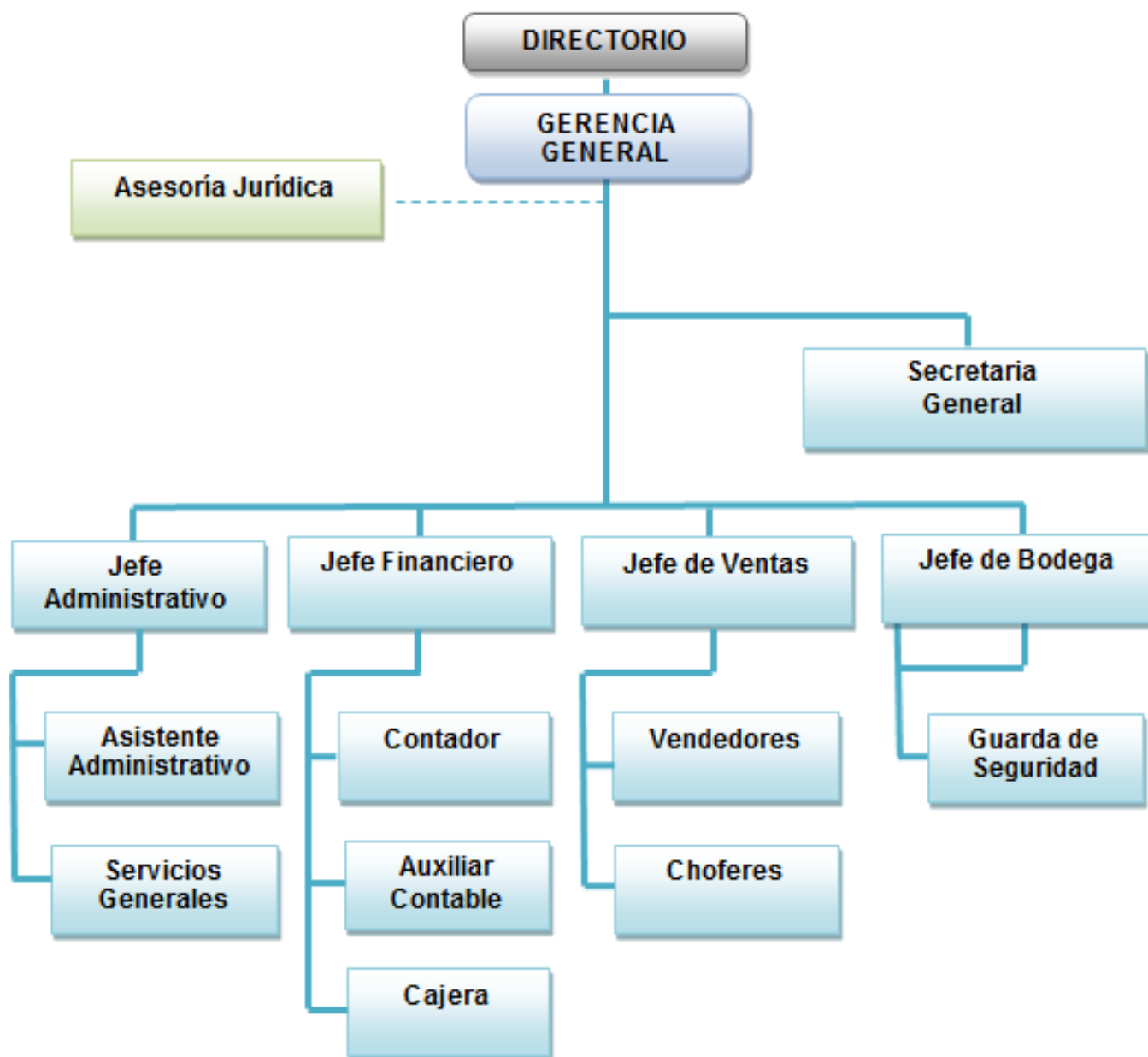


DIFAR es una empresa privada, que se dedica a la comercialización de marcas y productos de Cervecería Nacional, tales como: Pilsener, Club, Conquer, Dorada, Cerveza de barril, Pony Malta y Agua Manantial

ORGANIZACIÓN LEGAL

DIFAR es una empresa que está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, como una empresa privada de propiedad individual y que está legalmente inscrita en el Registro Mercantil y cámara de comercio de Loja, su representante legal es el Dr. Fausto Ramiro Aguirre, quien es el Gerente General y propietario de la Empresa.

Organigrama Estructural de DIFAR



DIRECTIVOS DE LA INSTITUCIÓN

- Dr. Fausto Aguirre Reyes
- Sr. Santiago Aguirre Astudillo

LOCALIZACIÓN

Esta empresa está ubicada en la ciudad de Loja en las calles: Vicente Delgado Tapia y 8 de Diciembre

FILOSOFIA

DIFAR mantiene una filosofía con un servicio de calidad contando con Recurso Humano capacitado eficiente y eficaz, que brindar atención a tiempo y de calidad manteniendo los principios fundados en un espíritu de colaboración enrumbando hacia el desarrollo empresarias de Loja

Nuestra empresa está basada en la Misión de contribuir al desarrollo de Cervecería Nacional en Ecuador, ofreciendo productos de calidad a precios cómodos y de excelente calidad.

Satisfacción de nuestros clientes, a través de la calidad en los productos, precios, servicios e imagen.

CLIENTE: es la razón de nuestros esfuerzos

EXELENIA PERSONAL: ampliar nuestros conocimientos, habilidades y capacidades.

SERVICIO: organizamos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

EFICIENCIA: capacidad para lograr un fin, empleando los mejores medios posibles.

COMPROMISO: acuerdo contraído con nuestro trabajo

EQUIPO: grupo de personas, organizadas para la realización de una tarea o logro de un objetivo

RESPECTO: colaborar para la aplicación de los principios éticos y morales

INTEGRIDAD; ser congruente entre el pensar, decir y hacer.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Llegar puntual a las instalaciones de trabajo.
- No fumar ni beber alcohol dentro y fuera del horario de trabajo.
- Entregar en envase clasificado de acuerdo a la marca y chancleta que la corresponde.
- Respetar la jerarquía.

- Siempre cobrar lo justo al cliente
- Realizar toda la ruta que corresponde al día que se está laborando
- Cuestionar en dinero de las ventas y detallarlo correctamente en la liquidación.

PRESATACIONES GENERALES INTERNAS

UNIFORMES

Es necesario cuidar el aspecto personal, dado que es la carta de presentación de la empresa ante nuestros clientes de la siguiente manera:

- Portar el uniforme que corresponde al día de trabajo según cronograma de marcas
Lunes: Manantial
Martes: Pony Malta
Miércoles: Pilsener light
Jueves: Dorada
Viernes: Club Premiun
Sábado: Pilsener
- El modelo de los zapatos será al gusto de los trabajadores, pero el color será negro.
- Portar el uniforme completamente limpio y planchado.
- Observar buenos principios de aseo personal.

- Portar la barba bien afectada.
- Portar el cabello bien cortado
- No usar aretes si su sexo es masculino.

DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Los trabajadores de DIFAR, tienen los siguientes derechos:

- A ser tratados con respeto y consideración por parte de las máximas autoridades de la empresa.
- A recibir un salario justo que les permita sobrevivir y progresar a futuro.
- A ser ascendidos, ocupando los cargos vacantes de mayor jerarquía; siempre y cuando con los requerimientos para el mismo.
- A quince días de vacaciones anuales pagadas.
- A que se reconozca los días festivos que son laborados.
- A ser afiliados al seguro público.
- A recibir el 15% de las utilidades de la empresa luego de impuestos.
- A recibir todos los beneficios que por Ley les corresponde.

PROHIBICIONES DEL TRABAJO

- Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de otras personas, así como la de las instalaciones, vehículos y lugares de trabajo.
- Libar en el lugar de trabajo.
- Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de sustancias estupefacientes o psicotrópicas.

- Portar armas.
- Prohibido el uso de vocabulario soez durante el periodo de trabajo.
- Sobre facturar los precios del producto ya establecidos por Cervecería Nacional.
- Subir a los vehículos o ingresar a las instalaciones personas no autorizadas.
- Fumar en instalaciones o durante el periodo de trabajo.
- Está terminantemente prohibido dar un mal servicio o mal trato al cliente.
- Es absolutamente prohibido alterar los precios de los productos; es decir se debe facturar y cobrar lo justo.
- Se prohíbe realizar las operaciones de carga y descarga sin la indumentaria respectiva de seguridad industrial.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4

- ❖ Plantear un plan publicitario para la empresa DIFAR, a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus consumidores.

Problema:

Mediante un análisis interno realizado en esta empresa se pudo demostrar que no cuenta con un plan publicitario en los medios de comunicación en donde se puede indicar la existencia de la empresa “DIFAR”

Meta

Lograr que la empresa tenga prestigio, posicionamiento y reconocimiento a nivel local, se incrementen los clientes así como también su rentabilidad

Políticas:

- ❖ Realizar la publicidad de manera clara y concisa.
- ❖ Establecer los tiempos y buena información para los televidentes como oyentes de la localidad

Estrategias:

- ❖ Planificar programas publicitarios para promocionar los productos que ofrece la empresa, diseñando con creatividad y de esa manera pueda ser retenida con facilidad en la mente de los clientes.

Táctica:

Diseñar, desarrollar y difundir por medio de: Vallas publicitarias, Rótulos, Periódico, Radios, Tarjetas de presentación, Hojas volantes

Actividades:

- ❖ Solicitar los servicios a una empresa que elabore las dos vallas publicitarias para que sean ubicados en la ciudadela las Pitas y los 128 clientes lleguen a la empresa con facilidad; y tres rótulos en los vehículos que tiene la empresa para que puedan ser identificados.
- ❖ Realizar un contrato con el diario la Hora; y, las radios Súper Laser y Centinela del Sur.

- ❖ Contratar los servicios de una imprenta para que realicen las hojas volantes y las tarjetas de presentación

Responsable:

El responsable directo y ejecutor del plan será el Gerente General, con el debido apoyo del área administrativa de la empresa

**PRESUPUESTO PARA OPERATIVIZAR EL OBJETIVO ESTRATÉGICO,
PLANTEAR UN PLAN PUBLICITARIO PARA LA EMPRESA DIFAR, A
TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Actividad	Cantidad	Valor
		Total anual
❖ Vallas Publicitarias	❖ 2	❖ \$ 1000.00
❖ Rótulos de Vehículos	❖ 3	❖ \$ 300.00
❖ Tarjetas de presentación	❖ 1000	❖ \$ 250.00
❖ Hojas volantes		
❖ Diario La Hora cada quince días los domingos. Dimensiones 23x18	❖ 3600	❖ \$ 360.00
❖ Radios: Súper Laser los días lunes, miércoles y domingo; Centinela del Sur los días martes, jueves y sábado.	❖ 26	❖ \$ 2500.00
	❖ 312	❖ \$ 1390.00
Total		\$ 5800.00

Matriz N° 4

PLANTEAR UN PLAN PUBLICITARIO PARA LA EMPRESA DIFAR, A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES MEDIOS DE COMUNICACIÓN							
Problema	Meta	Política	Estrategias	Actividades	Presupuest	Financiamient	Responsables
					o	o	
Mediante un análisis interno realizado en esta empresa se pudo demostrar que no cuenta con un plan publicitario en los medios de comunicación en donde se puede indicar la existencia de la empresa "DIFAR"	Lograr que la empresa tenga prestigio, posicionamiento y reconocimiento a nivel local, se incrementen los clientes así como también su rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Realizar la publicidad de manera clara y concisa. ❖ Establecer los tiempos y buena información para los televidentes como oyentes de la localidad 	Planificar programas publicitarios para promocionar los productos que ofrece la empresa, diseñando con creatividad y de esa manera pueda ser retenida con facilidad en la mente de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Solicitar los servicios a una empresa que elabore las dos vallas publicitarias para que sean ubicados en la ciudadela las Pitás y los 211 clientes lleguen a la empresa con facilidad; y tres rótulos en los vehículos que tiene la empresa para que puedan ser identificados. ❖ Realizar un contrato con el diario la Hora; y, las radios Súper Laser y Centinela del Sur. 	El presupuesto para el presente objetivo es de 5.800 dólares anual	<p>Sera financiado totalmente por la empresa</p> <p>Resultaos esperados</p> <p>Una vez lanzada la campaña de publicidad, se espera llegar a toda la población lojana e informar de los productos que presta la institución, mejorar la imagen de la empresa a fin de lograr un mayor número de clientes a nivel local.</p>	El responsable directo y ejecutor del plan será el Gerente General, con el debido apoyo del área administrativa de la empresa

Elaboración: El autor

PUBLICADA PARA LA PRENSA ESCRITA



Distribuidora "DIFAR" ofrece a la ciudadanía variedad en productos de cervecería nacional, trabajamos con marcas reconocidas porque buscamos tu satisfacción con productos de calidad y a precios muy competitivos

"El compromiso con nuestro consumidor y cliente es nuestro Mayor valor"

Estamos ubicados en las calles: Vicente Delgado Tapia y Av. 8 de Diciembre

Teléfono: 07-2563814 / CELULAR: 093594173

GUIÓN PARA LA CUÑA RADIAL

Distribuidora "DIFAR" ofrece a la ciudadanía variedad en productos de cervecería nacional, trabajamos con marcas reconocidas porque buscamos tu satisfacción con productos de calidad y a precios muy competitivos

"El compromiso con nuestro consumidor y cliente es nuestro Mayor valor"

Estamos ubicados en las calles: Vicente Delgado Tapia y Av. 8 de Diciembre

Teléfono: 07-2563814 / CELULAR: 093594173

❖ VALLA PUBLICITARIA PARA LA EMPRESA “DIFAR”



Vicente Delgado Tapia y Av. 8 de Diciembre Teléfono: 07-2563814

❖ ROTULOS PARA VEHICULOS



❖ TARJETAS DE PRESENTACIÓN

Distribuidora "DIFAR" ofrece a la ciudadanía variedad productos de Cervecería Nacional, trabajamos con marcas reconocidas productos de calidad excelentes precios

"El compromiso con nuestro cliente es nuestro mayor valor"

Estamos ubicados en Vicente Delgado Tapia y Av. 8 de Diciembre Teléfono: 07-2563814 093594173



❖ HOJAS VOLANTES



Distribuidora "DIFAR" ofrece a la ciudadanía variedad en productos de cervecería nacional, trabajamos con marcas reconocidas productos de calidad y a precios muy competitivos

"El compromiso con nuestro consumidor y cliente es nuestro Mayor valor"

Estamos ubicados en las calles: Vicente Delgado Tapia y Av. 8 de Diciembre Teléfono: 07-2563814 / CELULAR: 093594173



OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 5

- ❖ Realizar un plan de capacitación para el personal, con la finalidad de mejorar las relaciones empresariales y de servicio.

Problema

En el diagnóstico que se realizó a la empresa, con el análisis FODA, se pudo determinar que una de sus debilidades es la poca capacitación que tienen tanto directivos como empleados, por lo que se plantea un programa de capacitación para obtener un personal eficiente.

Meta

Tener en los años 2015, 2016 y 2017 un personal capacitado integralmente en diferentes áreas para que desempeñen en los diferentes departamentos a nivel administrativo y operativo.

Política

- ❖ La capacitación del personal se la realizará gradualmente para obtener perfiles de trabajos óptimos e idóneos.
- ❖ Realizar evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación.
- ❖ Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas preestablecidas, de manera que no se entorpezca el normal desarrollo de actividades de la empresa, sobre todo en atención al usuario.

- ❖ Luego de la capacitación realizar una retro alimentación de los conocimientos recibidos y los resultados obtenidos.

Estrategias:

- ❖ El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador.
- ❖ cada trabajador debe seguir la capacitación según su función.
- ❖ Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal.

Actividades:

- ❖ La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 10 a 20 días, con un promedio de dos horas cada jornada de capacitación.
- ❖ Los Horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades
- ❖ se asignará un fondo permanente para llevar a cabo la capacitación
- ❖ la capacitación se relacionará con calidad en la atención al cliente y relaciones humanas.

Financiamiento:

Será financiado íntegramente por la Empresa

Responsables:

Gerente de la empresa

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN

Temática	Participantes	Tiempo	Costo
❖ Gestión Empresarial (año 2017)	❖ Gerente 1 Personal Administrativo 7	❖ 20 días (40horas)	❖ \$ 600.00 ❖ \$ 300.00
❖ Atención Servicio al Cliente y Ventas (año 2015)	❖ Cajeras Personal Atención al Público total 15 personas	❖ 15 días (30 horas)	❖ \$500.00 ❖ \$800.00
❖ Relaciones Humanas (año 2015)	❖ Todo el personal Operativo total 10 personas	❖ 10 días (40 horas)	
❖ Contabilidad Informática (año 2016)	❖ Contador Personal del Departamento total 10 personas	❖ 10 días (40 horas)	
Total			\$ 2.200

Elaboración: El Autor

Nota: Se realizará un cronograma para la capacitación, el mismo que no interfiera con las jornadas de trabajo de todas las 30 personas que laboran en la empresa con el carácter de obligatorio. Así mismo se lo hará gradualmente durante los años 2015, 2016 y 2017.

El costo al que asciende el cumplir con este objetivo estratégico se establecerá en base a los precios en el mercado más el costo del material necesario, con el SECAP que tiene personal capacitado.

Así mismo se ha establecido previo al convenio a firmarse por las partes que la capacitación total costará aproximadamente \$ 2,200.00 dólares

Matriz N°5

REALIZAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL, CON LA FINALIDAD DE MEJORAR LAS RELACIONES EMPRESARIALES Y DE SERVICIO.							
Problema	Meta	Política	Estrategias	Actividades	Presupuesto	Financiamiento	Responsables
<p>En el diagnóstico que se realizó a la empresa, con el análisis FODA, se pudo determinar que una de sus debilidades es la poca capacitación que tienen tanto directivos como empleados, por lo que se plantea un programa de capacitación para obtener un personal eficiente.</p>	<p>Tener en los años 2015, 2016, y 2017 a todo el personal capacitado integralmente en diferentes áreas para que desempeñen en los diferentes departamentos a nivel administrativo y operativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La capacitación del personal se la realizará trimestralmente para obtener perfiles de trabajo óptimo e idóneo. ❖ Realizar evaluaciones constantes para conocer los resultados de la capacitación. ❖ Elaborar cronogramas de capacitación, con fechas y horas preestablecidas, de manera que no se entorpezca el normal desarrollo de actividades de la empresa, sobre todo en atención al usuario. ❖ Luego de la capacitación realizar una retroalimentación de los conocimientos recibidos y los resultados obtenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada trabajador. ❖ cada trabajador debe seguir la capacitación según su función. ❖ Realizar un convenio a nivel interinstitucional con entidades públicas o privadas con prestigio para la capacitación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 10 a 20 días. ❖ Los Horarios no deben interferir en el desempeño de las actividades ❖ se asignará un fondo permanente para llevar a cabo la capacitación ❖ La capacitación se relacionará con calidad en la atención al cliente y relaciones humanas. 	<p>El presupuesto para el presente objetivo es de 2,200 dólares para los tres años.</p>	<p>Sera financiado totalmente por la empresa</p>	<p>Gerente de la Empresa, y Gerente Financiera</p>
						<p>Resultados esperados</p>	
						<p>En los años 2015, 2016 y 2017 contar con el 100% del personal que labora en esta empresa capacitado en sus áreas de trabajo.</p>	

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR”		
Objetivo	Responsable	Costo
Replanteamiento de la misión y visión empresarial para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras	La responsabilidad total de la puesta de este objetivo está a cargo del Gerente General	\$ 325.00
Elaborar un Organigrama Estructural y manuales de funciones, que permita conocer la estructura de la empresa y ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución.	La responsabilidad total de la puesta de este objetivo está a cargo del Gerente General	\$ 520.00
Elaborar un manual de bienvenida, para la empresa DIFAR.	La responsabilidad total de la puesta de este objetivo está a cargo del Gerente General	\$ 130.00
Plantear un plan publicitario para la empresa DIFAR, a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa y así mejorar la aceptación por parte de sus consumidores	La responsabilidad total de la puesta de este objetivo está a cargo del Gerente General	\$ 5800.00
Realizar un plan de capacitación para el personal, con la finalidad de mejorar las relaciones empresariales y de servicio	La responsabilidad total de la puesta de este objetivo está a cargo del Gerente General	\$ 2200.00
TOTAL		\$ 8975.00

h. CONCLUSIONES

Luego de concluido el presente trabajo investigativo de tesis: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PARALA EMPRESA DIFAR, DE LA CIUDAD DE LOJA”, creo necesario realizar algunas conclusiones que ayudarán a la empresa a realizar sus actividades en la gestión administrativa y operativa. Entre estas destacamos las siguientes:

- ❖ El primero objetivo estratégico de esta plan consiste en el replanteamiento de la misión y visión empresarial para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras, cuyo costo es de \$ 325.00
- ❖ La segundo objetivo consiste en elaborar un Organigrama Estructural y manuales de funciones, que permita conocer la estructura de la empresa y ejecutar de una forma más eficiente los proyectos que se encuentran en ejecución, cuyo costo es de \$ 520.00
- ❖ El tercer objetivo consiste en elaborar un manual de bienvenida, para la empresa DIFAR, con un costo de \$ 130.00
- ❖ El cuarto objetivo consiste en plantear un plan publicitario para la empresa DIFAR, a través de los diferentes medios de comunicación, con la finalidad de dar a conocer los productos que ofrece la empresa y así

mejorar la aceptación por parte de sus consumidores cuyo costo es de \$ 5800.00

- ❖ El quinto objetivo consiste en realizar un plan de capacitación para el personal, con la finalidad de mejorar las relaciones empresariales y de servicio cuyo costo \$ 2200.00

i. RECOMENDACIONES

Es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ❖ La Empresa “DIFAR”, debe aplicar la presente propuesta administrativa, para que se implemente el plan estratégico, y de esa manera sea socializado con todos los empleados que laboran en la misma para su difusión y puesta en práctica.
- ❖ Es necesaria una planificación estratégica en la organización para que se pueda llegar a cumplir todo lo que la empresa como tal se propone.
- ❖ Deben compartirse las estrategias a seguir con los miembros de la organización involucrándolos en las actividades para así conseguir de mejor manera la meta fijada.
- ❖ Debe existir dentro de la empresa la convicción de alcanzar los procesos planteados y compartirlos con todos los sectores de la organización.
- ❖ Se debe capacitar al personal para garantizar que las actividades y tareas sean cumplidas con eficiencia y eficacia.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON; BUSH; Administración de ventas. Mc Graw Hill; segunda edición-pág. 28-32
- FRED R; DAVID; Conceptos de Administración Estratégica; Quinta edición ; Prentice Hall Hispanoamericana 1995
- HARRINGTON; JAMES; Mejoramiento de los procesos de las empresas; Primera edición-pág. 108
- HITT. Michael. A; Año 2007; Gerencia estratégica y competitividad y globalización; 7 ma. Edición.
- GARRIDO, Santiago; Año 2006; Dirección estratégica; 2da. Edición
- KINNEAR; TAYLOR; Investigación de mercados-Mc Graw Hill; Quinta edición-pág. 56
- KOTLER; AMSTRONG; Marketing; Pretince Hall; Octava Edition; Prentice Hall, 2000.
- PORTER; MICHAEL; Estrategia competitiva; técnicas para el análisis de los sectores industriales y el de la competencia; Vigésima Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A.

- SAPAG CHEIN N; y S. SAPAG CAHAIN; Preparación y evolución de proyectos. Cuarta Edición; Mac Graw Hill; 2000-pag-122-130
- <http://www.estregetiaempresarial.com>
- <http://www.monografias.com>
- <http://www.estregetiaempresarial.com>
- <http://www.prisma.com>
- <http://www.dictionary.cambrige.com>
- <http://www.productividad yeficiencia.com>

k. ANEXOS

ANEXO Nº 1

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO



Universidad Nacional de Loja

Área Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas



TEMA

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA”

PROYECTO DE TESIS, PREVIO
A LA OBTENCIÓN DEL GRADO
DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

MARÍA FERNANDA OJEDA MATAILO

Loja - Ecuador
2015

TEMA:**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DIFAR DE LA CIUDAD DE LOJA.”****PROBLEMATIZACIÓN**

La planeación estratégica se ocupa del análisis de las necesidades del individuo y de las organizaciones, de seguir la evolución de los mercados de referencia e identificar los diferentes servicios y segmentos actuales o potenciales; es decir, orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas, que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La planeación estratégica se sitúa en el medio y largo plazo; su objetivo es precisar la misión y visión de la empresa, definir su objetivo, elaborar una estrategia de desarrollo, velar por mantener una estructura equilibrada de la cartera de productos y analizar el entorno interno y externo.

La razón principal por la que muchas empresas utilizan la planeación estratégica como método para la búsqueda del éxito, es lograr ser más competitivas en los entornos en donde se desempeñan.

En la ciudad de Loja, la empresa DIFAR ha venido creciendo de tal forma que hoy se ha posicionado en un sitio importante dentro del sector comercial.

Sin embargo, la empresa carece de una organización adecuada en su estructura, no posee un plan estratégico que permita determinar los objetivos de la compañía, las políticas para conseguir dichos objetivos, ni el intervalo de tiempo para que la organización pueda poner en práctica un plan y que este tenga éxito.

La problemática expresada, conlleva a una pérdida de participación en el mercado, al no contar con una estrategia apropiada, no se tiene claro el norte empresarial de DIFAR, al igual que se pueden presentar retrasos en la entrega

del producto y falta de capacitación de los trabajadores; el servicio no alcanzará la calidad óptima, lo que genera una baja en ventas por la disminución de clientes.

Otro de los problemas en los que la empresa se encuentra inmersa, es el gran reto que implica la competitividad, haciendo que tome cada vez mayor importancia el estudio de las necesidades de los clientes, para atenderlos mejor; por ello, es necesario la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente de una manera eficiente.

Para solucionar en parte la problemática que presenta la empresa y mejorar su gestión actual, se ve la necesidad de organizar sus actividades a través de un direccionamiento estratégico, el cual consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar oportunidades, minimizar los procesos latentes y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto dentro de la siguiente investigación se proyectaran alternativas y recomendaciones que ayudarán, una vez puestas en marcha, a la posible solución del problema que se evidencia en esta empresa.

1. JUSTIFICACIÓN

Justificación académica.

La Universidad Nacional de Loja tiene como fin que, la realización del proyecto se dé como beneficio, de aprendizaje académico significativo para alumnos de la carrera de administración de empresas que influirá como mejora para la capacidad investigativa. Promoviendo en los alumnos actitudes favorables hacia el logro de capacidades de investigación, desarrollando actitudes que estimulen a los alumnos. De tal manera que el desarrollo de la tesis de grado,

nos permite elevar el nivel académico y cognoscitivo del estudiante; ampliar el interés en el ámbito académico para poner en práctica nuestro conocimiento adquirido en el transcurso de la carrera. Preparándonos para el futuro como profesionales.

Justificación económica

El proyecto se justificará en la necesidad de la elaboración de un plan estratégico en la empresa “DIFAR” con el fin de canalizar, la carencia de un sentido de planificación que les permita evaluar los efectos de beneficio y costo, que involucra expandir sus servicios o productos en otros nichos de mercado y ubicar a la misma en comparación con los competidores. Impulsando de esta manera el crecimiento empresarial en el área de la industria y dando lugar a nuevas fuentes de trabajo, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la organización y por lo tanto la economía local.

Justificación social.

El proyecto se justificará socialmente por el beneficio que traerá a la organización que requiere de una planificación estratégica con la busca de ventajas competitivas y la formulación y puesta en marcha de estrategias permita crear y preservar dichas ventajas en función de los recursos disponibles. Tratando de contribuir en enriquecimiento empresarial, y de esta manera por el beneficio que presentará dentro del área del comercio y de tal manera de la ciudad,

Lo que se quiere llegar es lograr establecer mecanismos de superación con técnicas de control y de retroalimentación, más eficientes que permitirá a la ciudadanía y a la sociedad en general beneficiarse en gran medida.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Elaboración de un plan estratégico para la empresa “DIFAR” de la ciudad de Loja

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico para obtener un análisis de la situación interna y externa de la empresa.
- ✓ Formular la Misión, Visión y Objetivos estratégicos de la empresa DIFAR luego de realizar un análisis institucional.
- ✓ Definir las acciones necesarias para la implementación del plan estratégico planteado.
- ✓ Perfeccionar las estrategias y promociones de ventas destinadas a aumentar la demanda del producto.
- ✓ Determinar la contribución económica que proyectara el plan estratégico para la compañía

ANEXO N° 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
Carrera de Administración de Empresas
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE O ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA**

Con la finalidad de elaborar mi Tesis de Grado en la Carrera de Administración de Empresas, le solicito dar respuesta a la presente encuesta, cuya finalidad es la de realizar un **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DIFAR DE LA CIUDAD DE LOJA”**

12. Genero

- Masculino ()
- Femenino ()

13. Edad

.....

14. Empresa

.....

15. Puesto que desempeña

.....

16. Antigüedad en la empresa

.....

17. Número de empleados de la empresa

.....

18. Cuenta con programas de capacitación para los empleados

- Si ()
- No ()

De qué tipo:

.....

19. ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

- Si ()
- No ()

20. ¿Considera que la planificación del departamento administrativo aporta a las Estrategias y Objetivos de la compañía?

- Mucho ()
- Lo suficiente ()
- Indiferente ()
- Poco ()
- Nada ()

21. ¿la organización ha definido una Misión y Visión que contribuya a los objetivos de la misma?

- Si ()
- No ()

22. Si su respuesta es afirmativa, menciones cada una de ellas:

Misión:

.....

Visión:

.....

.....

23. ¿El área administrativa ha efectuado un análisis FODA?

- Si ()
- No ()

24. Si respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

.....
.....
.....

25. Ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

- Si ()
- No ()

Descríbalo:

.....
.....
.....
.....
.....
.....



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

La presente encuesta tiene como objetivo, obtener información acerca de los hábitos de compra de los consumidores en general de tiendas autoservicios y licorerías de la ciudad de Loja. Con el fin de realizar un estudio de mercado, y de esta manera conocer información relacionada con la oferta, competencia, a través de las opiniones de los consumidores. Por esta razón le solicitamos se digne de la manera más sincera a dar respuesta a las siguientes preguntas, ya que su opinión es muy importante.

1. Expende bebidas como cervecería y refrescos en su negocio?

- Si ()
- No ()

Si su respuesta fue SI pase a las siguientes preguntas caso contrario le agradecemos su colaboración.

2. En qué lugar adquiere la cervecería y refrescos con mayor frecuencia?

- supermercados ()
- tiendas ()
- licorerías ()
- distribuidoras ()

3. Conoce usted la distribuidora “DIFAR”

- SI ()
- NO ()

Si su respuesta fue SI pase a las siguientes preguntas caso contrario le agradecemos su colaboración.

4. Adquiere productos en esta empresa?

- Si ()
- No ()

5. Que productos adquiere en esta empresa?

- Cerveza Pilsener ()
- Cerveza Club ()
- Pony Malta ()
- Agua Manantial ()

6. ¿Cuál de las siguientes marcas adquiere con mayor frecuencia?

- Cerveza Pilsener ()
- Cerveza Club ()
- Pony Malta ()
- Agua Manantial ()

7. Cómo se abastece de estos productos?

- Llama a la distribuidora cuando se me agotan. ()
- Una distribuidora me los provee periódicamente. ()
- Va personalmente a la distribuidora ()
- Otro. _____ (especifique cual)

8. ¿Qué factores son de decisivos para Ud. al momento de adquirir sus productos?

- PRECIO ()
- CALIDAD ()
- SABOR ()
- Otro. _____ (especifique cual)

9. Con que frecuencias adquiere estos productos para su negocio?

- Una vez al mes ()
- Dos veces al mes ()

- Cuatro veces al mes ()
- A diario ()
- Al momento en que necesite el producto ()
- Otro. _____ (especifique cual)

10. Cómo calificaría la gestión de la empresa en cuanto a cumplimiento, de productos, atención al cliente y otros servicios?

- Muy Buena
- Buena ()
- Regular ()
- Mala ()
- Muy Mala ()

11. Cómo se encuentra con respecto al producto o servicio que solicita a la empresa?

- Muy Satisfecho ()
- Satisfecho ()
- Insatisfecho ()

12. En cuanto al costo del producto que solicita. ¿Cómo lo Considera?

- Alto ()
- Justo ()
- Bajo ()

13. Cuáles son a su juicio los principales problemas de la empresa?

- Retraso en los plazos de entrega ()
- Productos en malas condiciones ()
- Las facilidades de pago ()
- Errores en los cobros ()
- Errores en las entregas. ()
- Otro. _____ (especifique cual)



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
Carrera de Administración de Empresas
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA “DIFAR” DE LA CIUDAD DE LOJA

- 1. Como empleado de la empresa, Ud. está enterado de los objetivos de la empresa donde se desenvuelve, descríbalos.**

.....
.....
.....

- 2. Como sabes Ud. Que está cumpliendo los objetivos de la empresa a la realizar el trabajo?**

.....
.....
.....

- 3. Conoce Ud. Los objetivos específicamente de si área?**

.....
.....
.....

- 4. A realización entre empleados dentro de la empresa; porque?**

.....
.....
.....

5. Cuando existe una crisis en la empresa, esta es solucionada en conjunto con toda la empresa o solo en el área de mano.

.....
.....
.....

6. Marque con una X cual de estos aspectos Ud. Considera importante: porque?

- Recursos financieros ()
- Recursos humano ()
- Tecnología ()

7. De que forma la competencia afecta a la producción

.....
.....
.....

8. Ud. Aporta con su creativa e ideas dentro de la empresa, son escuchadas y tomada en cuenta?

.....
.....
.....

9. Para realizar las actividades de la empresa se ponen de acuerdo a cada uno realiza su trabajo independientemente

.....
.....
.....

10. Como están determinadas las actividades que realizan

- Departamentos ()
- Tareas ()
- Objetivos ()
- Horas ()

11. Ud. Tiene conocimiento de la existencia de algún tipo de planeación estratégica en la empresa?

.....

.....

.....

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	5
c. INTRODUCCIÓN.....	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	43
f. RESULTADOS	48

g. DISCUSIÓN	95
h. CONCLUSIONES.....	151
i. RECOMENDACIONES.....	153
j. BIBLIOGRAFÍA.....	154
k. ANEXOS.....	156
INDICE	170