



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA  
DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA DE LA  
CIUDAD DE LOJA, 2014 - 2019”**

**TESIS PREVIA A OPTAR EL  
GRADO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**AUTOR: DIEGO JAVIER LOZANO GOMEZ**

**DIRECTOR: ING. MAG. GALO SALCEDO**

**Loja - Ecuador**

**2014**

Loja 26 de Noviembre del 2014

Ing. Mag.

**GALO EDUARDO SALCEDO LOPEZ**

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODAILIDAD ESTUDIOS  
A DISTANCIA**

**CERTIFICA:**

Que la presente Tesis Titulada: "PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2014 – 2019". Elaborada por: Diego Javier Lozano Gómez ha sido supervisada, revisada y corregida en todo el desarrollo de la misma y estando de acuerdo con las exigencias de la Universidad Nacional de Loja se autoriza su presentación.



Ing. Mag. Eduardo Salcedo

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

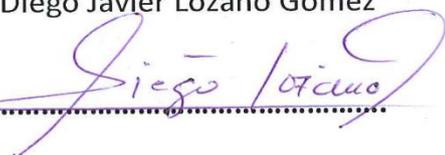
## AUTORIA

Yo Diego Javier Lozano Gómez, declaro ser el autor de la presente Tesis y absuelvo explícitamente 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.

**Autor:** Diego Javier Lozano Gómez

**Firma:** .....

A handwritten signature in purple ink that reads "Diego Lozano". The signature is written over a dotted line that follows the "Firma:" label.

**Cedula:** 1900498435

**Fecha:** Loja, 26 de Noviembre del 2014.

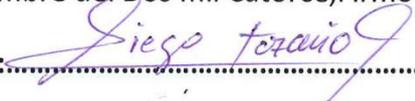
**CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO**

Yo, Diego Javier Lozano Gómez declaro ser autor de la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2014–2019”**. como requisito para optar el grado de : **INGENIERO COMERCIAL**; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines academicos, muestre al mundo la producción Intelectual de la Universidad, a través de la Visibilidad de su contenido de la Siguinte manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar al contenido de este trabajo en PDF, en las redes de informacion del país y del exterior, con las cuales tenga convenios la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de las tesis que realice uan tercera persona.

Para firmeza de esta autorizacion, en la Ciudad de Loja, a los 28 días del mes de Noviembre del Dos mil Catorce, Firmo como autor.

Firma: .....

**Autor:** Diego Javier Lozano Gómez

**Cedula:** 1900498435

**Dirección:** Loja, Cdla Esteban Godoy

**Correo Electronico:** [diegolozano\\_24@yahoo.es](mailto:diegolozano_24@yahoo.es)

**Telefono:** 2545460

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director de Tesis:** Ing. Mg. Galo Eduardo Salcedo López

**Presidente:** Dr. Luis Quizhpe Salinas

**Vocal Integrante:** MG. Edison Espinoza Bailón

**Vocal Integrante:** MG. Carlos Rodríguez Armijos

## **DEDICATORIA**

Dedico a Dios por el regalo de la Vida, y la bendición día con día a mi querida Esposa Andrea Montaña y a mi Hijo Demian, que son mi fortaleza y mis deseos de triunfar, quienes incondicionalmente con gran entrega, dedicación, paciencia y mucho amor, permiten que sobresalga y supere en el camino de la vida.

**Diego Javier Lozano Gómez**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento sincero a la Universidad Nacional de Loja, a las autoridades y docentes de la carrera de Administración de Empresas - MED por brindarme la oportunidad de formarme como profesional y de manera especial al Ing. Mag. Galo Eduardo Salcedo López, por su desinteresada dirección.

Al Gerente y Personal Administrativo de la Distribuidora Calva & Calva, por la información y disposición necesaria para realizar el presente Plan Estratégico

## **EL AUTOR**

**a)TITULO**

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA DISTRIBUIDORA CALVA &  
CALVA DE LA CIUDAD DE LOJA, 2014 – 2019”**

## **b) RESUMEN**

La Distribuidora CALVA & CALVA, dedicada a la comercialización y distribución de productos de primera necesidad dentro del cantón y provincia de Loja y Zamora Chinchipe, existiendo gran competencia dentro del mercado por lo que es necesario incrementar y mejorar las estrategias para el desempeño del trabajo; permitiendo estar acorde a las necesidades de la comunidad, realizando para ello y propuestas de la misión, visión, valores, principios, objetivos, estrategias y líneas de acción. Siendo oportuno diseñar un Plan Estratégico 2014-2019 que permita el fortalecimiento empresarial.

El Plan Estratégico está enlazado con la definición de actividades, responsabilidades e indicadores estratégicos, donde constan los proyectos a ejecutarse con optimización de tiempo y recursos ayudando al desarrollo y crecimiento empresarial. **Resumen**, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis;

**Introducción**, en esta se resalta la importancia del tema investigado, mediante el cual se tendrá un conocimiento global de todo el trabajo realizado;

**Revisión de literatura**, ésta consta de citas bibliográficas que contiene contextos teóricos acerca del plan estratégico, como son: sus conceptos e importancia de los temas más usados en el presente trabajo;

**Materiales y Métodos** en la cual se detallan los métodos: deductivo, inductivo, descriptivo, técnicas utilizadas como la observación directa, entrevista dirigida al gerente de la empresa CALVA & CALVA, encuesta y procedimientos aplicados en la investigación que permitieron recolectar la información necesaria para determinar hechos y fenómenos que acontecen en el entorno de la empresa así como identificar los principales problemas internos y externos que afectan a la misma, los mismos que

han impedido su normal desarrollo.

Dentro de un tamaño determinado de la muestra se realizó la encuesta a 340 clientes que la tiene la Distribuidora Calva & Calva, y se realizó encuestas a cada uno de los empleados de los departamentos que tiene la misma.

Los **Resultados**, en la cual se parte detallando el análisis externo e interno de la empresa: reseña histórica, estructura organizativa etc., a continuación se realiza un análisis FODA de la empresa, en el cual se determinaron los factores internos como son las Fortalezas y Debilidades, siendo la **fortaleza más importante** que la empresa cuenta con un Producto exclusivo Ales y de calidad y su **debilidad más relevante** es que no cuenta con plan estratégico, no tiene misión y visión, dando una **ponderación de resultados es de 2,47** demostrando que la empresa cuenta con fortalezas y que las debilidades hay que tomarlas muy en cuenta para mejorar dichas falencias de la empresa ; y, los factores externos que son las Oportunidades y Amenazas, siendo la **oportunidad más importante** que La ciudad de Loja cuenta con centros de capacitación disponibles, para mejoramiento de la Distribuidora y la **amenaza más relevante** es que existe inestabilidad de precios dentro del mercado y de **resultados da un valor de 2,61**, demostrando así que la empresa debería aprovechar las oportunidades, con la finalidad de incrementar su permanencia y mayor posicionamiento en el mercado, y que las amenazas le pueden hacer daño. Luego se realiza la matriz de criterios de alto impacto y sus respectivos objetivos estratégicos.

**Discusión**, en la cual se elaboró una propuesta del Plan estratégico para mejorar la actividad empresarial, en esta constan los objetivos estratégicos, siendo estos los siguientes:

- **DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION, VISION**

- **MEJORAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES A TODO EL PERSONAL SOBRE DISTINTOS TEMAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS.**
- **IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.**
- **IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR.**

**Conclusiones**, más importantes de la investigación con sus respectivas **Recomendaciones**, se describe las situaciones más importantes obtenidas durante la aplicación del análisis de todo el trabajo investigativo, con el fin de que el gerente tome las medidas correctivas necesarias en beneficio de su entidad;

**Bibliografía**, es la parte en donde se da a conocer las fuentes de información utilizadas en el desarrollo del presente trabajo y por ultima se encuentran los

**Anexos**, que es el resultado de las encuestas que se aplicaron dentro de la presente investigación. Plan Estratégico planteado para 5 años cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la Distribuidora el mismo que tiene un valor de 9350.00 Dólares Americanos.

## **b) SUMMARY**

The Distributor CALVA & CALVA, dedicated to the marketing and distribution of staples within the county and province of Loja and Zamora Chinchipe, having great competition in the market so it is necessary to increase and improve strategies for job performance; allowing to be tailored to the needs of the community, carrying out and proposals for the mission, vision, values, principles, objectives, strategies and lines of action. Being fit design a Strategic Plan 2014-2019 that allows business strengthening.

The Strategic Plan is linked to the definition of activities, responsibilities and strategic indicators, which consist projects to run with optimization of time and resources helping the development and business growth. Summary, which corresponds to a recapitulation of the relevant parts of the thesis;

**Introduction**, with the importance of the subject under investigation, whereby a comprehensive understanding of all the work done will be highlighted;

**Literature review**, it consists of citations containing theoretical contexts on the strategic plan, including: concepts and importance of the issues most commonly used in this work;

**Deductive, inductive**, descriptive techniques such as direct observation, interviews addressed to the manager of the company CALVA & CALVA, survey and procedures applied in the investigation that led collect the information necessary to: Materials and Methods in which the methods are detailed determine facts and phenomena that occur in the environment of the company and identify the major internal and external issues affecting the same, the same that have prevented normal development.

Within a given sample size of the survey to 340 clients that have the Distribuidora Calva &

Calva, and surveys were conducted at each of the employees of the departments that have the same.

**The results**, which is part detailing the external and internal analysis of the company: historical review, organizational structure etc. then a SWOT analysis of the company is performed, in which the internal factors were determined as are the Strengths and weaknesses, the most important strength that the company has an exclusive product Ales and quality and its most important weakness is that it has no strategic plan, no mission and vision, giving a weighting of 2.47 results showing that the company has strengths and weaknesses that have to be taken into account to improve these shortcomings of the company; and external factors are the opportunities and threats, the most important opportunity that the city of Loja has training centers available for improving the distributor and the most important threat is that there is instability in the market price and results gives a value of 2.61, showing that the company should seize opportunities, in order to increase their permanence and greater positioning in the market, and that threats may harm. Matrix high impact criteria and their respective strategic objectives is then performed.

Discussion, in which a draft strategic plan was developed to improve business, in this consists the strategic objectives, these being the following:

- **DETERMINE THE STRUCTURE OF THE COMPANY THROUGH THE DEVELOPMENT OF STRUCTURAL ORGANIZATION AND FUNCTIONS MANUAL AND WELCOME, MISSION, VISION**
- **IMPROVE THE GOOD PERFORMANCE OF CONSTANT TRAINING COMPANY MAKING ALL PERSONNEL ON DIFFERENT THINGS TO INCREASE EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS**

**EMPLOYEES.**

- **REASONS TO IMPLEMENT THE IMPROVEMENT OF SERVICE EMPLOYEE INCENTIVE THROUGH ALL DEPARTMENTS OF THE COMPANY.**

- **IMPLEMENT TECHNOLOGY EQUIPMENT TO ASSIST THE PROCESS AUTOMATION, SALES, CHARGES, INVENTORIES, AND ACCOUNTS RECEIVABLE ROUTERS.**

**Conclusions** major research with their recommendations, the most important positions obtained during application of the analysis of the entire research work, in order that the manager take corrective measures for their entity described;

**Bibliography** is the part where disclosed the sources of information used in the development of this work and last are the

**Annexes**, which is the result of surveys that were applied in this investigation. Strategic Plan raised to five years whose purpose is to improve the distributor the same as having a value of 9350.00 US dollars.

### c) INTRODUCCIÓN

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

El Plan Estratégico diseñado para la Distribuidora Calva y Calva, para un periodo de cinco años es el de promover el desarrollo empresarial y la eficiencia de las actividades dadas dentro y fuera de la organización, ayudando al progreso y posicionamiento en el mercado local mediante la elaboración de programas y proyectos que permitan el perfeccionamiento y desempeño del trabajo, ayudando a superar los percances que se han venido presentando en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, evitando futuras falencias; direccionadas al mejoramiento de los ejes de desarrollo de capacitación, Estructura Organizacional, planes de Motivación y Adquisición de Equipos Tecnológicos.

El trabajo que se desarrolla, permitirá identificar y comprender los principales problemas que afectan a la Distribuidora Calva & Calva, que brinda sus servicios para la ciudadanía en general.

Para la ejecución del presente proyecto y atendiendo a la **problemática de la no aplicación de un adecuado Plan Estratégico para la empresa Calva & Calva ha originado un limitado desenvolvimiento interno de la misma** en el mercado, la misma que sirve para determinar objetivos estratégicos que fomentaran la gestión empresarial de dicha empresa. A continuación se detalla paso a paso todos los procedimientos seguidos para la realización del presente proyecto.

En primera instancia se recolecto la información bibliográfica de reconocidos autores en los que se exponen los contenidos teóricos fundamentales sobre el proceso de la Plan Estratégico, así como la aplicación de las herramientas para el Análisis FODA, además del Análisis Situacional de la Empresa, información que sirvió para conocer a fondo la Situación Interna y Externa de la empresa.

El siguiente Plan Estratégico para la empresa Calva & Calva, tiene como objetivo general realizar un Plan Estratégico para la empresa, seguidamente se realizó las técnicas de observación directa, entrevista al señor propietario y encuestas dirigidas a los clientes y empleados de la empresa, luego se realizó el diagnostico situacional de la misma, con esto se obtiene el análisis externo para realizar la Matriz EFE, luego el análisis Interno para realizar la Matriz EFI, así poder obtener la Matriz FODA que permitió conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa que es la que dio la Matriz de Alto Impacto, con esta matriz se obtiene los objetivos estratégicos que se desarrollaran como el Plan en sí y obtener cada uno de los objetivos estratégicos a través de sus puntos claves como la meta, estrategias, actividades, tácticas, tiempo de duración, responsable del objetivo, etc.

Posteriormente con la información adquirida se realizaron las debidas conclusiones y recomendaciones que servirá de guía para la finalización del plan.

## **d) REVISIÓN DE LITERATURA**

### **Marco Referencial**

#### **DISTRIBUIDORA**

En definitiva, la distribución comercial es el puente que une la producción con el consumo debido a que ofrece al consumidor “el producto adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado”. Las utilidades que son añadidas a los productos para los consumidores, así como los servicios ofrecidos a los productores suponen un coste que elevará el precio de venta de los productos. Este coste deberá ser razonable y acorde con las utilidades y servicios creados para que el consumidor esté dispuesto a pagarlo.<sup>1</sup>

Por tanto, la distribución comercial tiene la función económica de facilitar los intercambios de bienes y servicios reduciendo costes al poner en contacto la producción y el consumo, de tal forma que favorece el desarrollo industrial y satisface las necesidades de compra de la población.

Para que las ventas de una empresa se produzcan no basta con tener un buen producto, a un buen precio y que sea conocido por los consumidores, sino que además, es necesario que se encuentre en el lugar y momento adecuados para que ese producto sea accesible al consumidor. Además, la separación geográfica entre vendedores y compradores hace necesaria una función que acerque los productos desde los lugares donde son fabricados hasta los lugares donde son consumidos.

La distribución comercial, al encontrarse entre la producción y el consumo, va a crear utilidades a los consumidores y servicios a los productores La distribución crea al consumidor utilidad de lugar, de tiempo, de forma y de creación de surtidos y de

---

<sup>1</sup> •DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN P ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003

posesión.

**1. Utilidad de lugar.** Es creada por la distribución comercial mediante el transporte de los productos desde los lugares de producción hasta los de consumo, y también mediante la existencia de suficientes puntos de venta próximos al lugar donde el consumidor necesite el producto.<sup>2</sup>

**2. Utilidad de tiempo.** La distribución comercial pone el producto disponible en el momento en que el consumidor desea consumirlo. Para ello, el distribuidor comercial deberá almacenar el producto en los almacenes o en las estanterías de los puntos de venta a la espera del momento en que el consumidor lo solicite, evitándole de este modo que tenga que comprar y guardar grandes cantidades de producto para su posterior consumo.

**3. Utilidad de forma y de creación de surtidos.** La distribución comercial adapta el producto comercializado a las necesidades de los consumidores. Por otra parte, la producción tiende y debe tender hacia la especialización para ser más eficiente, mientras que el consumo tiende a la complejidad, de tal forma que la distribución comercial creará surtidos de productos ajustados a las necesidades del consumidor para que pueda adquirirlos conjuntamente.

**4. Utilidad de posesión.** Finalmente, con la entrega de la cantidad de producto solicitada por el consumidor, la distribución comercial contribuye a crear utilidad de posesión, ya que para que el producto genere utilidad al cliente es necesario que adquiera la propiedad o la posesión del mismo y pueda consumirlo.

Estas utilidades creadas por la distribución comercial para los consumidores tienen una relación directa con los servicios que crea la distribución comercial para los productores.

---

<sup>2</sup> •DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN P ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003

Estos servicios serían de transporte, almacenamiento, “finalización del producto”, información, financiación y asunción de riesgos:

**1. Servicios de transporte.** La distribución comercial transporta los productos desde la fábrica hasta los puntos de venta.<sup>3</sup>

**2. Servicios de almacenamiento.** La distribución comercial almacena los productos después de que salen de la cadena de fabricación, y por tanto, el productor no debe preocuparse por problemas de almacenamiento de stocks.

**3. Servicios de "finalización del producto".** Estos servicios incluyen el fraccionamiento, la clasificación, la normalización, la presentación (envase, empaquetamiento), etc., y son creados también por la distribución comercial.

**4. Servicios de información.** La distribución comercial informa al productor o fabricante sobre determinados aspectos relevantes, como pueden ser precios, calidades, cantidades, establecimiento de contactos, etc. Esta información es muy valiosa para el productor, ya que la distribución comercial está en contacto constante con el consumidor conociendo de manera más próxima sus necesidades.

**5. Servicios de financiación.** En muchas ocasiones la distribución comercial financia al fabricante debido a que compra sus productos pagándolos por ejemplo a 30 días y el distribuidor tarda en venderlos más tiempo. En la actualidad, esta situación es contraria para el caso de las grandes empresas de distribución, ya que pagan a los productores a un plazo de tiempo superior al que ellos tardan en vender esos productos, por lo que es el fabricante el que financia a los distribuidores.

**6. Asunción de riesgos.** La distribución comercial asume riesgos al comprar los productos al fabricante, ya que puede ocurrir que estos no se vendan porque queden obsoletos, se

---

<sup>3</sup> •DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN P ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003

estropeen en el almacén, los roben, etc. Estos riesgos no los corre el fabricante desde el momento que pone sus productos a disposición de la distribución comercial. Generalmente, estos riesgos suelen ser cubiertos por la distribución comercial a través del pago de pólizas de seguros.

## **Marco Conceptual**

### **LA EMPRESA**

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

### **CLASIFICACIÓN**

Existen algunos criterios para clasificar las empresas, para efectos contables se consideran más útiles los siguientes:<sup>4</sup>

#### **1. Por su Naturaleza**

**Industriales.-** Se dedican a la transformación de materias primas en nuevos productos.

**Comerciales.-** Se dedican a la compra - venta de productos, convirtiéndose en intermediarias entre productores y consumidores.

**De servicios.-** Son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad.

#### **2. Por el Sector al que pertenecen**

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

---

<sup>4</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá-Colombia, 1998.

**Privadas.-** Son aquellas que su capital pertenece al sector privado (personas naturales o jurídicas).<sup>5</sup>

**Mixtas.-** Son aquellas que el capital pertenece tanto al sector público como al sector privado (personas jurídicas).

### **3. Por la integración del capital**

**Unipersonales.-** Son aquellas cuyo capital pertenece a una sola persona.

**Pluripersonales.-** Son aquellas cuyo capital pertenece a dos o más personas naturales.”

## **ADMINISTRACIÓN**

### **DEFINICIÓN**

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

### **PROCESO ADMINISTRATIVO**

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

### **PLANIFICACIÓN**

---

<sup>5</sup> DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá-Colombia, 1998.

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonada.

Los planes presentan los objetivos de la organización y establece los objetivos idóneos para alcanzarlos. Además son guía para:

### **ORGANIZACIÓN**

Es la forma de coordinar actividades necesarias dentro de una empresa, creando diferentes unidades administrativas para el desarrollo de una actividad delegando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, dentro de cada una de dichas unidades, para alcanzar los fines establecidos<sup>6</sup>

### **DIRECCIÓN**

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

### **CONTROL**

Es el seguimiento de las actividades mediante la observación y medición, asegurándose de que estas se cumplan de manera correcta a lo planeado con el fin de corregir y mejorar cualquier desviación significativa, sirviendo como base para formular nuevos planes. “El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.”

---

<sup>6</sup> •DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN P ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003

## EL PLAN ESTRATEGICO.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.<sup>7</sup>

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que estos son comprobantes de ropa no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo de tipo "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000.

---

<sup>7</sup> DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN P ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003

- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".<sup>8</sup>

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

A continuación vamos a conocer qué es el plan estratégico y cuál es su cobertura, alcance, propósitos y contenido.

"En términos generales, el plan estratégico es un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación, 2) los objetivos de marketing, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing, 5) el diseño de la mezcla de marketing y 6) los

---

<sup>8</sup> • MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

instrumentos que permitirán la evaluación y control constante de cada operación planificada”.

El plan estratégico de marketing se elabora luego del plan estratégico de la empresa, como respuesta a un requerimiento de la administración por disponer de planes para cada área funcional importante, como producción, recursos humanos, marketing, etc.

### **VENTAJAS DEL PLAN ESTRATEGICO.**

Según los autores Laura Fischer y Jorge Espejo, existen al menos cinco ventajas que resultan de la planeación:

- Se estimula el pensamiento sistemático de la gerencia de marketing.
- Ayuda a una mejor coordinación de todas las actividades de la empresa.
- Orienta a la organización sobre los objetivos, políticas y estrategias que se deberán llevar a cabo.
- Evita que existan desarrollos sorpresivos dentro de las actividades de toda la empresa.
- Contribuye a que haya mayor participación de los ejecutivos, al interrelacionar sus responsabilidades conforme cambien los proyectos de la empresa y el escenario en que se desenvuelve.<sup>9</sup>

### **Cobertura del Plan Estratégico:**

---

<sup>9</sup> •MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

- “A diferencia del Plan Anual de Marketing que se suele elaborar para cada marca, división, mercados meta importantes y/o temporadas específicas, el plan estratégico se elabora para toda la compañía”.

**Alcance del Plan Estratégico:**

“El plan estratégico se caracteriza por ser un plan a largo plazo, del cual, se parte para definir las metas a largo plazo. Por ejemplo, los gerentes de marketing elaboran un plan estratégico de marketing para tres o cinco años y luego, elaboran un plan anual de marketing para un año en concreto”

Cabe señalar, que el plan a cinco o tres años se analiza y revisa cada año debido a que el ambiente cambia con rapidez.

**El contenido del Plan Estratégico:** “El plan estratégico es un documento escrito que incluye una estructura de seis puntos muy importantes (los cuales son adaptados a las necesidades de cada empresa u organización)”

El alcance del plan estratégico puede ser para 3 o 5 años, pero con revisiones anuales”.

En términos generales, el contenido del plan de marketing, es el siguiente: Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:<sup>10</sup>

**Etapas 1:** Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

---

<sup>10</sup> •MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

**Etapa 2:** Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

**Etapa 3:** Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

**Etapa 4:** Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.<sup>11</sup>

**Etapa 5:** Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.<sup>1</sup>

**Etapa 6:** Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

---

<sup>11</sup> •MINTZBERG, Henry; BRIAN Q.James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

**Etapa 7: Evaluación.**

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las consultorías de Estrategia.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura.

**PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y PLANEACIÓN OPERATIVA**

“Los planes que se aplican a toda la empresa, que se refieren al establecimiento global de los objetivos de la organización, y que buscan situar en una posición a la organización en términos de su ambiente, se llaman planes estratégicos. Los planes que especifican los detalles de cómo se deben lograr los objetivos globales, se llaman planes operacionales. Los planes estratégicos y operacionales difieren en su marco de tiempo, su alcance, y se deben o no incluir una serie conocida de objetivos organizacionales.<sup>12</sup>

Los planes operacionales tienden a cubrir periodos más cortos. Por ejemplo, los planes mensuales, semanales, y día tras día, de una organización, son casi todos planes operacionales. Los planes estratégicos tienden a incluir un periodo extenso – por lo general cinco años o más. También cubren un área más amplia y tratan menos con cosas

---

<sup>12</sup> •MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

específicas. Por último, los planes estratégicos incluyen la formulación de objetivos, mientras que los planes operacionales asumen la existencia de objetivos. Los planes operacionales ofrecen formas de alcanzar estos objetivos.”

### **El modelo de las 5 fuerzas de Porter.**

“Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:<sup>13</sup>

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. La rivalidad entre los competidores
3. 3. Poder de negociación de los proveedores.
4. 4. Poder de negociación de los compradores.
5. 5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

## **ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **PRIMERA ETAPA: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

---

<sup>13</sup> •MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

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

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

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

### **ANALISIS FODA**

“La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en un matriz FODA y requiere un criterio acertado.<sup>14</sup>

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DOFA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

---

<sup>14</sup> •GOODSTEIN Leonard D. NOLAN Timothy M. PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá. Editora; Lily Solano Arévalo, 1998.

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

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

Las estrategias DO tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Una estrategia DO posible podría ser la adquisición de esta tecnología por medio del establecimiento de una alianza estratégica con una empresa competente en esta área.<sup>15</sup>

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

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

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital,

---

<sup>15</sup> •MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, *Fundamentos de Administración*. Edit. Trillas. México, 2005

personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

### **Fortalezas**

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

### **Debilidades**

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

### **La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)**

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

El procedimiento para estructurar la matriz es el siguiente:<sup>16</sup>

- a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- b. Asignar una ponderación a cada variable
- c. Asignar una planificación de 1 a 4 a cada factor.
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e. Sumar los resultados de cada variable, para establecer el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 5.

---

<sup>16</sup> •MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la entidad tiene problemas internos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

### **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

El análisis externo se basa en realizar estudios de escenarios de evolución, estudios de evolución de mercados, estudios comparativos de productos de la competencia, entre otros con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades y valorar la importancia de diferentes ideas innovadoras. El análisis externo se sirve de información suministrada por otras herramientas de innovación que van recopilando información de acuerdo a los factores PEST.

- Factor Político
- Factor Económico
- Factor Social
- Factor Tecnológico

### **Oportunidades**

Factores positivos, favorables, permite obtener ventajas competitivas.<sup>17</sup>

### **Amenazas**

Variables que ponen a prueba la supervivencia y permanencia de la empresa. Permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización. El procedimiento para la elaboración de la matriz de evaluación externa es:

---

<sup>17</sup> •MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

**La matriz de evaluación de los factores externos (EFE).**

A .Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

\* Sin importancia 0.01

\* Muy importante 1.00

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

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

\*Amenaza mayor 1

\*Amenaza menor 2

\*Oportunidad menor 3

\*Oportunidad mayor 4

d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.<sup>18</sup>

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

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es del 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la

---

<sup>18</sup> •MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005

organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos.

### **Matriz FODA.**

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 como sería el Desarrollo de un nuevo producto.

## **SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN**

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

En la Misión se encuentra el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de

amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.<sup>19</sup>

**La misión describe:**

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

**La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos:**

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

**VISIÓN**

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

---

<sup>19</sup> •MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005

- Los clientes
- Los proveedores

### **¿Por qué una Visión?**

- Permite la toma de decisiones estratégicas coherentes entre sí, al apuntarse objetivos comunes.
- En la mayoría de los casos, rompe con el paso al establecer un nuevo fundamento competitivo para las empresas.
- Cohesiona los equipos gerenciales al generar motivación y sentido de urgencia.

Enfoca los esfuerzos de las distintas unidades/empresas hacia una meta específica conocida por todos.<sup>20</sup>

### **Diferencia entre Misión y la Visión**

#### **Misión**

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

#### **Visión**

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

### **VALORES CORPORATIVOS**

---

<sup>20</sup> •MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005

Una vez que se han superado las diferencias de valores individuales del equipo de planeación administrativa, se deben considerar los valores deseados de toda la organización.<sup>21</sup>

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

### **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

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

### **ÁRBOL DE OBJETIVOS**

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

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

---

<sup>21</sup> • PAREDES A. Manual de planificación. Segunda Edición. Editorial McGraw -Hill. Bogotá-Colombia, 2004.150

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

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite: Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;<sup>22</sup>

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

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

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

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

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

## **ESTRATEGIA**

---

<sup>22</sup> • PAREDES A. Manual de planificación. Segunda Edición. Editorial MCgraw –Hill. Bogotá-Colombia, 2004.150

“Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. Es abordar la dirección hacia la cual debe dirigirse la organización, su fuerza direccionada, y otros factores claves que ayudarán a la organización a determinar sus productos, servicios y mercados del futuro. Es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.<sup>23</sup>

### **CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA**

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

**1. Horizonte temporal.** En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en efectuarlas y el que se tarda en observar su impacto.

**2. Impacto.** Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.

**3. Concentración de esfuerzo .** Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.

**4. Patrón de decisiones.** Aunque algunas compañías necesitan hacer solo algunas decisiones importantes a fin de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor

---

<sup>23</sup> •MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005

parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Esas decisiones han de apoyarse las unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.<sup>24</sup>

**5. Capacidad de penetración.** Una estrategia engloba actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en estas actividades, requiere que todos los niveles de una organización actúen, casi instintivamente en formas que refuercen la estrategia.

### **MATRIZ DE PROGRAMACIÓN**

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

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

### **ACTIVIDADES**

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

---

<sup>24</sup> • SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica. Imprenta de la Superintendencia de Compañías. Ecuador, 2006

en orden cronológico”.

## **PRESUPUESTO**

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

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

## **RESPONSABLES**

Son los funcionarios que reciben órdenes de sus superiores o las tienen en virtud del puesto que ocupan, sobre actividades a su cargo. Pueden ser de dos clases: unidades organizativas o funcionarios.<sup>25</sup>

## **INDICADORES**

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

- Indicadores Cuantitativos
- Indicadores Cualitativos

## **POLITICAS**

---

<sup>25</sup> •SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica. Imprenta de la Superintendencia de Compañías. Ecuador, 2006

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

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

### **PLAN TÁCTICO OPERATIVO**

“Toda vez que los planes estratégicos son bastante amplios, los planes tácticos (con frecuencia también llamados operativos) constituyen un requisito para expresar en detalle la forma de lograr los objetivos. En otras palabras, los objetivos de la planeación táctica son establecer medios muy específicos y de corto plazo para alcanzar las metas. Por ejemplo, si la subsidiaria británica de una empresa estadounidense de alimentos preparados tiene la meta cuantitativa de elevar las ventas en un 20%, la estrategia podría ser vender un 30% más a los usuarios institucionales. El plan táctico podría incluir aspectos como la contratación de tres nuevos agentes de ventas especializados, asistir a cuatro ferias comerciales y anunciarse el próximo año cada tercer mes en dos publicaciones de la industria. Ésta es la clase de especificaciones que se incluyen en un plan táctico”.<sup>26</sup>

### **LÍNEAS DE ACCIÓN**

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

---

<sup>26</sup> •SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica. Imprenta de la Superintendencia de Compañías. Ecuador, 2006

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

### **PROGRAMAS**

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

### **PROYECTOS**

Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.<sup>27</sup>

### **PLAN OPERATIVO ANUAL**

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

---

<sup>27</sup> •PAREDES A. Manual de planificación. Segunda Edición. Editorial MCgraw –Hill. Bogotá-Colombia, 2004.150

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

El plan operativo tiene como objetivo fundamental orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos y metas evaluables a corto plazo; contribuyendo, de manera efectiva al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto. Una de las utilidades que ofrece la planificación operativa es el reajuste de los objetivos, metas y acciones a las condiciones y circunstancias que se presentan cada año, y a los cambios no previstos.<sup>28</sup>

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

---

<sup>28</sup> •SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica. Imprenta de la Superintendencia de Compañías. Ecuador, 2006

## **e) MATERIALES Y METODOS**

### **MATERIALES**

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

- Materiales de Oficina
- Hojas de papel bon
- Esferos, lápiz, borrador
- Carpetas
- Tinta para impresión
- Cd
- Flash memory

### **Material Bibliográfico**

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

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

## **MÉTODOS**

### **MÉTODO CIENTIFICO**

Este método es el más importante el cual fue utilizado para abordar la realidad de la Distribuidora, la capacitación al personal, Elaboración de la estructura Organizativa, Plan de Motivación y Adquisición de Equipos Tecnológicos, permitiendo integrar de manera adecuada conceptos y criterios específicos que sustente el plan estratégico.

### **MÉTODO DEDUCTIVO**

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

### **MÉTODO INDUCTIVO**

Permitió particularizar cada uno de los datos de información interna y externa recopilados de la Distribuidora Calva & Calva como la demanda de productos que hay en Loja, la falta de capacitación a los empleados y de Estructura Organizacional; parámetros que sirvieron para la elaboración del diagnóstico de la situación actual.

### **MÉTODO ANALÍTICO**

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

### **MÉTODO SINTÉTICO**

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

### **MÉTODOMATEMÁTICO -ESTADÍSTICO**

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

### **TÉCNICAS**

#### **LA OBSERVACIÓN**

Esta técnica permitió visualizar y evidenciar las actividades, los procesos de capacitación, sistema de comunicación e información, Planes de Motivación, Estructura Organizacional de la Distribuidora y cómo llevan a cabo las funciones los directivos y el personal a nivel interno y externo.

## **LA ENTREVISTA**

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

## **LA ENCUESTA**

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

## **LA POBLACIÓN**

La población comprende el total de un objeto en estudio; en el caso de la Distribuidora Calva & Calva cuenta con 40 empleados que por su magnitud se encuestó al 100% en calidad de informantes internos.

Personal Administrativo 14 personas

Personal de Bodega 12 personas

Personal de Ventas 14 personas

Contando con un número de clientes de 3.000.00 distribuidos en la ciudad y provincia de Loja, según registros de la Distribuidora Calva & Calva 2013.

## **LA MUESTRA**

Para la determinación de la muestra se tomó la información de la Distribuidora Calva & Calva, contando con 3.000.00 clientes en el año 2013, que actuarán como informantes externos.

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

fórmula:

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

#### Datos Simbología

**n**= Tamaño de muestra

**n**=?

**N**= Población

**N**= 3000

**e**= Error de muestreo

**e**=0.5

$$n = \frac{3.000}{1 + 3.000(0.05)^2}$$

n= 340 encuestas.

## **f. RESULTADOS**

### **DIAGNOSTICO SITUACIONAL PARA LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA DE LA CIUDAD DE LOJA**

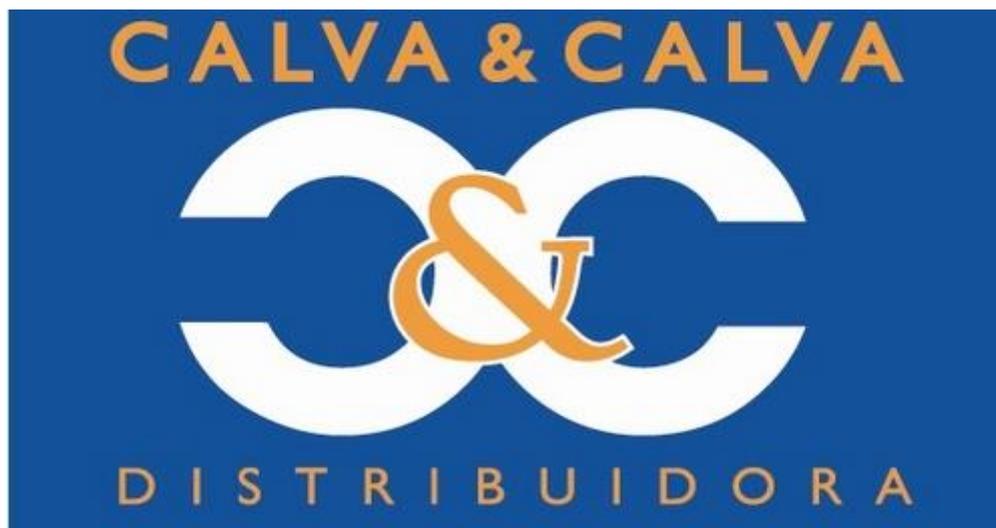
#### **HISTORIA DE LA EMPRESA**

En el año 1991 se crea la Distribuidora Calva & Calva en la Ciudad de Loja. Sus fundadores son los Hermanos Calva quienes primero tenían una bodega pequeña pero con gran demanda de clientes, y no podían satisfacer a todos, luego nació la idea de ofrecer un mejor servicio de distribución de productos de consumo masivo, a la ciudadanía en general logrando ser una de las primeras y líderes en el mercado, y así fue abriendo puertas a muchas personas, para que trabajen en la Empresa.

El nombre de la empresa lo propuso una de las Hermanas Mayores Sra. Gloria Calva que tomo como referencia el apellido de sus padres.

#### **LOGOTIPO DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**

##### **Grafica 1**



**Fuente:** Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

## DESCRIPCION DE LA DISTRIBUIDORA

### PERSONAL QUE LABORA EN CALVA & CALVA

**Grafica 2**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

Calva & Calva es una Organización dedicada a la Distribución de productos elaborados por Industrias Ales, cuyo objetivo de acción es ventas en el cantón Loja y su Provincia.

Calva & Calva cumple con el objetivo de satisfacer el mercado lojano a través de la Distribución de Productos como: Aceites, Jabones, Útiles de Aseo, contribuyendo así con la satisfacción de las necesidades de los habitantes de Loja.

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

Estos méritos logrados a lo largo de estos años han sido con convicción propia contrabajo y esfuerzo, mediante utilización de tecnologías, vehículos, infraestructura, sistemas de software y hardware, etc.

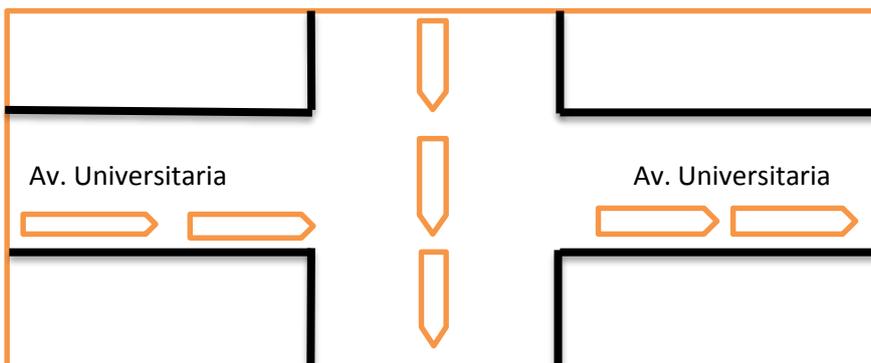
### UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Esta Distribuidora está ubicada en la Ciudad de Loja, en las calles Alexander Jumbol s/n y Héroes de Cenepa (San Isidro) Esquina.

Grafica 3



Grafica 4



Grafica 5



Gerencia

Contabilidad

Personal Administrativo



Sala de Vendedores

Vendedores



Bodega

Entregas

LINEAS DE PRODUCTOS DE DISTRIBUCION

Grafica 6

Aceites



Jabones



### Shampoo



### Detergentes



Fuente: Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

### Grafica 7

### Guíllele



### ORAL B



### Scotch Brite



**Comida de Mascotas**



Fuente: Distribuidora Calva & Calva

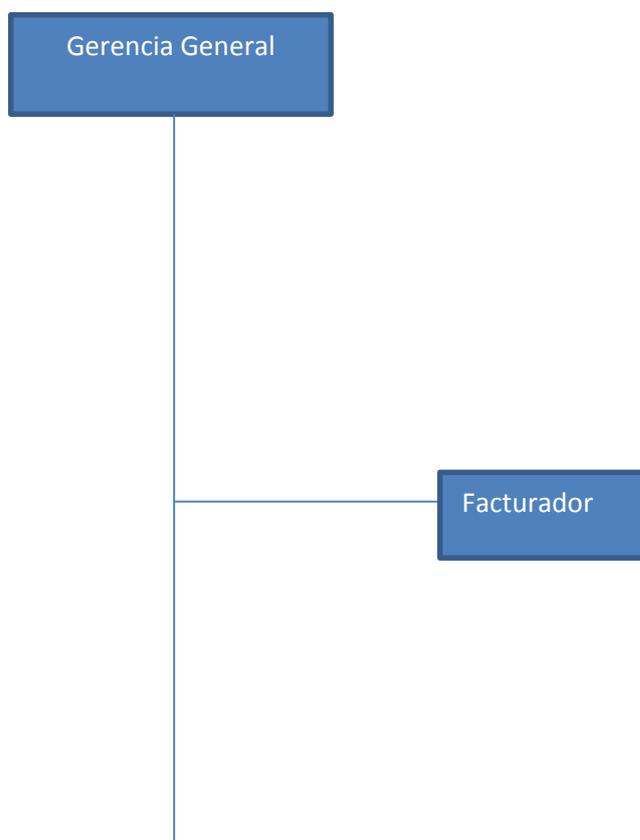
Elaborado: El Autor

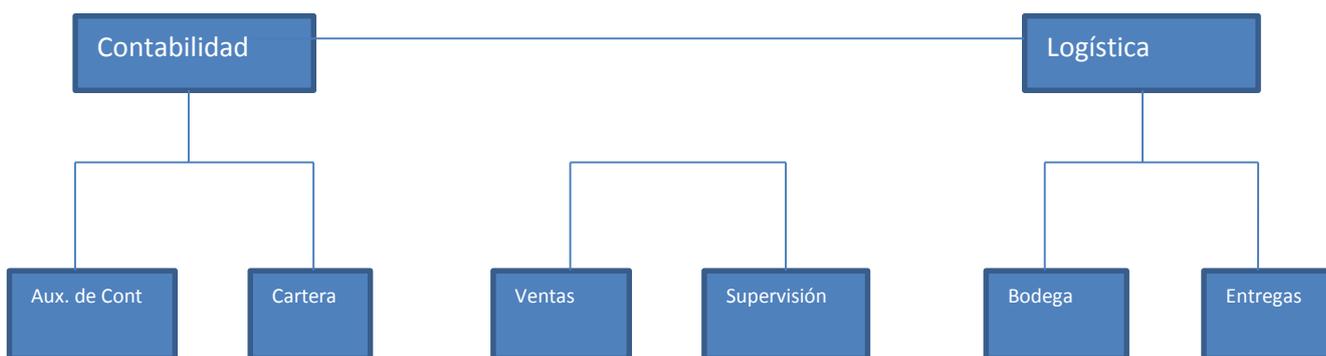
**ZONAS DE COMERCIALIZACION**

Loja: Vilcabamba	Alamor	Zamora
Malacatos	Célica	Zumbi
Cariamanga	Catacocha	Yanzatza
Zapotillo	Catamayo	El Pangui

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**

**Grafica 8**





**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

## ANÁLISIS EXTERNO

Se lo analizara de acuerdo a los factores PEST, y a las 5 fuerzas de Porter, de la siguiente manera.

### Factor Político

En los últimos años la falta de políticas que incentivan la inversión privada y la incertidumbre jurídica, han provocado en el país una profunda crisis económica sumada a ello la inestabilidad política que impera en el país, lo cual ha provocado un cierto nivel de incertidumbre en la población.

La inestabilidad y cambios políticos que ha vivido los últimos años el país han impedido un desarrollo eficiente de la empresa esto se debe a la poca seguridad que sienten los inversionistas al no tener las reglas claras para poder operar en el mercado ecuatoriano.

Es por eso importante también una orientación a las empresas y al gobierno para que averigüe la mejor manera de colaborar a que estas empresas surjan porque de ellas también depende el desarrollo del país y de la colectividad en general, como es el caso de la Distribuidora Clava & Calva, que contribuye a favor de la clientela y comunidad lojana en general a la que ofrece sus Productos.

#### **Análisis Personal:**

Considerando que la inestabilidad política, causa una incertidumbre a los Gerentes ya que no existe un apoyo por parte de los Bancos esto Genera una **Amenaza**.

#### **Factor Económico**

La presión inflacionaria han llevado a que la ciudad de Loja sea considerada como una de las ciudades más caras del Ecuador debido en gran parte a su ubicación geográfica, al ser una zona fronteriza los productos vienen en su mayoría de la Sierra Norte o Centro y el traslado de los insumos hace que estos eleven sus costos.

La empresa en lo económico se encuentra estable ya que gracias a la labor desplegada por cada uno de los trabajadores de la misma, esta se encuentra ubicada entre las más conocidas en la ciudad, pero que si esta estuviera acompañada de una ley de aranceles no muy elevados el progreso de la empresa sería más satisfactorio.

#### **Análisis personal**

Considerando la definición de inflación mencionada anteriormente se puede decir el comportamiento de los índices inflacionarios en estos últimos años ha presentado una tendencia hacia la baja lo que quiere decir que de cierto modo la economía ecuatoriana

está alcanzando estabilidad, por lo cual existe la posibilidad de incremento y expansión de nuevos mercados lo cual constituye una **oportunidad**.

### **Factor Sociocultural**

Uno de los aspectos importantes que afectado a la ciudad de Loja ha sido el fenómenomigratorio que se dio hace algunos años donde las personas decidieron migrar a otros país especialmente a los países como, España y Estados Unidos, debido a la pobreza y desempleo.

Loja tiene los escenarios suficientes para poder ser fuente en la negociación internacional porque es una provincia fronteriza; esto puede ser un factor que puede colaborar a la sociedad con los mecanismos que tienen algunas empresas, Así como nos preocupamos por tener ciudades más limpias , un aire más sano, ríos sin contaminación, o por proteger a nuestros bosques, del mismo modo debemos preocuparnos por tener un ambiente sociocultural más saludable y adecuado, que responda a nuestros verdaderos requerimientos posibilitando el normal desarrollo de nuestras capacidades, un ambiente que respete a la naturaleza humana y actúe a favor de su expresión ascendente y no a favor de su degradación o involución.

### **Análisis personal**

Debido a la migración de personas Tituladas por falta de trabajo a otros países, las empresas han tenido que contratar personas empíricas siendo necesario tomar en cuenta que para laborar en la Distribuidora Calva & Calva debería tomar en cuenta que las personas deberían estar capacitadas para trabajar en este ambiente siendo esto una **Amenaza**.

### **Factor Tecnológico**

Este factor es uno de los más importantes para un desarrollo eficiente de las actividades de cualquier empresa, puesto que va a permitir ofrecer productos y servicios de calidad, consiguiendo diferenciarse de la competencia al poseer una ventaja competitiva.

Internamente en las empresas este factor juega un papel importante ya que es de vital importancia, y son las que marcan la diferencia en innovación y creatividad, es por ello que una empresa que posee una tecnología de línea puede permitirle a una empresa mantener la organización requerida y esperada.

### **Análisis personal**

En el caso de la Empresa en estudio la cual no posee una tecnología acorde a su tipo de actividad, que les permiten obtener mejores bienes y servicios, usualmente (pero no siempre) más baratos que los equivalentes del pasado. Desde el punto de vista es necesaria la adquisición de tecnología para el mejoramiento de atención a los clientes,

por lo tanto esto se convierte en una **oportunidad**.

### **Cuadro 1**

#### **MATRIZ DE PONDERACION DE FACTORES PEST**

Factores	Características o Importancia	Alta	Mediana	Poco	Nada	Total	Porcentaje
<b>Factor Político</b>	Libre Importación			✓		8	0.28
	Apoyo a los Empresarios		✓				
<b>Factor Económico</b>	Salarios Básicos Unificados		✓			10	0.34
	Empleo		✓				

	PEA		✓				
<b>Factor Social</b>	Cultura Civilizada		✓			3	0.10
<b>Factor Tecnológico</b>	Tecnología de Primera	✓				8	0.28
	Sistemas Productivos	✓					
<b>TOTAL</b>						<b>29</b>	<b>1</b>

Fuente: Investigación Directa

Elaborado: El Autor.

## ANALISIS DEL ENTORNO DE LA DISTRIBUIDORA CALAVA & CALVA

### LAS 5 FUERZAS DE PORTER

**1.- Amenaza de nuevos Competidores:** Al encontrarse Loja en un país que se rige bajo una economía de libre mercado, para crear nuevas empresas y no hay ningún grado de dificultad si se cumple con el marco jurídico establecido para cada tipo de negocio Aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son tus competidores:

**Análisis.-** Generalmente la competencia para toda empresa se constituye en una **amenaza** y no es caso aparte la situación de la Distribuidora Calva & Calva Es importante considerar además que hasta el momento la competencia no es agresiva pero se debe poner cuidado ya que de existirlo la situación se tomaría difícil para quienes se dedican a la venta de los mismos productos de consumo masivo.

**2.- Rivalidad entre 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 enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En el Mercado Local la Distribuidora Calva & Calva ocupa un 55% de posicionamiento en el mercado mientras que la competencia abarca la diferencia de la torta como son las Distribuidoras Romar e Imelda de Jaramillo y otras que están también representando a la competencia. La Distribuidora Calva & Calva Se ha mantenido en el mercado por ofrecer directamente la Línea , llegando a un nivel altamente competitiva en la Ciudad de Loja. Siendo esto una **Oportunidad**

**3.- Poder de Negociación Proveedores:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta.

**Análisis.-** Los proveedores que están en relación directa con la empresa Calva & Calva, se presenta como una **Oportunidad** ya que son los que proveen a la empresa, además de que estos productos se los puede encontrar en la ciudad de Loja.

## PROVEDOR DE CALVA & CALVA

**Cuadro 2**

Detalle	Ciudad
Industrias 	Guayaquil

Fuente: Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

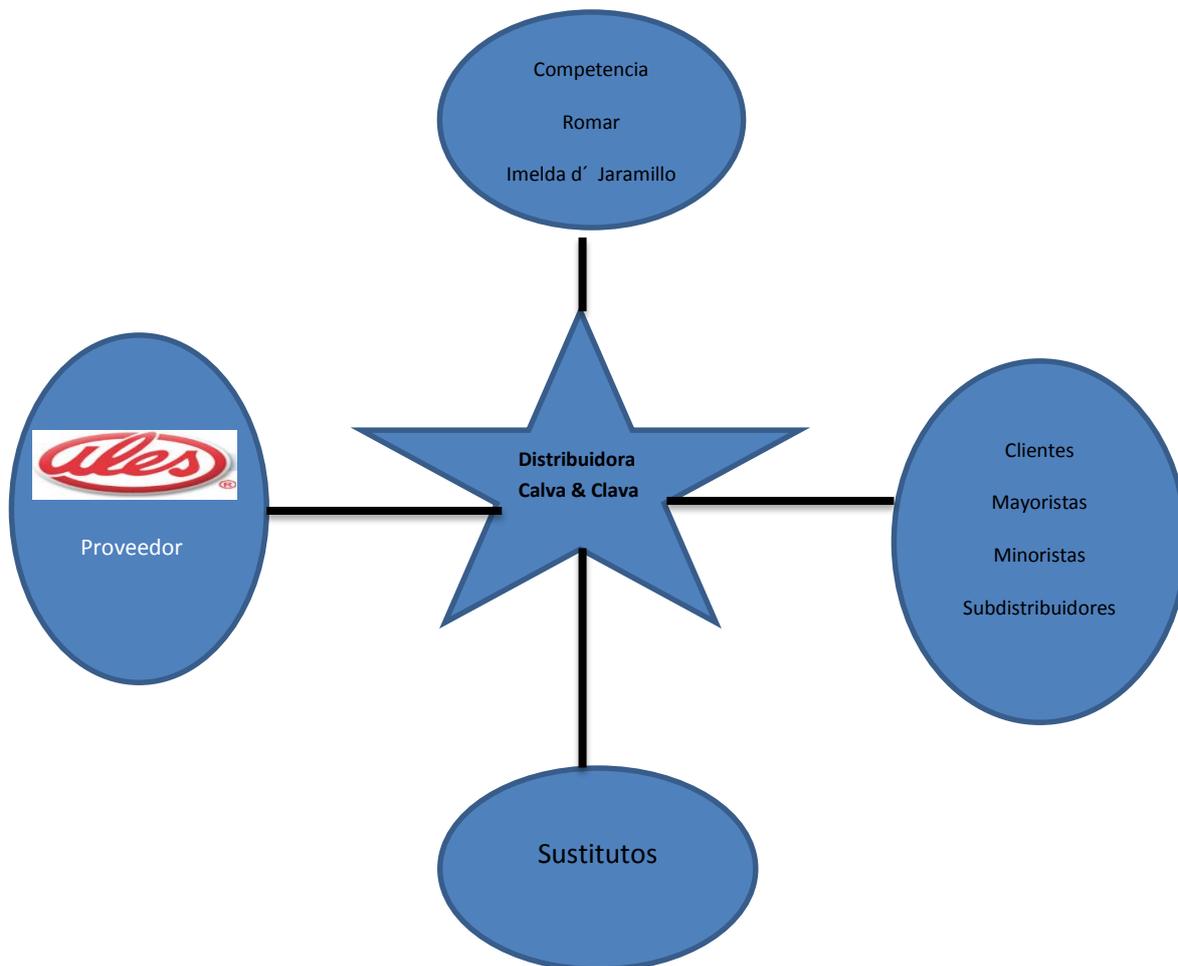
**4.- Poder de negociación de los compradores.-** Existe un gran número de compradores en un mismo mercado, en el caso de la empresa Calva & Calva , sus compradores son los clientes, tiendas, supermercado, micro mercados de la ciudad de Loja, es ahí donde el Gerente de la empresa en referencia debe tomar las debidas precauciones en la que deberá realizar diferentes estrategias con la finalidad de informar a los clientes de la calidad del producto, y maximizar las ventas, crear fidelidad de los compradores, presentándose como una **Oportunidad** porque la rentabilidad puede aumentar al momento de adquirir el mismo y así por otro lado atraer más clientes.

**5.- 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 empresa. Siendo esto una **Amenaza** para la Distribuidora ya que el consumidor final y la economía siempre optan por consumir lo económico o experimentar el producto sin importar la calidad.

**MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

**Grafica 9**



Fuente: Investigación Directa

Elaborado: El Autor

**MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

**Cuadro 3**

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

FACTORES	Fuente	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL DE PONDERACION
<b>OPRTUNIDADES</b>				
Disponibilidad de Centros de Capacitación disponibles en el Mercado	Factor Social	0.12	4	0.48

Bajos Niveles de la Competencia	Rivalidad de Competencia	0.11	4	0.44
La tecnología ayuda a automatizar los procesos de Ventas,	Factor Tecnológico	0.08	4	0.32
Posibilidad de Incremento de Clientes o nuevos segmentos de mercado	Poder de Negociar compradores	0.08	3	0.24
Fidelidad de los Proveedores	Poder de Negocia Proveedor	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>	<b>Fuente</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>TOTAL PONDERACION</b>
Presencia de Competidores Potenciales	Rivalidad entre Competidores	0.08	1	0.08
Inestabilidad de la Economía en el País	Factor Político	0.07	1	0.07
Competencia Desleal	Amenaza de Nuevos Competidores	0.06	2	0.12
Escases De Productos de Mayor Demanda	Amenaza de Productos Sustitutos	0.04	1	0.04
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2.61</b>

Fuente: Síntesis de los Factores. Fuerzas Porter.

Elaborado: El Autor

## INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Luego de la ponderación realizada a cada uno de los factores externos (Oportunidades-Amenazas) se ha obtenido de acuerdo a sus ponderaciones y calificaciones el resultado ponderado de 2,61 el cual se encuentra sobre el margen de equilibrio que es de 2,50 determinando que no existen problemas externos que impidan el crecimiento y desarrollo empresarial de la Distribuidora Calva & Calva.

Las oportunidades no han sido aprovechadas por la Distribuidora de manera oportuna y adecuada, con la finalidad de incrementar su estabilidad, la misma que ayudará a lograr un mejor posicionamiento en el mercado, permitiendo un crecimiento empresarial.

**ANALISIS INTERNO**  
**INTERPRETACION DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA**

**Resultado de la Entrevista realizada al Gerente Administrativo de la Distribuidora Calva & Calva. El Sr. Ramón Calva**

**1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente la Distribuidora Calva & Calva en el Mercado?**

El señor Gerente supo indicar que es una empresa legalmente reconocida, y que el producto que distribuye tiene buena acogida tanto local como interprovincial, y que cuenta con un buen posicionamiento en el mercado.

## **2. ¿Cuál es la misión y visión de la Empresa?**

Comento además que la Distribuidora Calva & Calva como tal aún no cuenta con Misión y Visión bien estructurada, se direcciona empíricamente. Siendo necesario estructurar en la propuesta de estudio estos componentes organizacionales y de gestión para la empresa.

## **3. ¿Cuáles son los objetivos de su Empresa?**

También supo decir que el Objetivo Principal es ser Líderes como Distribuidor de consumo masivo tanto local como Interprovincial, otro objetivo es llegar siempre al presupuesto de compra y venta de los productos que establece la junta de socios y llegar a vender un millón de dólares anualmente en el mercado ya que actualmente el nivel de ventas ha aumentado y por ende los accionistas tendrán buenos réditos.

## **4. ¿Su empresa actualmente cuenta con un Plan Estratégico?**

Manifestó que la Distribuidora aún no cuenta con un Plan Estratégico, puesto que todos los conocimientos los han adquirido con la experiencia de una larga trayectoria obtenida desde que han decidido en poner la Distribuidora.

## **5.- ¿Cree que es necesario que se aplique un Plan Estratégico en su Distribuidora?**

Además está muy de acuerdo en elaborar un Plan Estratégico para la distribuidora, ya que esto ayudaría a un mejor desempeño tanto para los empleados y la Empresa surgirá de una mejor manera.

**6. ¿La empresa ha capacitado al personal sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio u otros?**

Expuso que no ha realizado este tipo de capacitaciones puesto que la labor que desempeña el personal es diferente a la de los demás, aunque si sería necesario capacitarlos con la finalidad de lograr mejores rendimientos más óptimos en la labor que se desempeña cada uno de los miembros de la Distribuidora.

**7. ¿Considera usted que la empresa es competitiva?**

Acato que Si ya que cada distribuidor tiene su Marca bien establecida y los servicios que prestan a sus clientes son basados en brindar buena atención.

**8. ¿En cuánto a la Infraestructura la Distribuidora cuenta con local y vehículos propios para la entrega de los productos?**

Comento que su infraestructura cada vez la innovan, para quienes laboran en su distribuidora se sientan a gusto. En cuanto a los vehículos también manifestó que son propios ya que para este tipo de servicio son muy necesarios y a la vez dar una buena distribución.

**9. ¿Cuáles son sus principales Proveedores?**

Acoto que el principal e importante proveedor es la Empresa reconocida a nivel Nacional llamada Industrias Ales.

**10. ¿La Distribuidora realiza publicidad y de qué tipo?**

El Señor gerente comento que si tienen publicidad en Radio llamada Satelital.

### 11. ¿Qué tipo de promoción les ofrece usted a sus clientes?

Manifestó que si dan promociones siempre y cuando el proveedor de la Distribuidora también les hagan llegar algún tipo de promoción.

### ANALISIS

Es necesario proponer una visión y misión un buen plan de estrategias que ayuden a la distribuidora para aportar con el mejoramiento de la misma, por medio de planes la capacitación al personal también es importante, ya que se beneficia la Empresa y por ende prestar un buen servicio.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA

### 1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta Empresa?

**Cuadro 4**

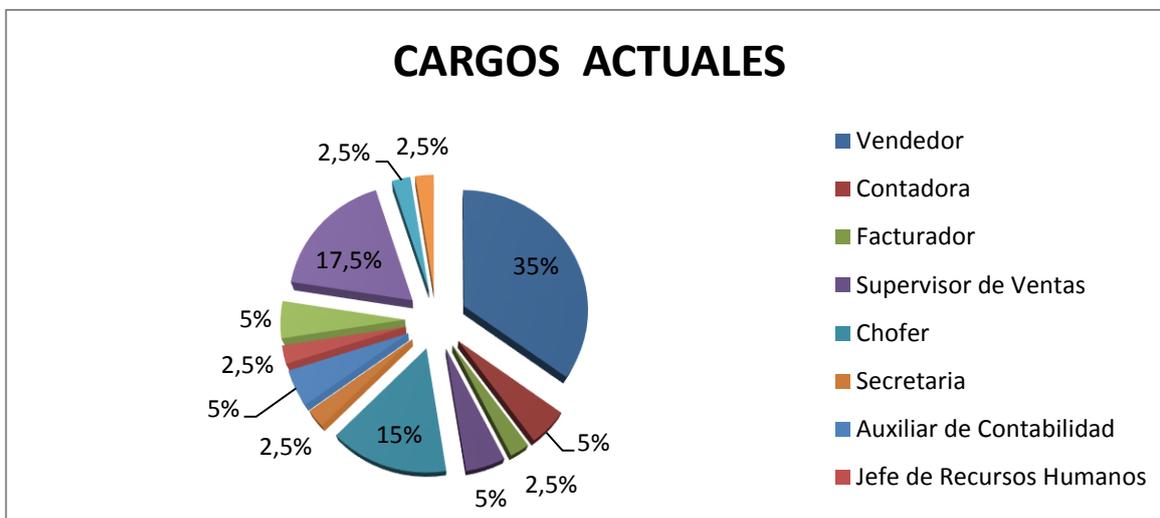
#### CARGOS ACTUALES

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Vendedor	14	35 %
Contadora	2	5 %
Facturador	1	2,5%
Supervisor de Ventas	2	5 %
Chofer	6	15%
Secretaria	1	2,5%
Auxiliar de Contabilidad	2	5 %
Jefe de Recursos Humanos	1	2,5%
Jefe de Bodega	2	5 %
Ayudante de Bodega	7	17,5%
Jefe de Cartera	1	2,5%
Asesor Jurídico	1	2,5%
	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 10**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

## INTERPRETACION

Luego de haber realizado las 40 encuestas al personal de la Distribuidora Calva & Calva, correspondiendo a los vendedores con un 35% de igual manera los ayudantes de bodega con 17,5%, seguido de los choferes con un 15%, siendo estos cargos los de mayor porcentaje, también encontramos a la contadora, supervisor de ventas, auxiliar de contabilidad, jefe de bodega con un 5%, y finalmente al facturador, secretaria, Jefe de Recursos Humanos, Jefe de Cartera, Asesor jurídico con el 2,5% cada uno.

## 2. ¿Cuál es su nivel de estudios?

**Cuadro 5**

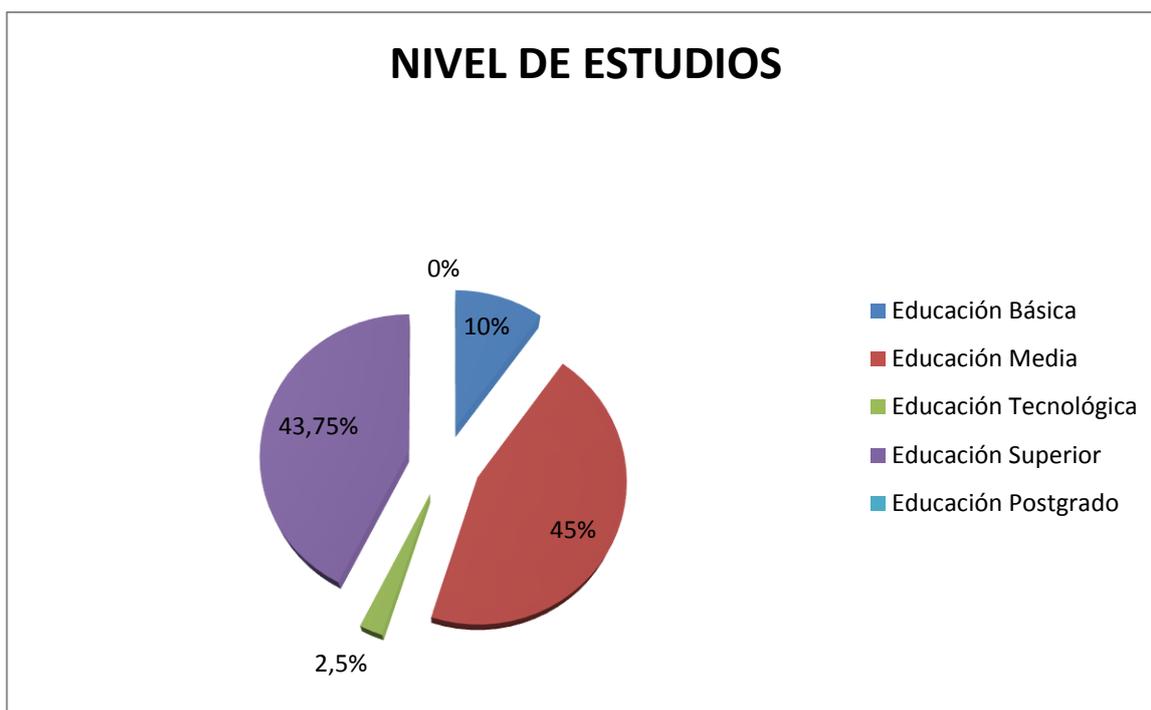
### NIVEL DE ESTUDIOS

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Educación Básica	4	10 %
Educación Media	18	45 %
Educación Tecnológica	1	2,5 %
Educación Superior	17	43,75 %
Educación Postgrado	0	0 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

Grafica 11

**INTERPRETACION**

En esta pregunta se pudo constatar el nivel de educación que tiene cada uno de los empleados, como se puede evidenciar en la gráfica la mayoría solo tiene educación media con el 45% ese porcentaje de empleados labora en lo que corresponde a bodega, ventas y choferes. De igual manera encontramos al estudio superior con un 43,75%, Educación básica está representado por el 2,5% y Nivel de Posgrado 0%.

**3. ¿Al ingresar a laborar en la distribuidora Calva & Calva le dieron a conocer la Misión y Visión:**

Cuadro 6

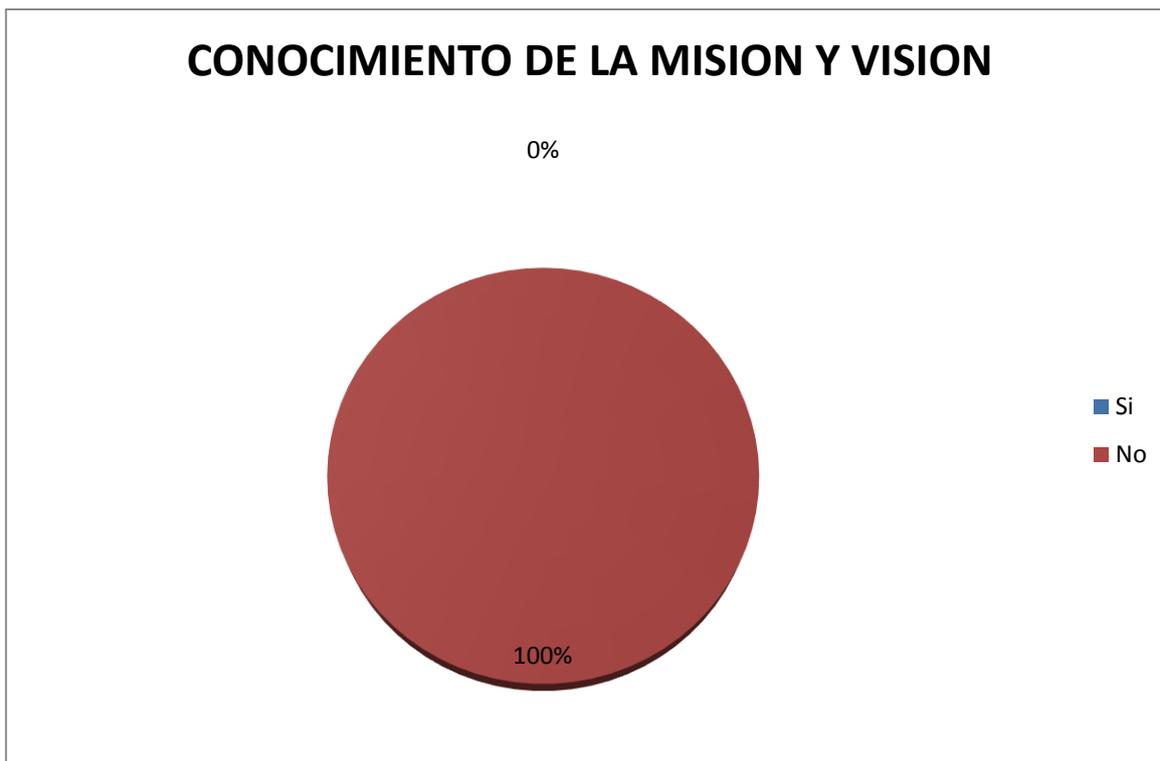
**CONOCIMIENTO DE LA MISION Y VISION**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0 %
No	40	100 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

Grafica 12



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

### INTERPRETACION

De acuerdo a la encuesta el 100% del personal encuestado manifestó que no conocen lo que es la misión y visión; debido a que esta no asido difundida a los empleados que labora dentro de la Distribuidora, siendo de gran importancia que la conozcan para que realicen sus actividades con mayor eficiencia y eficacia.

#### 4. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Distribuidora de acuerdo a las funciones que desempeña?

Cuadro 7

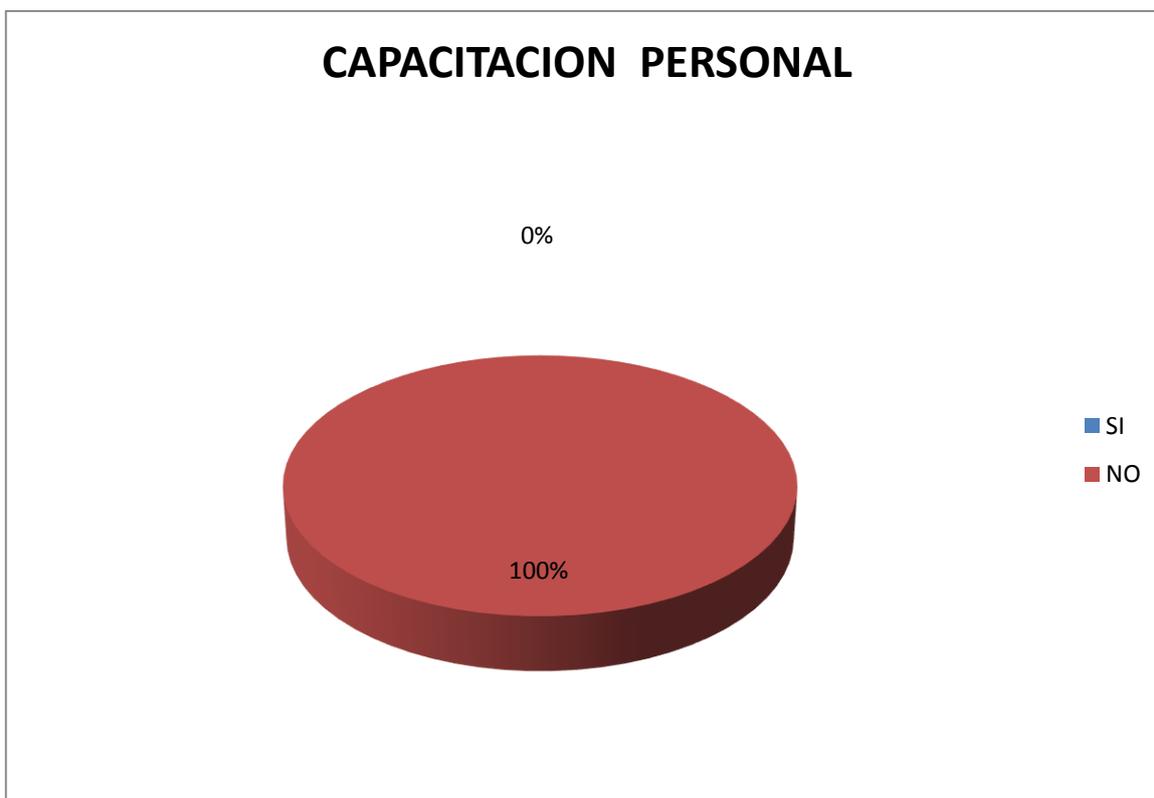
### CAPACITACION PERSONAL

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0 %
NO	40	100 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

Grafica 13



Fuente: Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

### INTERPRETACION

El personal manifiesta que no ha recibido capacitación por parte de la Distribuidora dando el 100%. Se verificó que no han recibido ningún tipo de capacitación puesto que esto llega a ser una desventaja tanto para la distribuidora como para los empleados.

### 5. ¿En qué campo le gustaría recibir capacitación?

Cuadro 8

#### CAMPO DE CAPACITACION

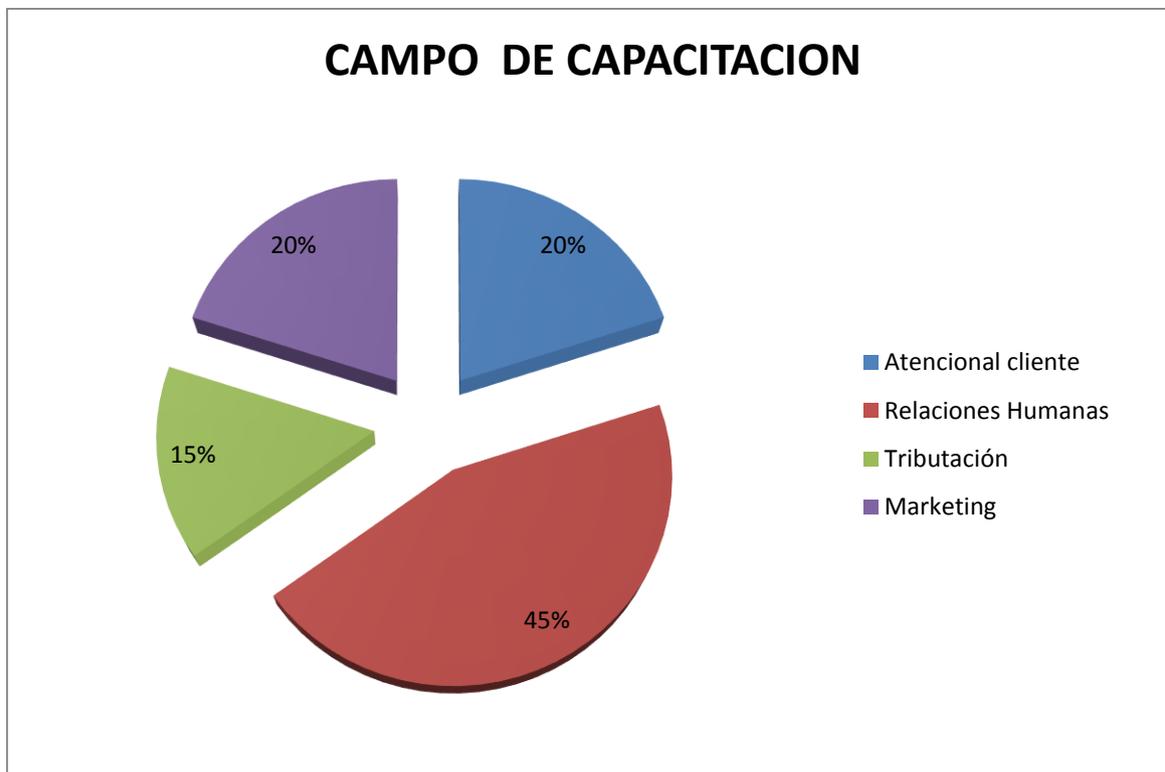
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Atencional cliente	8	20 %
Relaciones Humanas	18	45 %
Tributación	6	15 %
Marketing	8	20 %

<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 14**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

### **INTERPRETACION**

Considerando que del 100% de los empleados el 45% le gustaría que le capaciten en Relaciones Humanas, el 20% en atención al cliente, de la misma manera el 20% en Marketing y finalmente el 15% en tributación.

**6. ¿Ha recibido algún tipo de Motivación o Reconocimiento por realizar debidamente su trabajo?**

**Cuadro 9**

#### **Recibe Motivación o Reconocimiento**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	2	5 %

No	38	95 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 15**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

### **INTERPRETACION**

El 95% de los empleados no reciben ningún tipo de reconocimiento, mientras que el 5% dicen haber recibido algún tipo de motivación puesto que ellos son los supervisores.

### **7. ¿Planifica usted las actividades que va a realizar?**

**Cuadro 10**

#### **PLANIFICACION DE ACTIVIDADES**

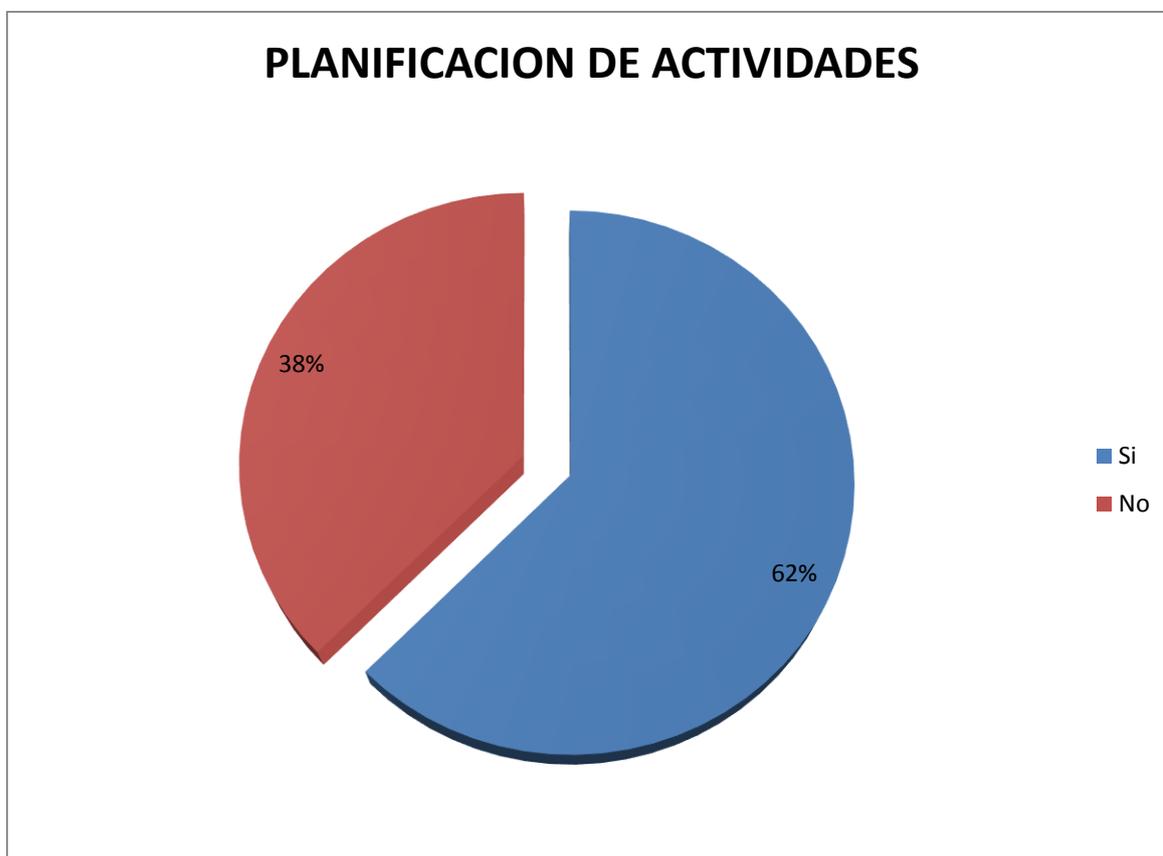
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	62,5 %
No	15	37,5 %

<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 16**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

### **INTERPRETACION**

Los encuestados supieron manifestar que si planifican las actividades antes de realizarlas, esta variable está representada por 62%, y por otro lado el 38% ya que se trabaja de acuerdo a las necesidades que se presenten.

### **8. ¿Cómo califica el servicio que presta la Empresa?**

**Cuadro 11**

#### **CALIFICACION DE LOS SERVICIOS**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
-----------------	-------------------	-------------------

Muy Bueno	32	80 %
Bueno	8	20 %
Regular	0	0 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 17**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

### **INTERPRETACION**

Con un porcentaje bastante representativo los empleados manifestaron que la Distribuidora Calva & Calva da un Muy buen Servicio con un 80%, mientras que el 20% opinan si es buena prestando los Servicios y nadie opto por la ultima variable la misma que equivale al 0%.

### **9. ¿Por qué cree usted utilizan el servicio de la Distribuidora Calva & Calva?**

**Cuadro 12**

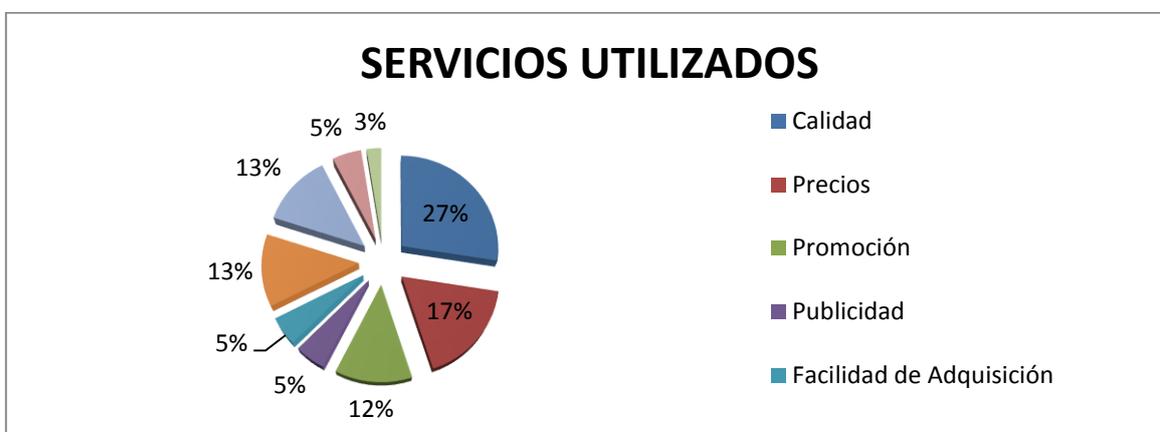
### **SERVICIOS UTILIZADOS**

Variable	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	5	6	27,5 %
Precios	4	3	17,5 %
Promoción	3	2	12,5 %
Publicidad	1	1	5 %
Facilidad de Adquisición	1	1	5 %
Eficiencia en la entrega de los productos	3	2	12,5 %
Facilidades de pago	2	3	12,5 %
Cordialidad en la atención	1	1	5 %
Otras	1	0	2,5 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 18**



### INTERPRETACION

En lo que concierne a la aceptación de la Distribuidora Calva & Calva en el mercado los empleados manifestaron que los adquieren por varios servicios, los mismos que se muestran en la gráfica. Entre los ítems esta la calidad representada 27,5% otra variable también influye sin duda es el precio con 17,5% seguidas están con un 12,5% promoción, eficiencia en la entrega de los productos y facilidades de pago, otras de las razones son publicidad, facilidad de adquisición y cordialidad en la atención con un 5% además otros optaron por otras variables como la marca la misma que se encuentra reflejada con el 2,5%.

**10. ¿La distribución física es la adecuada para las funciones que realiza en la Distribuidora?**

**Cuadro 13**

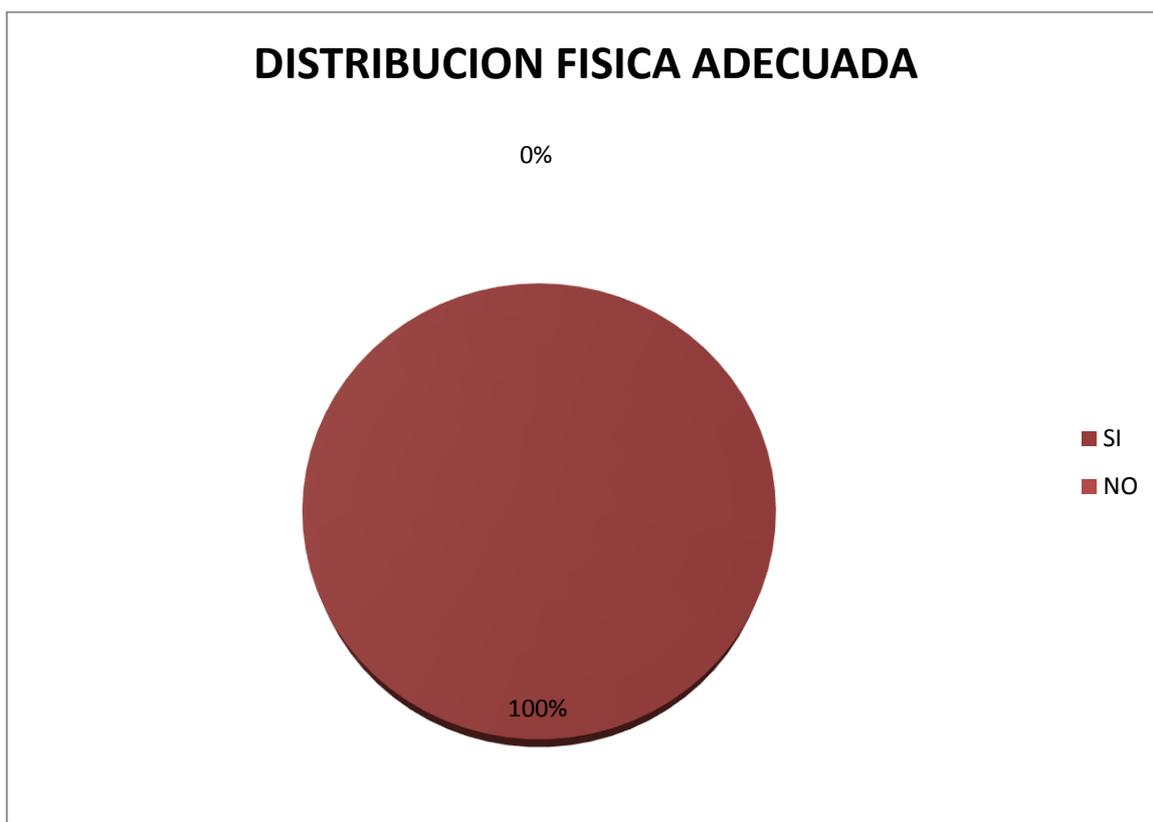
### DISTRIBUCION FISICA ADECUADA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	40	100 %
NO	0	0 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 19**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

### INTERPRETACION

De los resultados obtenidos a través de las encuestas se pudo comprobar que los empleados si están acorde según la distribución física en la que laboran completamente el 100%

**11. ¿Cómo considera usted los programas de Software y Hardware que utiliza Usted en la Distribuidora Calva y Calva son?**

Cuadro 14

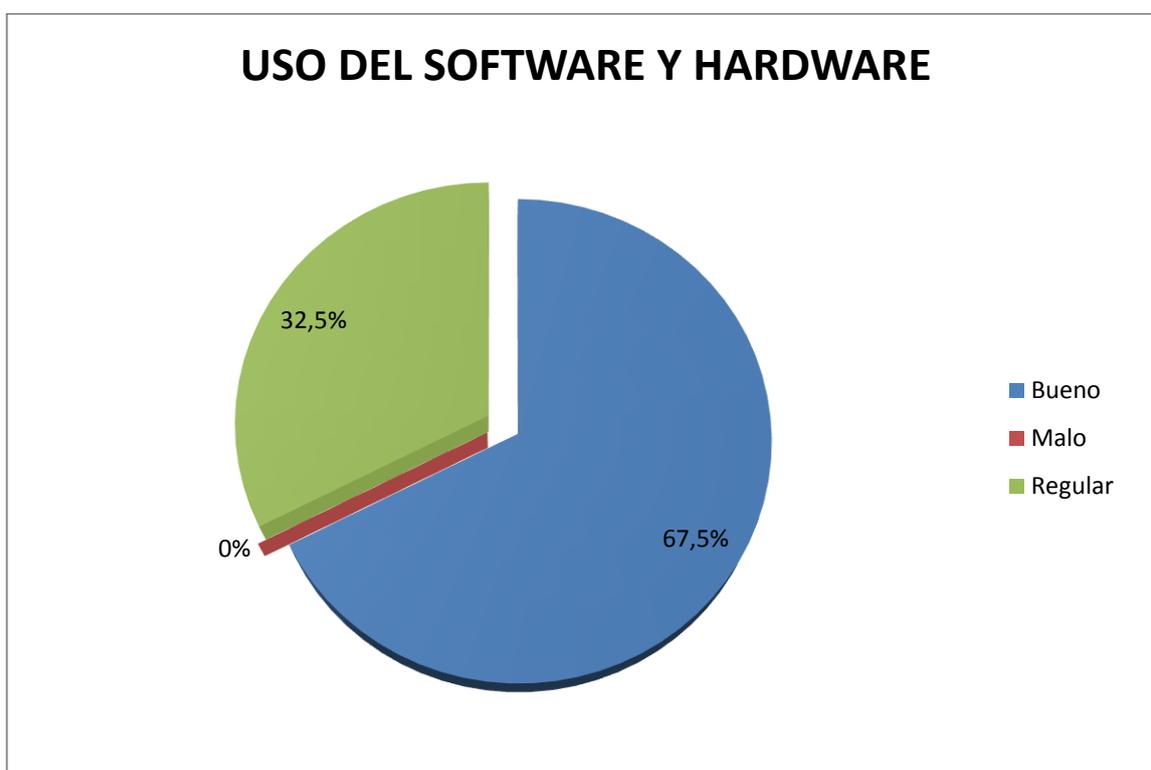
## USO DEL SOFTWARE Y HARDWARE

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	27	67,5 %
Malo	0	0 %
Regular	13	32,5 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

Grafica 20



Fuente: Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

**INTERPRETACION**

De los resultados a través de las encuestas se comprobó que la mayoría de los empleados dicen utilizar un buen sistema operativo de Software y Hardware con un 67,5%, mientras que el 32,5% opinan que el sistema es regular.

12. ¿Cuenta con un uniforme que lo identifique que es parte de Distribuidora Calva & Calva?

Cuadro 15

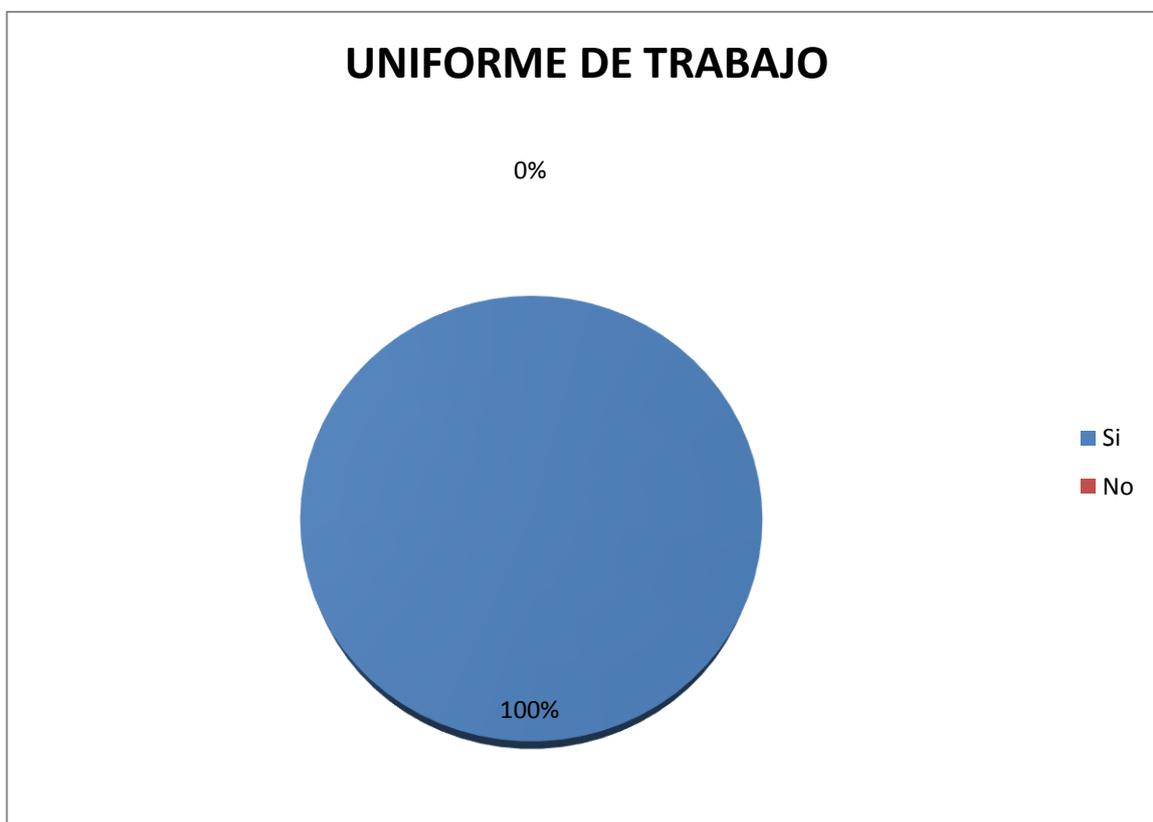
UNIFORME DE TRABAJO

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	40	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

Grafica 21



Fuente: Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

Elaborado: El Autor

**INTERPRETACION**

Así mismo se pudo verificar que del 100% de los encuestado que trabajan en la Distribuidora Calva & Calva si cuentan con uniformes los cuales sirven para marcar la diferencia.

### 13. ¿El ambiente de trabajo que tiene la Distribuidora es:

**Cuadro 16**

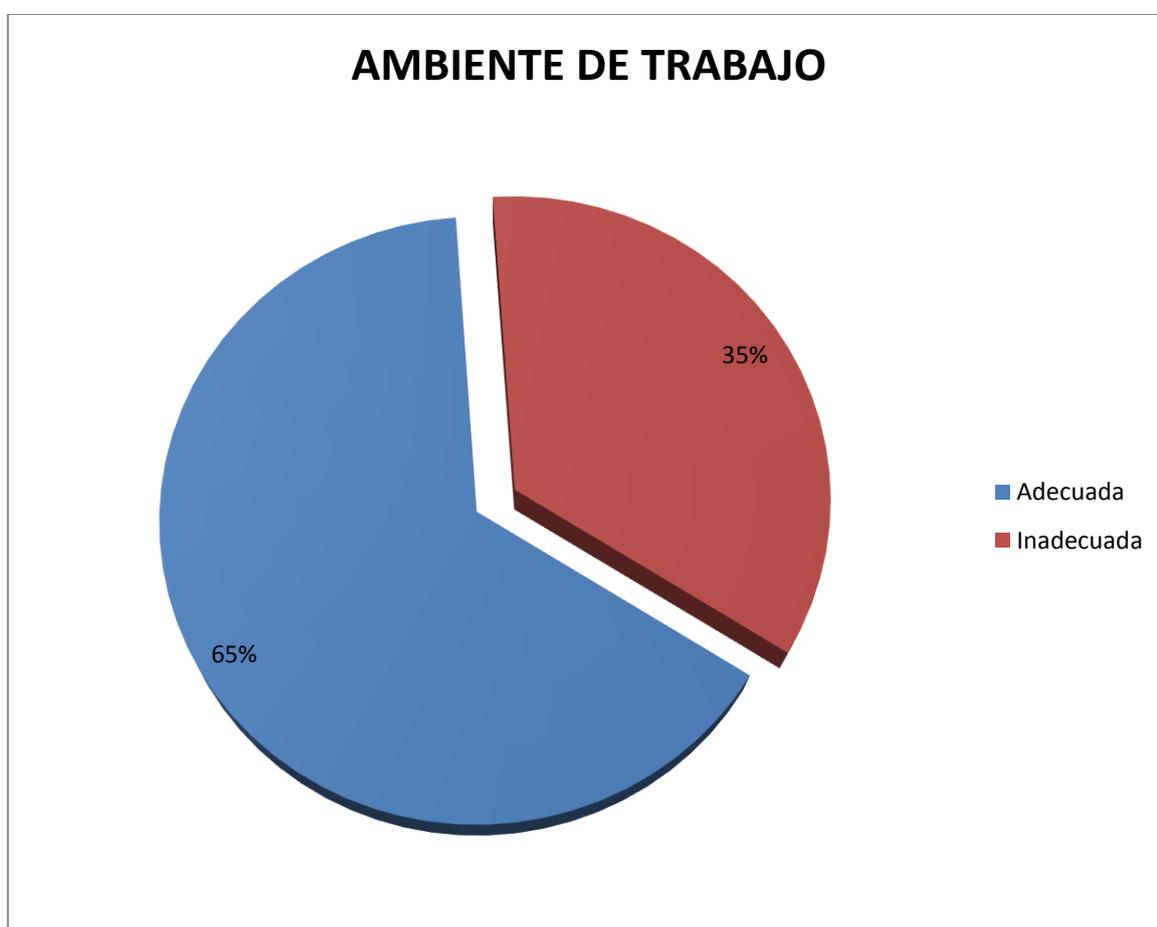
#### **AMBIENTE DE TRABAJO**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Adecuada	26	65 %
Inadecuada	14	35 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 22**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

#### **INTERPRETACION**

El 65% de los empleados dicen trabajar en un ambiente adecuado, sin embargo otro grupo cree no ser adecuada el ambiente de trabajo con un 35%.

**14. ¿Las relaciones Interpersonales con sus compañeros y superiores es:**

**Cuadro 17**

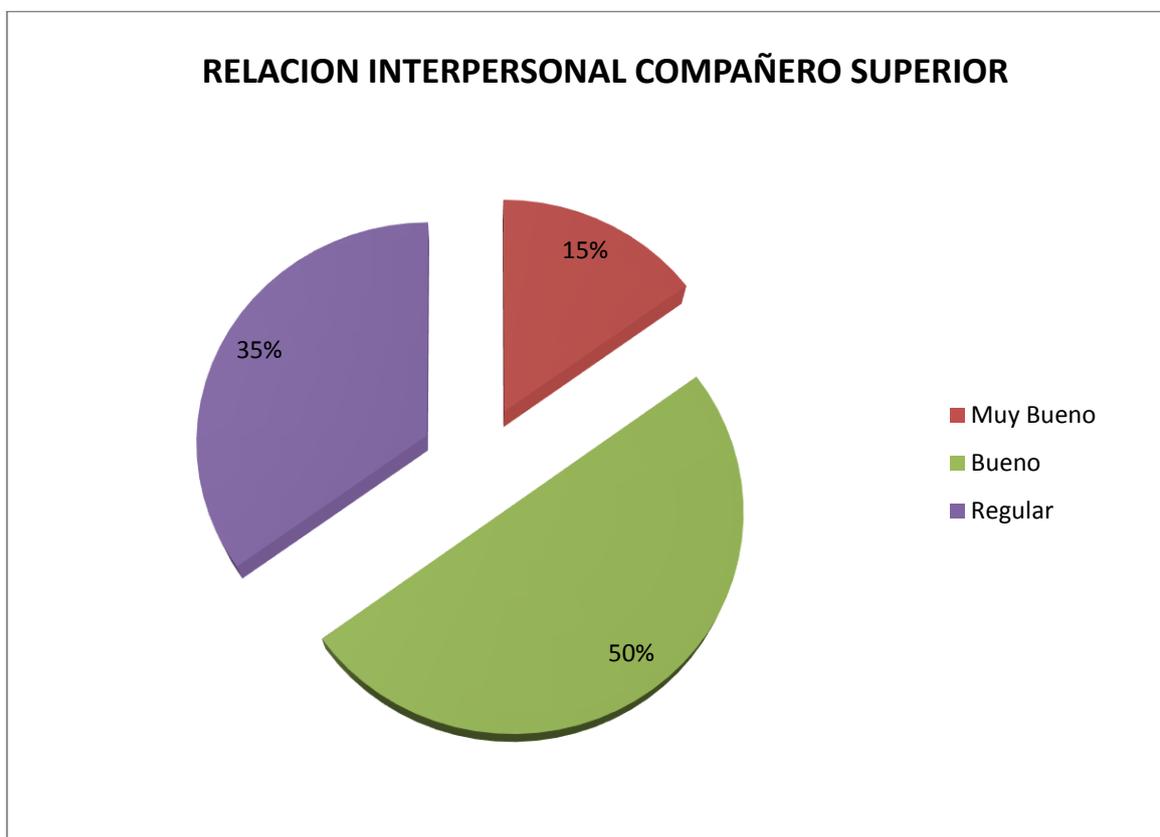
**RELACION INTERPERSONAL COMPAÑERO - SUPERIOR**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	6	15 %
Bueno	20	50 %
Regular	14	35 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 23**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**INTERPRETACION**

En esta pregunta se pudo constatar el nivel de Relaciones Interpersonales con los compañeros y superiores tienen una buena relación con el 50%, se encontró que relación regular con el 35% y un 15% tienen una muy buena relación.

15. ¿Posee la Distribuidora Calva & Calva con Organigramas, manuales funcional y de Bienvenida y reglamentos que permitan direccionar su estructura orgánica, funciones y responsabilidades?

**Cuadro 18**

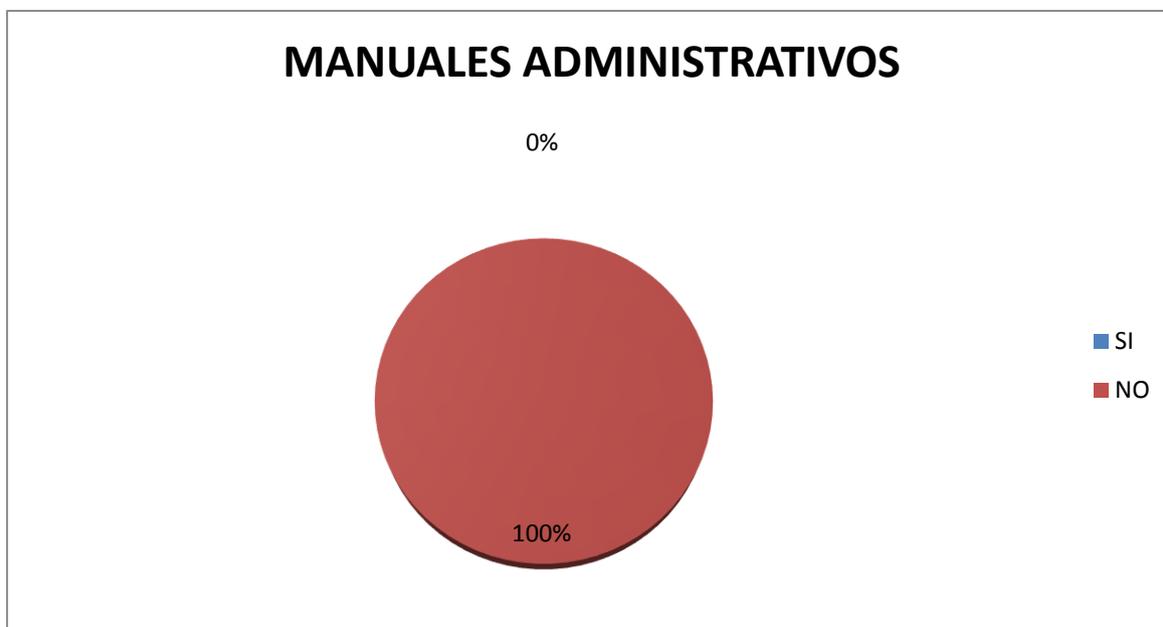
**MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0 %
NO	40	100 %
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 24**



**Fuente:** Empleados de la Distribuidora Calva & Calva

**Elaborado:** El Autor

**INTERPRETACION**

En la última pregunta que corresponde a si la Distribuidora Posee Organigramas, manuales funcionales y de Bienvenida y reglamentos que permitan direccionar su estructura orgánica, funciones y responsabilidades, los empleados supieron manifestaron que no se les ha entregado ninguna de estas representaciones dando el 100%.

## ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA

### 1. ¿Desde cuándo es Usted Cliente de la Distribuidora Calva & Calva?

Cuadro 19

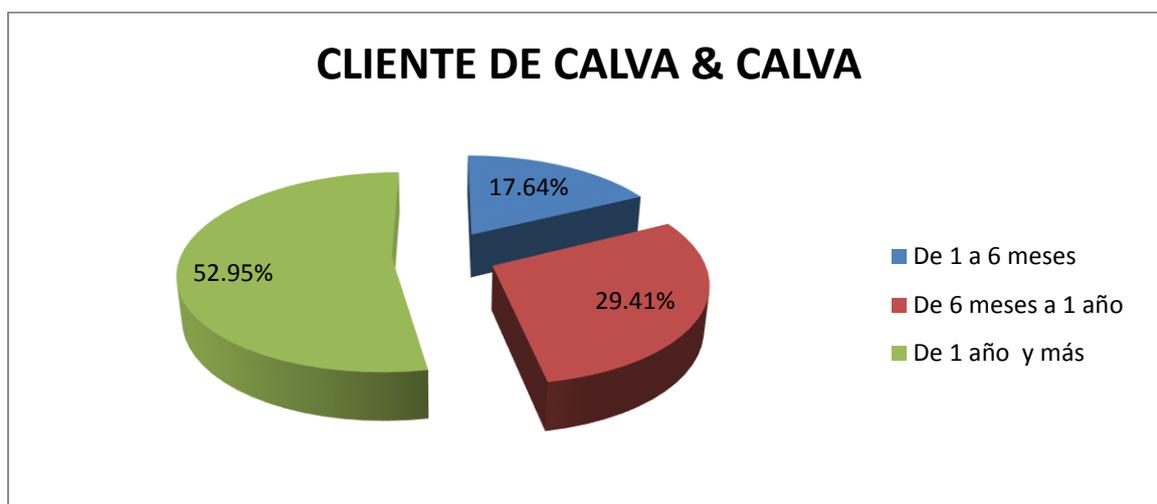
#### CLIENTE DE CALVA & CALVA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 6 meses	60	17.64 %
De 6 meses a 1 año	100	29.41 %
De 1 año y más	180	52.95 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

Elaborado: El Autor

Grafica 25



Fuente: Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

Elaborado: El Autor

### INTERPRETACION

La Distribuidora Calva & Calva se ha caracterizado por tener buenos productos, llevándola así a ser una de las Líderes en el Mercado de la provincia de Loja; esto se constata ya que del 100% de personas encuestadas dicen ser Clientes potenciales de la Distribuidora Calva & Calva, y que la mayoría el 52,95% llevan años trabajado con la misma, un 29.41% son clientes que recién están trabajado y obteniendo crédito en la Distribuidora y un 17.64% son clientes nuevos que recién han abierto su negocio.

2. En términos generales ¿Cree Usted que la calidad de los productos que ofrece la Distribuidora Calva & Calva son?

**Cuadro 20**

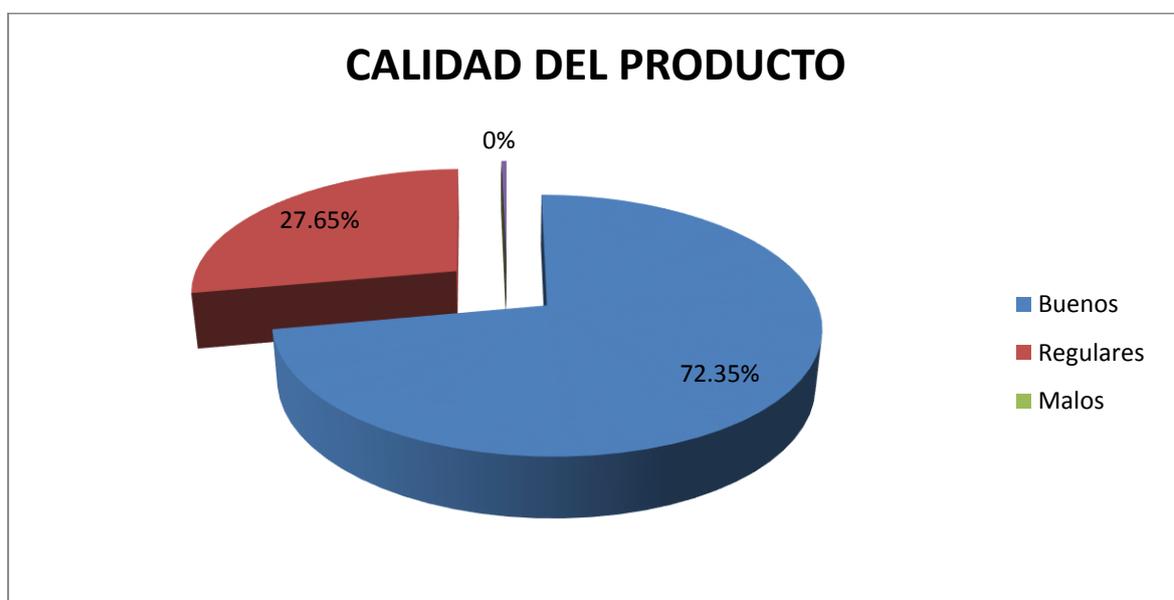
**CALIDAD DEL PRODUCTO**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Buenos	246	72,35 %
Regulares	94	27,65 %
Malos	0	0 %
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 26**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor.

**INTERPRETACION**

Se observa que el 72.35% el cual corresponde a 246 encuestados, manifiestan que los productos que ofrece la Distribuidora Calva & Calva son buenos, y el 27,65% equivalente a 94 personas las que revelan que los productos son regulares, lo que se puede decir que la calidad del producto cumple con las expectativas del consumidor final.

### 3. ¿Señale con una X por que adquiere los productos de la Distribuidora Calva & Calva?

**Cuadro 21**

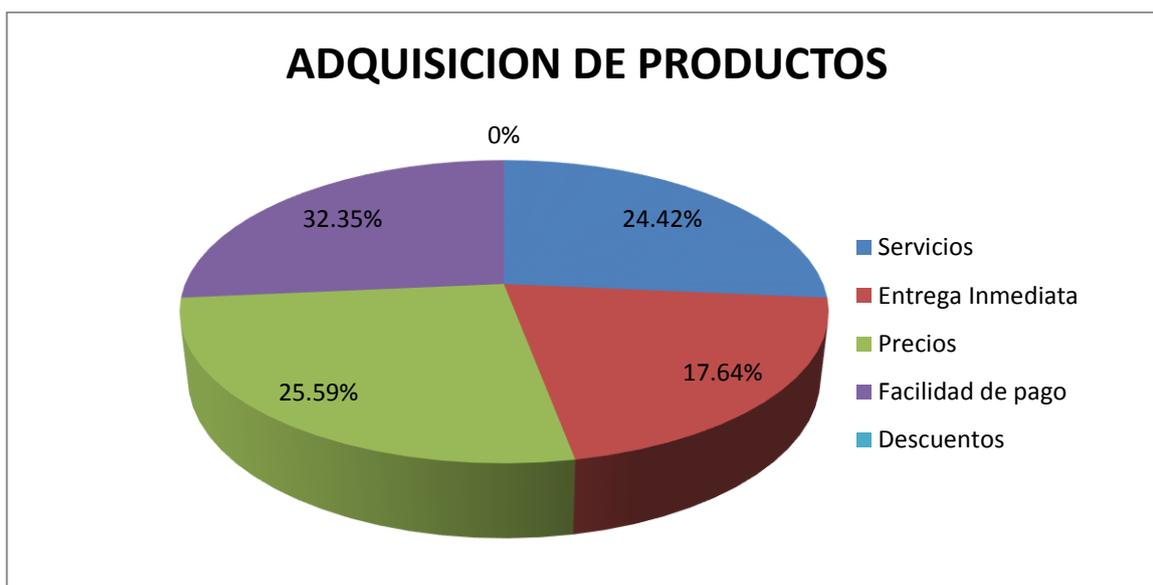
#### ADQUISICION DE PRODUCTOS

Variable	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje
Son Líderes	0	0	0 %
Servicios	45	38	24.42 %
Entrega Inmediata	35	25	17.64 %
Precios	45	42	25.59 %
Facilidad de pago	45	65	32.35%
Descuentos	0	0	0 %
<b>Total</b>	<b>170</b>	<b>170</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 27**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor.

#### INTERPRETACION

Los adquieren por múltiples razones el 32,35% dice que es la facilidad de pago que da la distribuidora, el 25,59% los adquieren a los producto por el precio, el 24.42% lo hacen por la entrega inmediata, mientras que el 17,64% adquieren los productos por el servicio que prestan.

#### 4.. ¿Ha recibido algún tipo de promoción de la Distribuidora Calva & Calva?

**Cuadro 22**

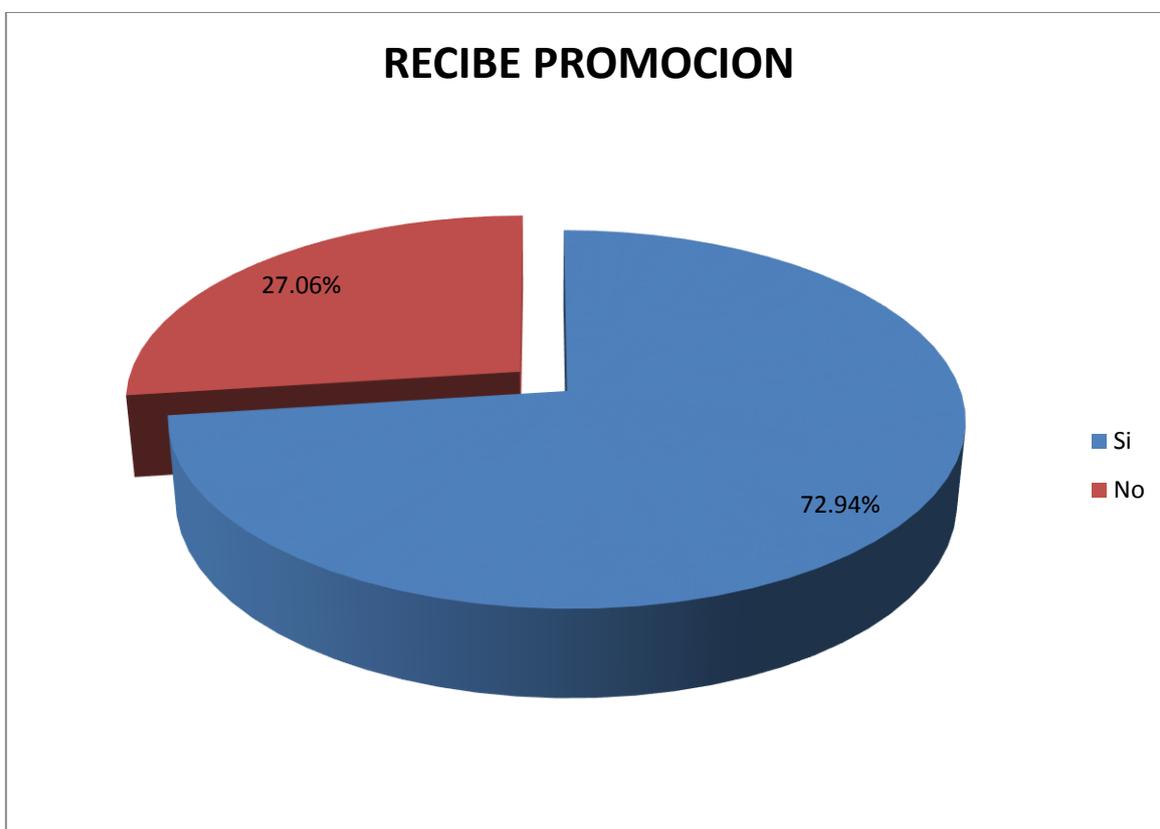
##### **RECIBE PROMOCION**

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Si	248	72.94 %
No	92	27.06 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 28**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

#### **INTERPRETACION**

Como se puede observar en la Grafica los encuestados manifestaron que un 72,94% si han recibido promociones, y el 27,06% faltante no han recibido promociones ya que son clientes minoristas.

5. ¿Califique con una de las siguientes opciones la atención que prestan los empleados que lo visitan de la Distribuidora Calva & Calva?

**Cuadro 23**

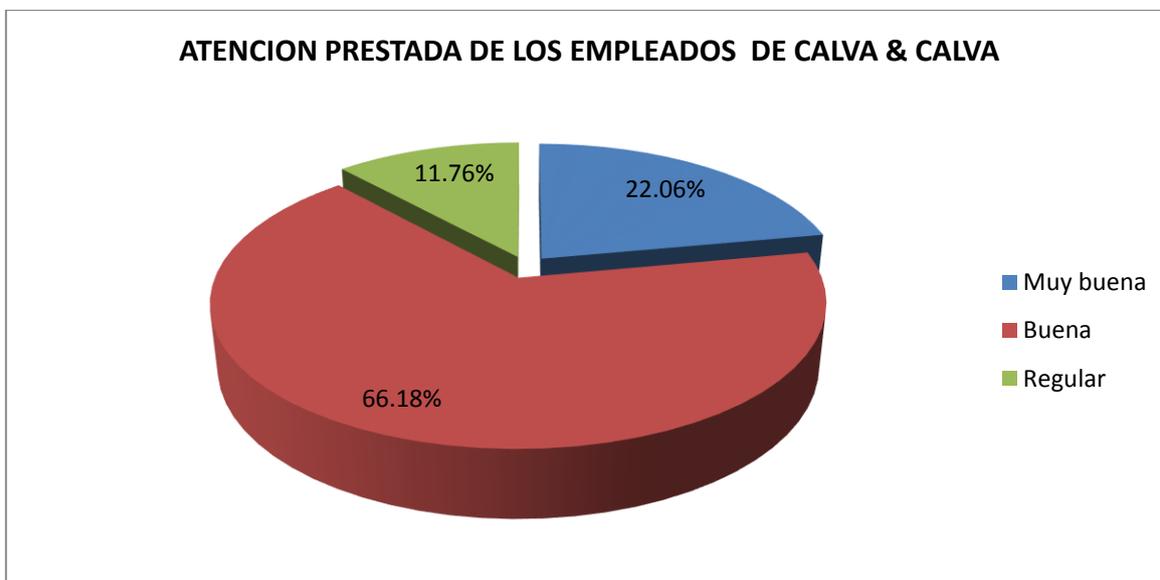
**ATENCION PRESTADA DE LOS EMPLEADOS DE CALVA & CALVA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	75	22.06 %
Buena	225	66.18 %
Regular	40	11.76 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 29**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**INTERPRETACION**

En la siguiente pregunta el 66,18% de los encuestados manifestó que si dan buena atención ya que los vendedores son amables, educados y serviciales, y además los visitan todas las semanas, con un 22,06% dicen tener muy buena atención ya que los vendedores tienen una buena afinidad amistosa y de confianza por otro lado el 11,76% dicen que la atención es regular.

6. ¿Considera Usted que los conocimientos de los empleados de la Distribuidora Calva & Calva son los necesarios para brindarles servicios eficientes y de calidad o necesitan ser capacitados?

**Cuadro 24**

**CONOCIMIENTOS Y CAPACITACION**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	156	45.88 %
NO	184	54.12 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 30**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**INTERPRETACION**

De un 45.88% de los encuestados consideran que si tienen un buen desempeño en su trabajo ya que tienen años de experiencia en dicha rama, y el otro 54,12% opina diferente ya que no está demás siempre se capaciten y den un mejor servicio y mejorar su eficiencia en el desarrollo de la Distribuidora

7. Cree Usted que los precios de los productos de la Distribuidora Calva & Calva con respecto a la competencia local son:

**Cuadro 25**

**PRECIOS CON RESPECTO A LA COMPETENCIA**

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Más bajos	127	37.35 %
Igual a la competencia	188	55.29 %
Más altos	25	7.36 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 31**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**INTERPRETACION**

Así mismo de los 340 encuestados el 55,29% supo contestar que los precios que ofrece la Distribuidora Calva & Calva son igual que la competencia, mientras que el 37,35% dice que los precios son menor a la competencia y el 7,35% restante opinan que es mayor.

## 8. ¿Cuál es la facilidad de pago que le da Distribuidora Calva & Calva?

Cuadro 26

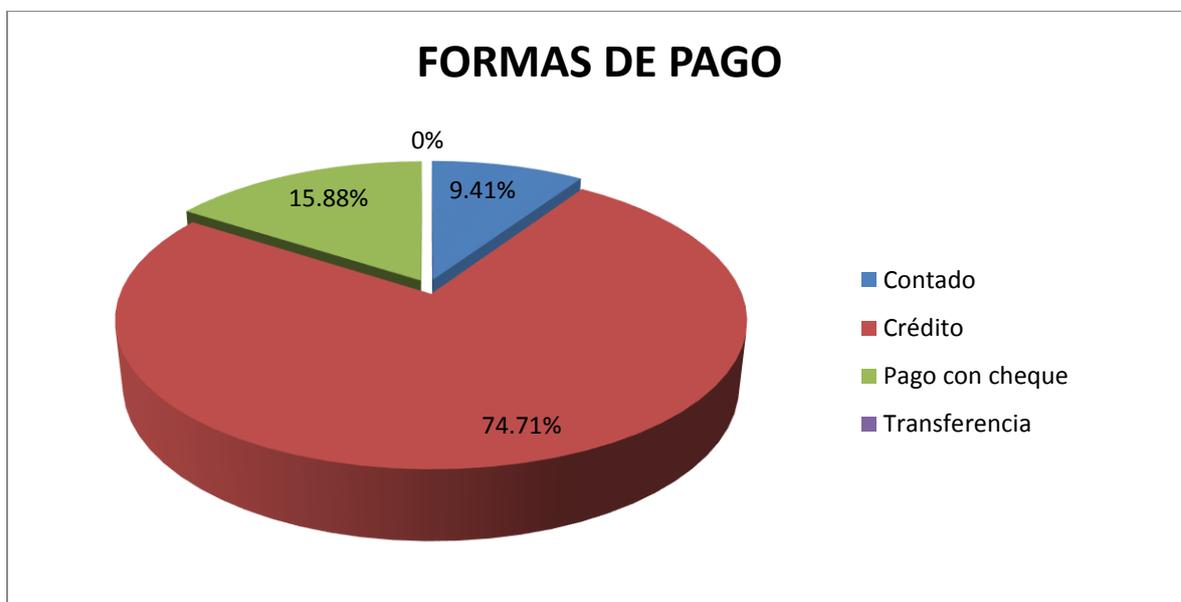
### FORMAS DE PAGO

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Contado	32	9.41%
Crédito	254	74.71%
Pago con cheque	54	15.88 %
Transferencia	0	0 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

Elaborado: El Autor

Grafica 32



Fuente: Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

Elaborado: El Autor

### INTERPRETACION

A si mismo las facilidades de pago que ofrece la Distribuidora Calva & Calva el 74,71% de los encuestados manifestaron que les dan crédito, ya que esta distribuidora siempre ha trabajado financiado a los clientes. un 15,88% pagan con cheque contra entrega a 45 días, y el 9,41% paga de contado dado las primeras ventas son de contado.

### 9. ¿Cree usted que la Distribuidora Calva & Calva se encuentra bien ubicada?

**Cuadro 27**

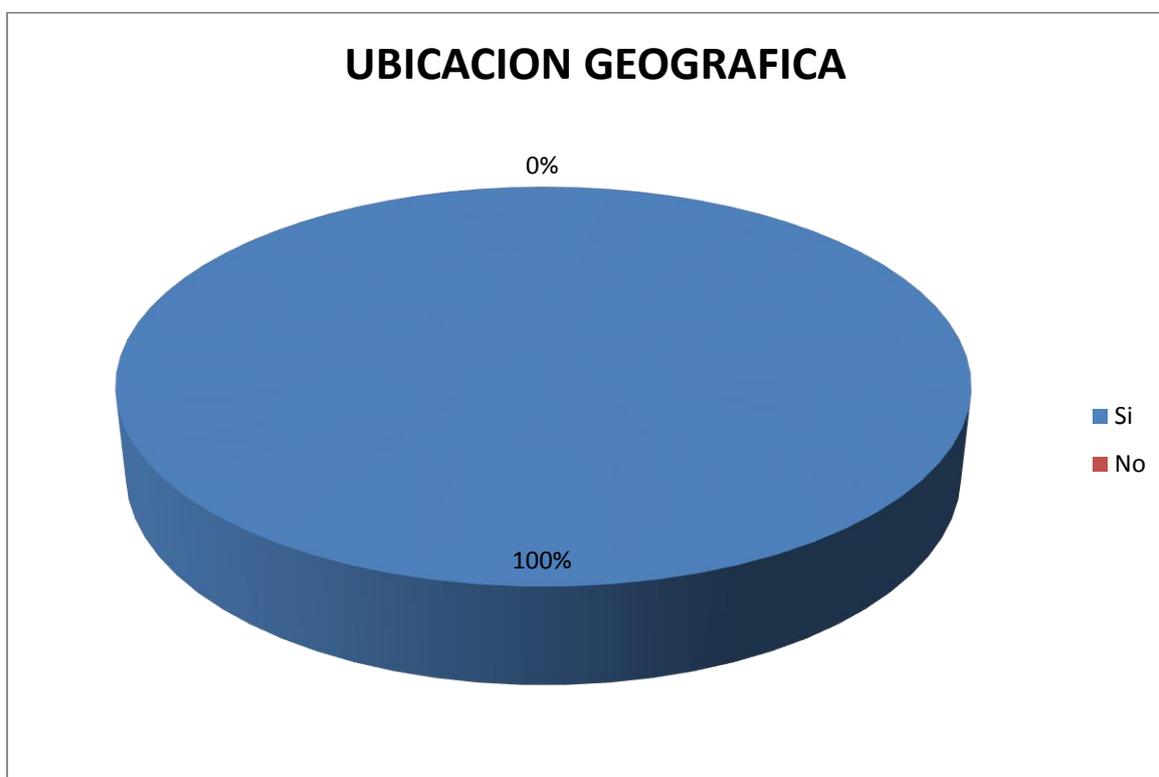
#### UBICACION GEOGRAFICA

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	340	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 33**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

#### INTERPRETACION

El 100% de los encuestados dijeron que la Distribuidora está bien Ubicada dentro de la ciudad de Loja ya que así puede acceder cualquier cliente que desee adquirir en las oficinas y además, ser eficientes en la entrega de los productos en el momento preciso.

## 10. ¿Cómo se informo acerca de la existencia de la Distribuidora Calva & Calva?

**Cuadro 28**

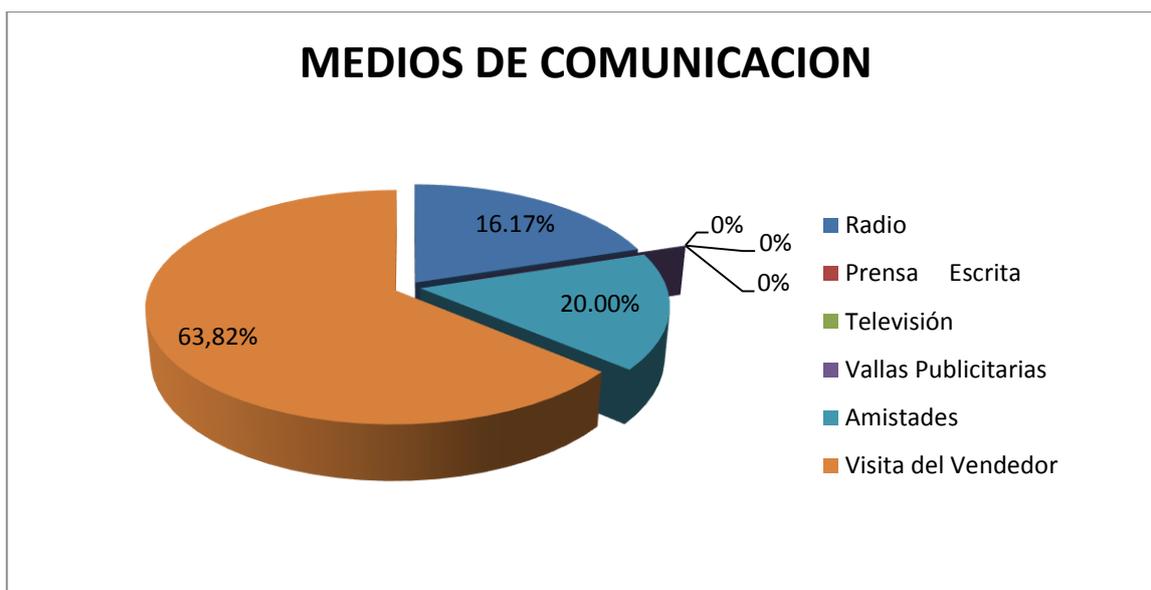
### MEDIOS DE COMUNICACION

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Radio	68	20.00 %
Prensa Escrita	0	0 %
Televisión	0	0 %
Vallas Publicitarias	0	0 %
Amistades	55	16.17 %
Visita del Vendedor	217	63.82 %
<b>Total</b>	<b>340</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

**Grafica 34**



**Fuente:** Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

**Elaborado:** El Autor

### INTERPRETACION

Finalmente de todos los encuestados el 63,82% la conocen ya que llevan trabajando con la Distribuidora desde sus inicios y que siempre están los vendedores ofreciendo los productos que comercializan, el 20,00% dicen que sus amistades les han informado sobre dicha distribuidora y con un 16,17% por medio de radio la Satelital.

## MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

**Cuadro 29**

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

FACTORES	Fuente	PONDERACION	CALIFICACION	TOTAL DE PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>				
Fidelidad de los Clientes	Pregunta 1 Clientes	0.11	4	0.44
Buen Servicio por parte de los Agentes Vendedores	Pregunta 5 Clientes	0.10	3	0.30
Exclusividad de la Línea Ales	Pregunta 9 Gerente	0.09	3	0.27
Calidad de los Productos	Pregunta 2 Clientes	0.09	4	0.36
Entrega rápida de los Productos	Pregunta 9 Empleados	0.10	3	0.30
Vehículos propios para las entregas	Pregunta 8 Gerente	0.10	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>				
Falta de capacitación al Personal	Pregunta 4 Empleados	0.10	1	0.10
No cuenta con Estructura Organizacional Misión, Visión Manual de Bienvenida y Funciones	Pregunta 5 Empleados	0.10	1	0.10
No cuenta con promociones para todos los clientes.	Pregunta 4 Clientes	0.10	2	0.20
No existe motivación y reconocimiento al personal	Pregunta 6 Empleados	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1.00</b>		<b>2,47</b>

Fuente: Clientes de la Distribuidora Calva & Calva.

Elaborado: El Autor

### INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De acuerdo al resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas -Debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado de 2,47 cifra que se encuentra por debajo de la media el cual es de 2,50; por lo que se puede decir que la Distribuidora Calva & Calva en su desenvolvimiento interno presenta algunos problemas los cuales se debe considerar en el desarrollo del trabajo investigativo para poder mejorar dichas falencias.

## MATRIZ F O D A

### Cuadro 30

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Fidelidad de los Clientes 2.- Buen Servicio por parte de los Agentes Vendedores 3.- Exclusividad de la Línea Ales 4.- Calidad de los Productos 5.-Entrega rápida de los Productos 6.- Vehículos propios para las entregas	1.- Falta de capacitación al Personal 2.-No cuenta con Estructura Organizacional Misión, Visión Manual de Bienvenida y Funciones 3.-No cuenta con promociones para todos los clientes. 4.-No existe motivación y reconocimiento al personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Diagnostico Situacional 2.- Tiene Presencia en Mercado 3.- La tecnología ayuda a automatizar los procesos de Ventas, 4.- Posibilidad de Incremento de Clientes o nuevos segmentos de mercado 5.- Fidelidad de los Proveedores	1.-Presencia de Competidores Potenciales 2.-Inestabilidad de la Economía en el País 3.-Competencia Desleal 4.-Escases De Productos de Mayor Demanda

**Fuente:** Resumen de las Encuestas y Factores .

**Elaborado:** El Autor

**MATRIZ DE ALTO IMPACTO O COMBINACION**

**Cuadro 31**

<p style="text-align: center;"><b>FACTOR INTERNO</b></p> <p><b>FACTOR EXTERNO</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p>1.- Fidelidad de los Clientes                  2.- Buen Servicio por parte de los Agentes Vendedores                  3.- Exclusividad de la Línea Ales                  4.- Calidad de los Productos                  5.-Entrega rápida de los Productos                  6.- Vehículos propios para las entregas</p>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>1.- Falta de capacitación al Personal                  2.-No cuenta con Estructura Organizacional                  3.-No cuenta con promociones para todos los clientes.                  4.-No existe motivación y reconocimiento al personal</p>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1.- Disponibilidad de Centros de Capacitación disponibles en el Mercado.                  2.- Bajos Niveles de la Competencia                  3.- Tecnología Avanzada                  4.- Posibilidad de Incremento de Clientes o nuevos segmentos de mercado                  5.- Fidelidad de los Proveedores</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <p>(F2,F3,F4,O2)IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <p>(D1,D2,O4)MEJORAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES A TODO EL PERSONAL SOBRE DISTINTOS TEMAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.-Presencia de Competidores Potenciales                  2.-Inestabilidad de la Economía en el País                  3.-Competencia Desleal                  4.-Escases De Productos de Mayor Demanda</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <p>(F5,F2,A3)IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA DISTRIBUIDORA.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <p>(D2,A3) DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION ,VISION</p>

Elaborado por: El Autor

## ALINIACION DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS

**Cuadro 32**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>
<b>(F3,O1)</b> Llegar a clientes mayoristas con los productos de las líneas directas.	<b>IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR.</b>
<b>(F3,O3)</b> Adquirir de equipos tecnológicos para economizar tiempo y mejorar sus ventas.	<b>IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR.</b>
<b>(F2,A3)</b> Brindar una atención de calidad a los clientes evitando dar paso a la competencia	<b>DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION ,VISION</b>
<b>(F4,A4)</b> Adquirir la mercadería suficiente para no ser víctimas de la inestabilidad de precios y caducidad.	<b>DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION ,VISION</b>
<b>(F1,A5)</b> Fijar políticas para establecer los precios y no sufran la inflación del mercado.	<b>DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION ,VISION</b>
<b>(D1,O4)</b> Crear planes de capacitación para el personal e informarlos sobre nuevos conocimientos que les permita mejorar la atención al cliente, y de sus actividades.	<b>MEJORAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES A TODO EL PERSONAL SOBRE DISTINTOS TEMAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS.</b>
<b>(D3,O4)</b> Crear políticas de promociones para incentivar a los clientes y ganar fidelidad de los mismos.	<b>IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA DISTRIBUIDORA.</b>
<b>(D4,A3)</b> Proponer un plan de Motivación e Incentivos para vendedores	<b>IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA DISTRIBUIDORA.</b>

Fuente: Síntesis de la Matriz de alto Impacto.

Elaborado: El Autor

## ALINIACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Cuadro 33

<b>Nro</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>
<b>1</b>	<b>DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION ,VISION</b>
<b>2</b>	<b>MEJORAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES A TODO EL PERSONAL SOBRE DISTINTOS TEMAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS.</b>
<b>3</b>	<b>IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA DISTRIBUIDORA.</b>
<b>4</b>	<b>IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR.</b>

## **Propuesta del Plan Estratégico para la Distribuidora Calva & Calva**

Luego de haber determinado los Factores Externos e Internos de la Distribuidora Calva & Calva se procede a plantear una propuesta del Plan Estratégico, misma que ha sido considerada para 5 años, en donde se establecen los Objetivos Estratégicos que el Gerente de la Distribuidora deberá tomar en cuenta, para mejorar la gestión de la misma ; los Objetivos Estratégicos propuestos se plantean en función a las necesidades, requerimientos y falencias que posee la Distribuidora en la actualidad en los cuales se determina cada uno de los pasos necesarios que se debe seguir para su posterior ejecución.

### **MISION DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**

La Distribuidora Calva & Calva de la Ciudad de Loja tiene como fundamento, comercializar y distribuir productos de consumo masivo, en forma competitiva, eficiente, rentable, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad.

### **VISION DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**

La Distribuidora Calva & Calva pretende alcanzar su reconocimiento local y regional en el sector comercial para el año 2014 – 2019 ofreciendo, siempre productos de calidad y buen servicio en la atención al cliente satisfaciendo todas sus necesidades.

### **VALORES**

- Trabajo en Equipo
- Competitividad
- Transparencia y Honestidad

- Responsabilidad
- Habito de Servicio

### IMAGEN CORPORATIVA DE LA DISTRIBUIDORA

Grafica 35



Fuente: Distribuidora Calva & Calva

# OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

**DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION, VISION**

**PROBLEMA:**

**METAS**

- ✚ Contar con un organigrama estructural donde se muestre la organización administrativa que debe tener la Distribuidora, un manual de Funciones, Plantear un Manual de Bienvenida para un periodo de 5 años.

**ESTRATEGIAS**

- ✚ Dar a conocer la estructura de la Distribuidora a través de exhibición grafica en marcos publicitarios dentro de las instalaciones.
- ✚ Otorgar un ejemplar de los aspectos más relevantes de cada cargo para que el personal pueda desempeñar sus funciones.
- ✚ Entregar un folleto donde consista cada una de las actividades y departamentos de la distribuidora para que el nuevo trabajador conozca el funcionamiento de la misma.

**POLITICAS**

- ✚ La exhibición del organigrama será permanente y ubicado en un lugar estratégico
- ✚ Todo empleado que se incorpore a la Distribuidora Calva & Calva contara con un manual de Bienvenida el cual estará al tanto de la situación de la misma.
- ✚ Cada empleado deberá regirse por el manual de funciones para su correcta ubicación, y desempeño eficaz.

**TACTICAS**

- ✚ El marco de la Estructura estará ubicado en la entrada que tiene la Distribuidora Calva & Calva para visibilidad de todo público.
- ✚ Cada empleado que labora en la Distribuidora Calva & Calva tendrá que tener su respectivo manual de bienvenida y de funciones.

## ❖ INTRODUCCION

Para la Distribuidora Calva & Calva es de gran importancia contar con el o

organigrama estructural ya que es de suma importancia para esta entidad, dando así a conocer al nuevo empleado el funcionamiento que se está llevando a cabo y de esta manera adaptarse a las condiciones de trabajo que establece la empresa.

#### ❖ **DIAGNOSTICO**

Este programa contempla múltiples perspectivas que servirán para el desarrollo, progreso, cooperación de la Distribuidora y así integrar al nuevo empleado a su equipo de trabajo con conocimientos básicos para comprender procedimientos y políticas del medio en el que laborara.

#### ❖ **OBJETIVOS**

- ✚ Crear un manual de funciones.
- ✚ Obtener un excelente desempeño del personal.

#### ❖ **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Indicar los aspectos más relevantes de cada puesto como son el nombre del mismo, ubicación, relaciones de autoridad, propósitos del puesto, comunicación y especificaciones.

#### ❖ **TIEMPO**

El diseño de representación gráfica y los manuales administrativos propuestos serán para 5 años.

#### ❖ **PASOS PARA REALIZAR LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES FUNCIONAL Y DE BIENVENIDA**

- ✚ Elaboración de la Estructura Organizacional.
- ✚ Diseño de la estructura organizativa y representación gráfica de los manuales administrativos a ejecutar.
- ✚ Presupuesto.

#### ❖ **MEDIOS QUE SE UTILIZAN PARA LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS Y MANUALES FUNCIONAL Y DE BIENVENIDA**

- ✚ Equipo de Computo
- ✚ Impresión.
- ✚ Anillado.

❖ **PRESUPUESTO REFERENCIAL**

- ✚ Diseñador Grafico
- ✚ Materiales de Oficina
- ✚ Impresiones
- ✚ Administrador
- ✚ El Gerente

**Resultados Esperados:**

- ✚ Tener un conocimiento más amplio de cómo está estructurada la Distribuidora, y cuáles serán sus funciones al momento de pertenecer a la misma

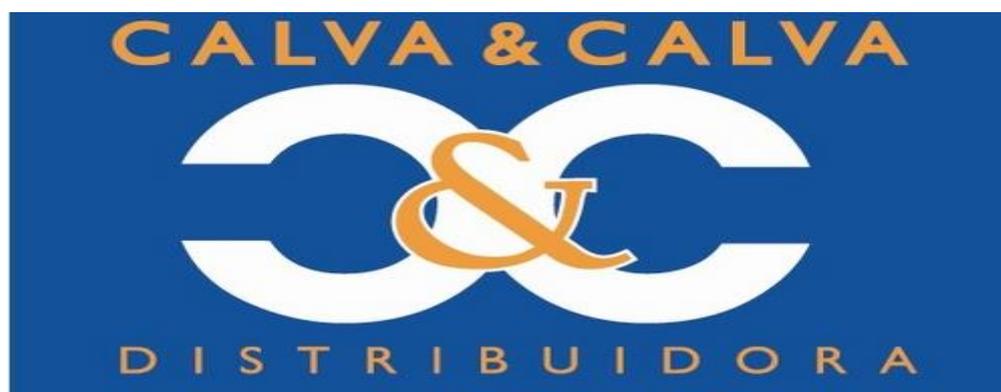
**CRONOGRAMA Y RESPONSABLES****Cuadro 34**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACION</b>	<b>RESPONSABLE DE LA EJECUCION</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión Gigantografias 75cm x 150cm</li> <li>• Materiales de Oficina</li> <li>• Impresiones a color</li> <li>• Anillados</li> <li>• Copias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Gerente</li> <li>Administrador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrador</li> <li>• Personal</li> </ul>

Elaboración: El Autor

**COSTO DEL PROYECTO****Cuadro 35**

<b>CANTIDADES</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
4	• Impresión Gigantografias 75cm x 150cm	42	168.00
1	• Materiales de Oficina	5.50	5.50
450	• Impresiones a color	0.15	67.50
50	• Anillados	1.00	50.00
450	• Copia	0.02	9.00
		<b>TOTAL</b>	<b>300.00</b>



# Manual de Bienvenida

## **C&C DISTRIBUIDORA**

### **¡BIENVENIDO!**

Bienvenido(a) a la Distribuidora Calva & Calva, antes que nada te damos la bienvenida a nuestro equipo y esperamos que puedas tener una grata experiencia con nosotros y esperamos que tu estancia sea larga ya que ahora eres parte esencial de nosotros.

Recuerda que tu esfuerzo y cooperación son esenciales en nuestra empresa. Por lo que este manual es una guía que te ayudara a la realización de tus actividades con responsabilidad y espíritu de servicio.

Nuevamente te decimos BIENVENIDO(A) y esperamos que disfrutes tu compromiso con nosotros.

RECUERDA: “EL ÉXITO NO ‘SUCEDE’. SE ORGANIZA, SE ADELANTA, SE CAPTURA MEDIANTE UN CONSAGRADO SENTIDO COMUN”

BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE

ATENTAMENTE

GERENCIA

## **HISTORIA DE DISTRIBUIDORA**

En el año 1991 se crea la Distribuidora Calva & Calva en la Ciudad de Loja. Sus fundadores son los Hermanos Calva quienes primero tenían una bodega pequeña pero con gran demanda de clientes, y no podían satisfacer a todos, luego nació la idea de ofrecer un mejor servicio de distribución de productos de consumo masivo, a la ciudadanía en general logrando ser una de las primeras y líderes en el mercado, y así fue abriendo

puertas a muchas personas, para que trabajen en la Empresa. El nombre de la empresa lo propuso una de las Hermanas Mayores Sra. Gloria Calva que tomo como referencia el apellido de sus padres.

### MISION

La Distribuidora Calva & Calva de la Ciudad de Loja tiene como fundamento, comercializar y distribuir productos de consumo masivo, en forma competitiva, eficiente, rentable, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad.

### VISION

La Distribuidora Calva & Calva pretende alcanzar su reconocimiento local y regional en el sector comercial para el año 2014 –2019 ofreciendo, siempre productos de calidad y buen servicio en la atención al cliente satisfaciendo todas sus necesidades.

### MARCA QUE COMERCIALIZA LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA

Grafica 36



## DIRECTIVOS DE LA INSTITUCION

Sra. Gloria Calva, Sr. Ramón Calva, Lic. Martin Calva, Ing. Luis Salinas Calva e Ing. Patricio Salinas Calva.

## LOCALIZACION

Esta Distribuidora está ubicada en la Ciudad de Loja, en las calles Alexander Jumbol s/n y Héroes de Cenepa (San Isidro), junto a las canchas sintéticas Futbol Center.

## FILOSOFIA

Calva & Calva mantiene una filosofía con servicio de calidad contando con personas eficientes, que brindan atención a tiempo y de calidad, manteniendo los principios fundados en un espíritu de progreso y superación encaminados siempre al desarrollo de la Distribuidora.

## VALORES

**Trabajo en Equipo.-** En la Distribuidora Calva & Calva promovemos la unión de esfuerzos y de compromisos, solamente así lograremos alcanzar las ambiciosas metas que nos hemos propuesto.

**Competitividad.-** En la Distribuidora Calva & Calva este es principio con el que lograremos nuestros objetivos de desarrollo, en ambiente de competitividad soportándonos en un Recurso Humano proactivo, innovador y creativo

**Transparencia y Honestidad.-** Se les brindara el servicio que se merecen todos los clientes con honestidad, dando un trato amable, ofreciendo precios justos y

colaborando con los intereses de los clientes.

**Responsabilidad.-** Cumpliendo con todos los requerimientos que exige el cliente entregándoles un servicio personalizado cuidando la imagen de la Distribuidora.

**Habito de Servicio.-** Calva & Calva tiene el compromiso de satisfacer al cliente con una actitud proactiva buscando ganar - ganar.

### **PRINCIPIOS INSTITUCIONALES**

- Llegar 5 minutos antes a las instalaciones de la Distribuidora.
- No fumar ni beber dentro y fuera del horario de trabajo.
- Cobrar siempre lo justo al cliente.
- Trabajar siempre con su respectivo rutero de clientes.
- Custodiar las facturas y dinero que se cobra durante el día de trabajo.

### **PRESTACIONES GENERALES INTERNAS**

#### **UNIFORMES**

Es necesario cuidar el aspecto personal, dado que esto es su carta de presentación ante los clientes, portando el uniforme de trabajo que se le hará llegar en su momento.

- ✓ Lunes: Camiseta logotipo Ales
- ✓ Martes: Camiseta logotipo Fab
- ✓ Miércoles: Camiseta logotipo Scott Brish
- ✓ Jueves: Camiseta logotipo Guíllele
- ✓ Viernes: Camiseta logotipo Oral B

## **DERECHOS DE LOS TRABAJADORES**

1. Todo el personal que labora dentro de las instalaciones de Calva & Calva debe ser tratado con respeto y dignidad, recibir capacitación y ser atendido por el Supervisor o Jefe Inmediato, ante cualquier duda relacionada con el desempeño de su trabajo o actividades establecidas.
2. Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones.
3. El empleado tiene derecho a recibir un salario más beneficios de ley de acuerdo a su jornada laboral. Remuneración por horas suplementarias y extraordinarias, deberán ser autorizadas previamente por el jefe inmediato, cumplido este requisito será la forma como se pagaran esta horas conforme lo dispone el código de trabajo.
4. El derecho de gozar de vacaciones anuales, lo ejercerán los trabajadores de acuerdo al calendario.
5. Así mismo, los empleados tienen derecho a promoverlos en base a la capacidad, entusiasmo, espíritu de colaboración y superación por parte de los mismos.

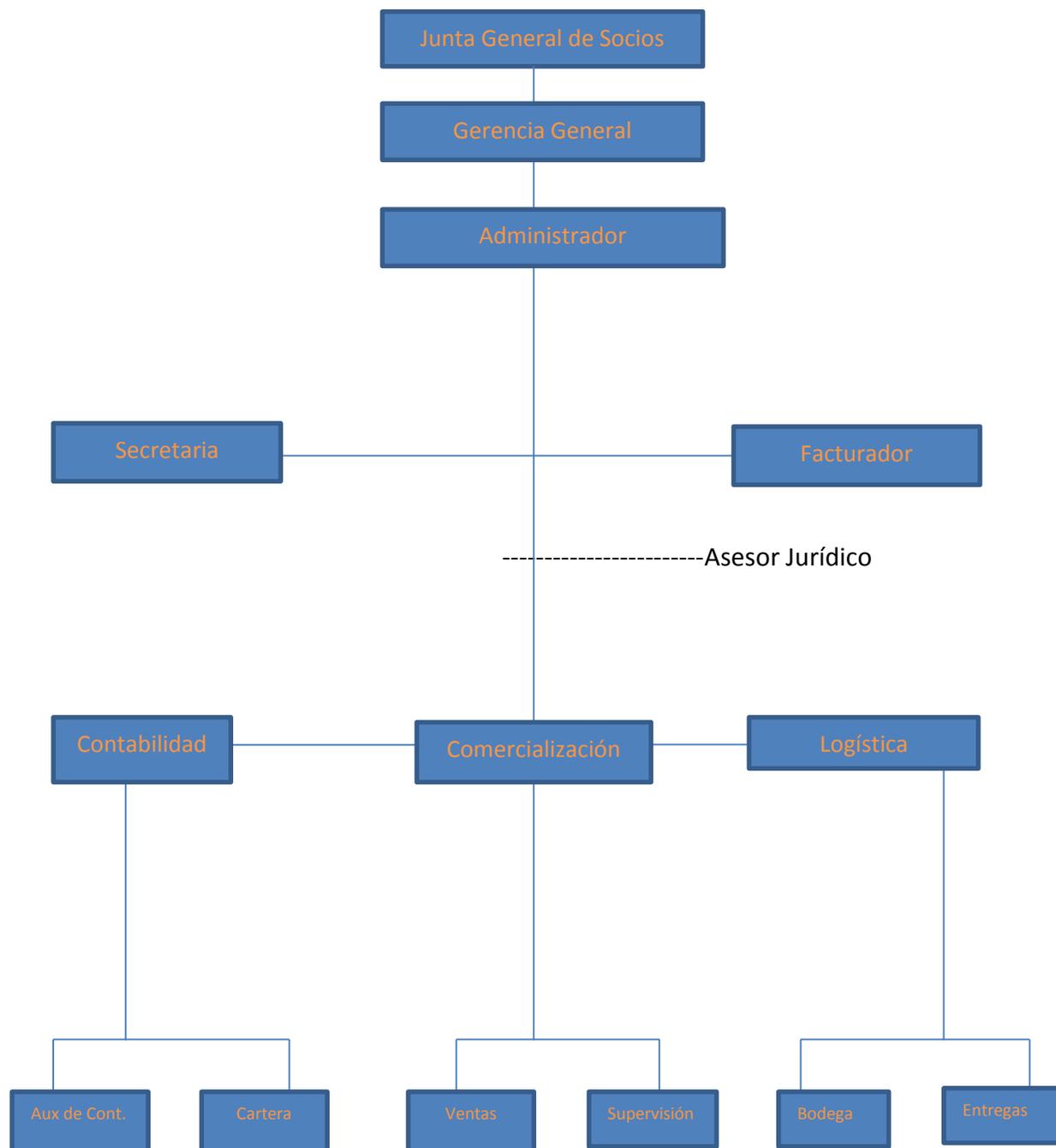
## **PROHIBICION DE LOS TRABAJADORES**

1. Realizar actividades en otras instituciones comerciales, que indiquen competencia para la Distribuidora.
2. Golpear o injuriar, grave o levemente a los clientes, compañeros de trabajo, o superiores jerárquicos.

3. Realizar propaganda política, o incursionar en política.
4. Recibir obsequios u otros por servicios prestados o por concederlos.
5. Frecuentar a bares, discotecas o lugares de juegos con uniforme, identificación, que sea de la Distribuidora.
6. Ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes o drogas durante la jornada de trabajo o en predio de la empresa.
7. Los choferes que trabajan para la Distribuidora Calva y Calva tienen prohibición expresa de transportar carga ajena o pasajeros en los vehículos que conducen.
8. disponer del dinero de los clientes por la venta de mercaderías o por el pago de los servicios prestados por la Distribuidora.

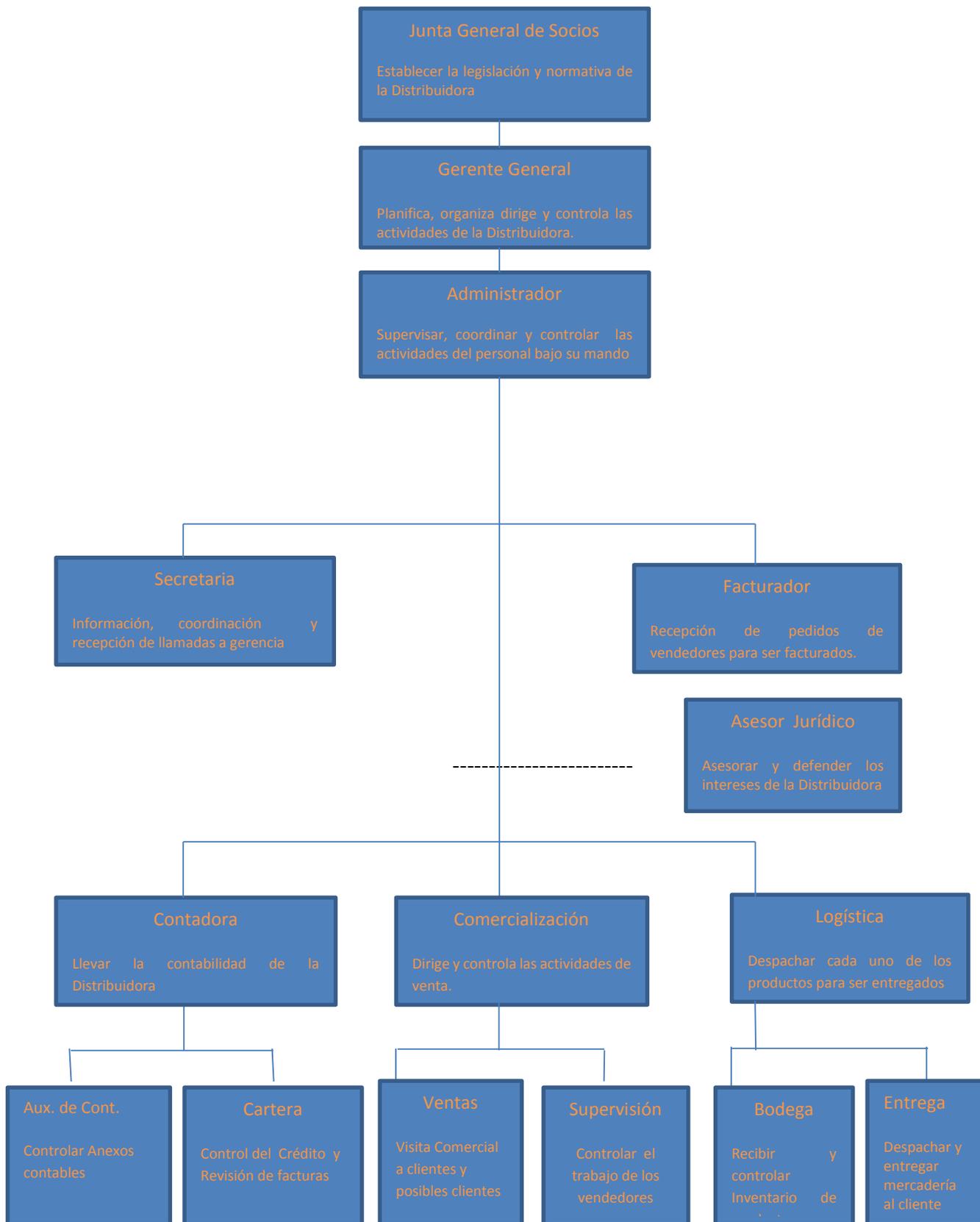
**DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**  
**PROPUESTA ORGRANIGRAMA ESTRUCTURAL**

**Grafica 37**



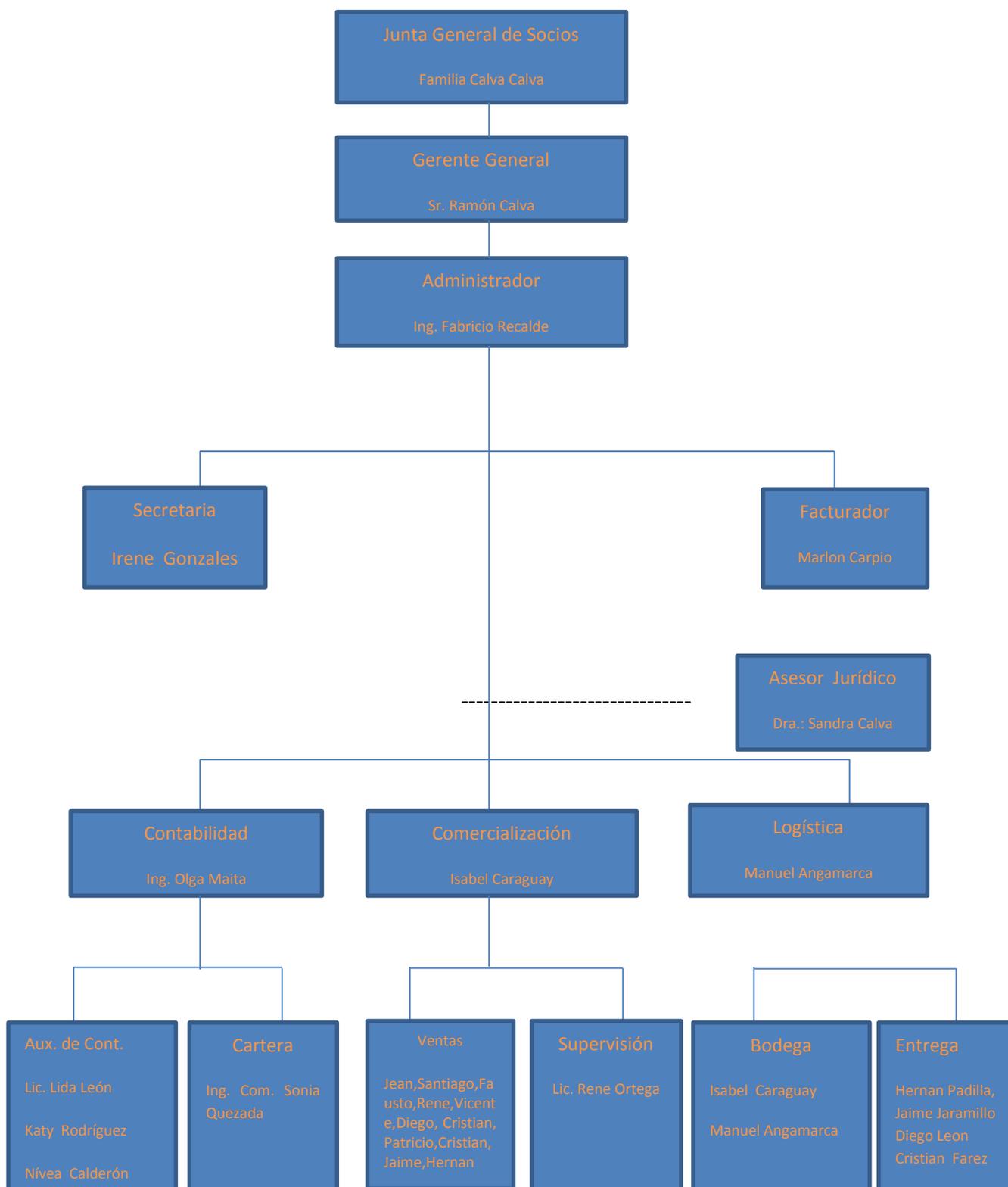
**DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**  
**PROPUESTA ORGRANIGRAMA FUNCIONAL**

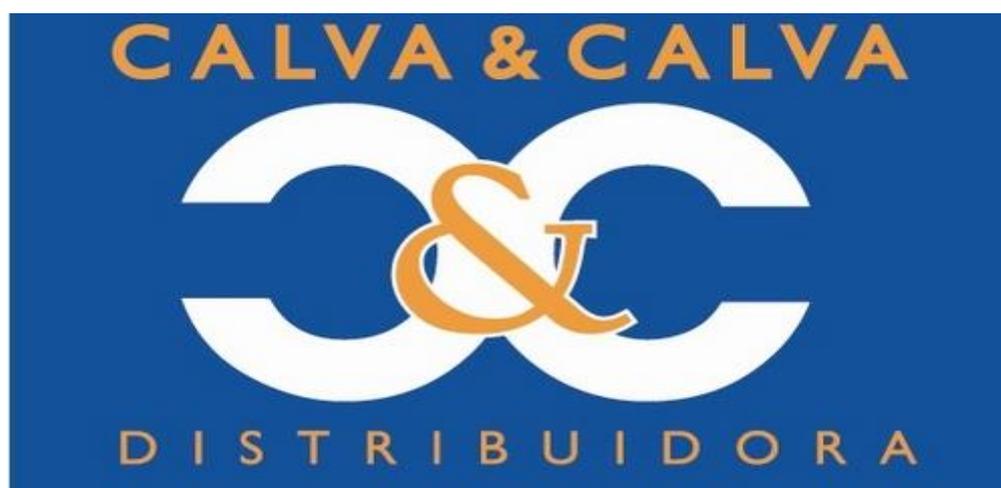
**Grafica 38**



**DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA**  
**PROPUESTA ORGRANIGRAMA POSICIONAL**

**Grafica 39**





# MANUAL DE FUNCIONES

TITULO DEL CARGO

**CODIGO: 001**

**JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

**NIVEL JERARQUICO:** Legislativo

**Naturaleza del Trabajo:** Planificar, programar, dirigir las actividades relacionadas con reglamentos y disposiciones.

**Funciones:**

- Fijar Políticas, metas y reglamentos de la Empresa
- Normar procedimientos, ordenanzas, dictar reglamentos y disposiciones.
- Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades.
- Designar y remover Administradores Y Gerentes.
- Presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias.
- Seleccionar a Auditores Externos en caso de ser requeridos.

**Características de Clase**

La Junta General formada por los socios legalmente convocados, reunidos es el organismo superior de Empresa.

**Requisitos:**

- Tener capacidad para contratar.
- Haber aportado por lo menos el 50% del capital.
- No tener conflictos bancarios o estar en la central de riesgo.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 002****GERENTE GENERAL****NIVEL JERARQUICO:** Legislativo

**Naturaleza del Trabajo:** Planificar, Dirigir, y Controlar los procesos administrativos de la empresa, a fin de lograr la efectiva distribución y utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, para el eficiente funcionamiento de los servicios y la satisfacción de la Empresa.

**Funciones:**

- Tomar decisiones dentro de la Distribuidora.
- Coordinar las Direcciones.
- Tener liderazgo.
- Representar a la Distribuidora en todas instancias que se requiera.
- Elaborar el presupuesto anual de la Empresa, en cuanto se refiere a la adquisición de maquinaria, equipos vehículos, infraestructura, suministros, salarios, y compra de productos, convenios con proveedores.

**Características de Clase**

Actuar y Coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo. Maneja contantemente equipos y materiales de fácil uso siendo responsabilidad directa.

**Requisitos:**

- Título de Ingeniero Comercial.
- Experiencia 3años en cargos de carácter operativo, en el área de administración de recursos, bienes y servicios.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 003****ADMINISTRADOR****NIVEL JERARQUICO:** Legislativo

**Naturaleza del Trabajo:** Planear, Ejecutar y Dirigir la gestión Administrativa y operativa de la Distribuidora, del manejo de la relación con los diferentes proveedores locales y Nacionales.

**Funciones:**

- Confeccionar, analizar, presentar e interpretar presupuestos de ventas ante el Gerente.
- Coordinar las compras y promociones con proveedores.
- Analizar y decidir sobre necesidades de recursos informáticos y equipamientos administrativos.
- Mantener planes de Venta y Distribución Tienda a Tienda.

**Características de Clase**

Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y Financieras de la Distribuidora.

**Requisitos:**

- Título de Ingeniero Comercial.
- Experiencia de 3 años en cargos similares.
- Tener conocimientos en Relaciones Humanas, inglés y Computación.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 004****ASESOR JURIDICO****NIVEL JERARQUICO:** Legislativo

Resuelve caso en materia legal y jurídica, analizando, redactando y tramitando documentos y expedientes, a fin de apoyar en forma legal y judicial a la Distribuidora.

**Funciones:**

- Asesorar al Gerente en materia jurídica en diferentes áreas del Derecho.
- Redactar contratos, convenios, cartas de compromiso, poderes, pagares y otros documentos legales que requiera la Empresa.
- Elaborar y asesorar en la formulación de proyectos de normas legales convenios, contratos y otros documentos.
- Emitir y redactar las demandas que se presenten ante clientes que no deseen cancelar facturas vencidas.

**Características de Clase**

Se caracteriza por mantener relaciones continuas con Gerencia, a fin de apoyar y asesorar lo relativo al área, exigiéndose para ello habilidad para ejecutar los casos.

**Requisitos del Puesto:**

- Título en Dr. En Leyes
- Experiencia mínima de 2 años
- Cursos de Capacitación en lo referente a Derecho Leyes y Relaciones Humanas.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 005**

**SECRETARIA**

**NIVEL JERARQUICO:** Auxiliar

**Naturaleza del trabajo:** Realiza labores de asistencia directa a Gerencia

**Funciones:**

- Redactar la correspondencia como: oficios, memorandos, circulares de la Distribuidora.
- Planificar las citas del Gerente.
- Recibir llamadas y da información a las personas que los soliciten
- Mantener archivos de correspondencia enviadas y recibidas
- Atender la correspondencia con eficiencia
- Realizar actividades asignadas del Gerente como llamar a clientes para saber si están siendo visitados por vendedores.

**Características de Clase**

Eficiencia responsabilidad y discreción en las funciones que desempeña.

**Requisitos del Puesto:**

- Título de Secretaria Ejecutiva
- Experiencia Mínima de 1año
- Tener conocimientos Computación, Ingles, y Relaciones Humanas.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 006**

**FACTURADOR**

**NIVEL JERARQUICO:** Operativo

**Naturaleza del trabajo:** Facturar todas las ventas realizadas por los vendedores, tanto a crédito como de contado.

**Funciones:**

- Elaborar facturas de venta e Informes de ventas por vendedor semanal.
- Mantener actualizados los listados de precios de los productos.
- Entregar las facturas donde la contadora para su aprobación y luego entregarlas a bodega para su respectiva entrega de los productos.
- Mantener estricta reserva de la Información confidencial hacia los proveedores.
- Obtener las copias de las facturas para ser archivadas en orden cronológico y numérico, incluyendo las anuladas.

**Características de Clase**

Todas sus actividades deben estar planificadas para llevar un buen control y desempeño.

**Requisitos del Puesto:**

- Título en Contabilidad, Banca y Fianzas
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares.
- Tener conocimientos en Relaciones Humanas, Servicio al Cliente y Computación

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 007**

**SUPERVISOR DE VENTAS**

**NIVEL JERARQUICO:** Operativo

**Naturaleza del trabajo:** Conocer el mercado, las necesidades, preferencias y gustos y costumbres de los clientes.

**Funciones:**

- Encargarse de que los vendedores para cumplan con los presupuestos de ventas.
- Diseñar estrategias de Ventas para contrarrestar a la competencia.
- Encargarse del diseño de promociones encaminadas al volumen de ventas.
- Supervisar y controlar las actividades de sus subordinados a su cargo tanto en ventas como en recuperación de cartera e Informes sucedidas en el mercado.
- Promocionar los nuevos productos y ofrecer un mejor servicio.

**Características de Clase**

Todas las actividades son con Eficiencia y responsabilidad orientadas a la satisfacción tanto para la Distribuidora como para los clientes.

**Requisitos del Puesto:**

- Título de Ingeniero Comercial
- Experiencia de 2 años
- Tener conocimiento en Ventas, Marketing, Servicio al Cliente, Relaciones Humanas y Computación.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 008****AGENTE VENDEDOR****NIVEL JERARQUICO:** Operativo

**Naturaleza del trabajo:** Se Encarga de asesorar a los clientes sobre los productos que está ofreciendo y realizar sus respectivas ventas.

**Funciones:**

- Brindar buena atención al cliente
- Mantener un sistema de Comercialización
- Coordinar con los clientes los días de entrega de los productos.
- Conocer las promociones otorgadas por los superiores.
- Crear nuevos clientes.
- Actualizar los listados de precios de los productos por lo menos una vez a la semana

**Características de Clase**

Todas sus actividades deben estar planificadas y controladas para llevar la organización de sus ventas.

**Requisitos del Puesto:**

- Título Superior
- Mínimo 1 año de Experiencia.
- Tener conocimiento en ventas, Servicio al cliente, Relaciones Humanas.

**TITULO DEL CARGO****CODIGO: 009****JEFE DE BODEGA**

**NIVEL JERARQUICO:** Operativo

**Naturaleza del trabajo:** Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la Bodega de la Distribuidora.

**Funciones:**

- Receptar los productos que ingresan a Bodega.
- Seguir a diario el despacho de productos a cada ruta.
- Coordinar y ejecutar la entrada y salida de mercancías en la Bodega con el fin llevar un control de inventario.
- Llevar un control de Productos caducados
- Asegurar la entrega sea oportuna y adecuada de la mercadería.

**Características de Clase**

Todas las actividades deben estar planificadas para controlar el Inventario, la reposición y el estado de la Mercadería.

**Requisitos del Puesto:**

- Bachillerato en cualquier Modalidad
- Mínimo 1 año de Experiencia en cargos similares.
- Tener conocimientos en computación, registro de Inventarios, Word Excel, recursos humanos.

**TITULO DEL CARGO****CODIGO: 010****AYUDANTE DE BODEGA**

**NIVEL JERARQUICO:** Operativo

**Naturaleza del trabajo:** Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercaderías.

**Funciones:**

- Preparar la carga de según el cargamento, con el chofer que esté a cargo del medio de transporte y destino.
- Entregar la mercadería previa revisión junto al cliente para no existan futuros reclamos, además de hacer firmar las respectivas facturaras por el dueño del negocio.
- Recibir y verificar las devoluciones de la mercadería, reintegrándolos a la Distribuidora para su respectivo ingreso según el caso.
- Colaborar con el jefe de Bodega en la custodia y adecuada distribución de la mercadería solicitada por los clientes y otras actividades que se le asignen.

**Características de Clase**

Todas las actividades deben estar controladas para llevar la organización de toda la Mercadería.

**Requisitos del Puesto:**

- Bachillerato en cualquier Modalidad
- Mínimo 1 año de Experiencia en cargos similares.
- Ganas de Trabajar y ser Responsables y Recurso Humanos.

**TITULO DEL CARGO****CODIGO: 011****CARTERA**

**NIVEL JERARQUICO:** Operativo

**Naturaleza del trabajo:** Preparar diariamente el Reporte de Cartera Recuperada e Informar al Gerente.

**Funciones:**

- Elaborar y consignar a diario la recaudación del día de cada vendedor.
- Presentar informes de clientes con cartera vencida para su verificación junto con el vendedor.
- Presionar al vendedor para una pronta recuperación del valor de las facturas vencidas.
- Realizar un informe de cheque entrantes de clientes de la Distribuidora para su respectivo cobro a las fechas emitidas.

**Características de Clase**

Coordinar y controlar la custodia de los valores a recuperar ya que este es el factor principal para que la Distribuidora se encamine al progreso.

**Requisitos del Puesto:**

- Título de Ing. en Contabilidad y Auditoría
- Experiencia de 2 años en cargos similares
- Tener conocimientos en programas Visual fac, Mónica y practicar valores como honestidad.

**TITULO DEL CARGO**

**CODIGO: 012****CONTADORA****NIVEL:** Operativo

**Naturaleza del Trabajo:** Llevar toda la Contabilidad y Cuentas de la Distribuidora Calva & Calva.

**Funciones:**

- Tener todos los documentos disponibles.
- Realizar trámites y elabora informes de la Distribuidora.
- Presentar los análisis financieros y económicos a los Socios.
- Declarar mensualmente al SRI
- Elaborar cheques para pagos de proveedores.
- Pedir y dar Información sobre Facturas de la Mercadería que ingresa.

**Características de Clase**

Requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en manejo de documentos.

**Requisitos del Puesto:**

- Título de Ing. en Contabilidad y Auditoría
- Experiencia de 2 años en cargos similares
- Tener conocimientos en programas Visual fac, Mónica Tributación, y Relaciones Humanas

**TITULO DEL CARGO****CODIGO: 013****AUXILIAR DE CONTADORA**

**NIVEL:** Operativo

**Naturaleza del Trabajo:** Efectuar asientos Contables de las Cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos.

**Funciones:**

- Elaborar roles de pago.
- Recibir y examinar las comisiones para cada vendedor según su presupuesto de venta y recuperación de cartera.
- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Elaborar y Verificar las aportaciones al IESS
- Realizar Notas de Crédito emitidas por descuentos de mercadería.

**Características de Clase**

Gran eficiencia, responsabilidad y discreción en manejo de documentos.

**Requisitos del Puesto:**

- Título de Ing. en Contabilidad y Auditoría
- Experiencia de 2 años en cargos similares
- Tener conocimientos en programas Visual fac, Mónica Tributación, y Relaciones Humanas.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 2**

**MEJORAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES A TODO EL PERSONAL SOBRE DISTINTOS TEMAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS.**

**METAS**

- ✚ Contar con planes de capacitación para la dirección, contabilidad, tributación, impuestos fiscales, recursos humanos, marketing y técnicas de ventas que permitan un mejor desempeño y actualización continua 100% participativa en periodos de 3 meses en un periodo de 5 años.

**ESTRATEGIAS**

- ✚ Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para el personal de la Distribuidora.
- ✚ Realizar conferencias de temáticas de Relaciones Humanas y Excelencia en el servicio, dirigida a todo el personal.

**POLITICAS**

- ✚ La capacitación será impartida tomado en consideración las necesidades básicas de desenvolvimiento del personal, y de los valores humanos para formar una verdadera unidad administrativa y operativa que permita la eficiencia.
- ✚ El cumplimiento de la capacitación se llevara a cabo en horas no laborables, mediante convenios con empresas expertas en temas al objetivo.
- ✚ Se evaluarán los resultados luego de la capacitación.

**TACTICAS**

- ✚ Aprovechar al máximo la capacitación que recibirán los empleados de la Distribuidora Calva & Calva para un eficiente desarrollo de sus actividades.
- ✚ Entregar Memorandos al personal de las capacitaciones a desarrollarse.

❖ **INTRODUCCION**

El presente trabajo contiene conceptos claros de capacitación Administrativo; porque medios se lo puede realizar y cuál es su costo , el mismo que servirá para la Distribuidora Calva & Calva.

La capacitación constituye una herramienta fundamental para el desarrollo del recurso humano permitiendo mejorar las actividades empresariales.

#### ❖ **DIAGNOSTICO**

El propósito de la capacitación es para que el personal adquiera y actualice sus conocimientos en temas referentes a sus labores permitiéndole el crecimiento personal y de la Distribuidora.

La Distribuidora Calva & Calva realizara la capacitación administrativa por medio de un plan de capacitación que debe comprender:

Inicio de capacitación Relaciones Humanas, Atención al Cliente, Marketing y Tributación dirigida a todo el personal.

La capacitación se la realizara en las instalaciones de la Distribuidora donde se utilizaran los siguientes medios.

- ✓ Conferencista
- ✓ Videos Instructivos

#### ❖ **OBJETIVOS**

Ubicar en los puestos de trabajo personas altamente capacitados de acuerdo a sus funciones.

Crear y mejorar continuamente la imagen de la Distribuidora.

Eficiencia y eficacia en el desempeño laboral.

#### ❖ **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

La capacitación administrativa permite que el talento humano perfeccione sus habilidades y destrezas, así como su formación permitiéndole a la Distribuidora Calva & Calva con personal que se sienta calificado y gustoso de permanecer a este establecimiento fortaleciendo su estructura organizativa.

#### ❖ **PASOS PARA REALIZAR UNA CAPACITACION ADMINISTRATIVA**

- ✚ Planificación de la capacitación administrativa.
- ✚ Temas Centrales.
- ✚ Desarrollar cursos seminarios y talleres.
- ✚ Presupuesto.
- ✚ Selección del medio.

## MEDIOS UTILIZADOS PARA LA CAPACITACION ADMINISTRATIVA

- ✚ Conferencista, Videos de simulacro, Instructivos con temas claros.

## PRESUPUESTO REFERENCIAL

- ✚ La capacitación se realizara a través de conferencias dinámicas no aburridas, videos de contenidos exitosos con temas relacionados a Relaciones Humanas (Motivación), Atención al Cliente (Ventas), Marketing y Tributación, entre otros.
- ✚ **Resultados Esperados:**
- ✚ Mejorar el desempeño de cada uno de los empleados y trabajadores de la empresa,

## CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

**Cuadro 37**

SEMINARIO TALLER	CAPACITADORES	Dirigido A:	LUGAR	RESPONSABLES DE LA EJECUCION
1 Relaciones Humanas 2 Atención al Cliente 3 Tributación 4 Marketing	Ing. Daniel Benítez Ing. Guido Gonzales Ing. Rigoberto Mingo Ing. Guido Gonzales	Todo el Personal	Instalaciones de la Distri.	Gerente Administrador

## COSTO DEL PROYECTO

**Cuadro 38**

SEMINARIO TALLER	N° de Participantes	Duración	Precio	Total
1 Trabajo en Equipo	40	5 horas	15.00	600.00
2 Atención al Cliente	20	5 horas	15.00	300.00
3 Tributación	10	5horas	15.00	150.00
4 Marketing	20		15.00	300.00
			<b>Total</b>	<b>1.350</b>

En la capacitación se utilizara fuentes de financiamiento Interno de la Distribuidora Calva

& Calva

## OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 3

## **IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.**

### **Problema:**

Un gran inconveniente que actualmente la Distribuidora presenta es que el personal trabaja de forma continua y mecánica y la mayoría ha sido por falta de consideración y motivación a los empleados, por lo que la empresa se ve afectada significativamente en su desarrollo.

### **METAS**

- ✚ Lograr el máximo desempeño laboral del personal en las acciones que intentan ejecutar y cumplir los cupos al 100%

### **ESTRATEGIAS**

- ✚ Otorgar incentivos económicos y no económico al personal, de acuerdo a su desenvolvimiento.
- ✚ Reforzar el compromiso de equipo de trabajo hacia la calidad mediante una amplia gama de premios otorgados por la Distribuidora.
- ✚ Disponer de un sistema de evaluación continuo para medir el grado de rendimiento del personal que labora en la Distribuidora.

### **POLITICAS**

- ✚ Comunicar al personal los objetivos y metas que deberían alcanzar para ganar los incentivos propuestos por la misma.
- ✚ Recompensar económicamente al personal por cumplimiento de metas, además serán elogiados por el trabajo realizado y reconocido ante sus compañeros.
- ✚ El personal debe estar comprometido y cooperar con los intereses de la Distribuidora.

### **TACTICAS**

- ✚ Aplicar formularios de evaluación de desempeño que permita medir el rendimiento laboral y premiar el esfuerzo de los mejores empleados.
- ✚ Tomar en cuenta las sugerencias que dan el personal haciéndoles partícipes de los resultados que se alcancen progresivamente.
- ✚ Realizar una ceremonia social donde se condecere al mejor empleado del año, tomando en cuenta puntualidad y desempeño laboral a través de placas, medallas de honor y entregar bonificaciones.

#### ❖ **INTRODUCCION**

Para la Distribuidora Calva & Calva es de gran importancia contar con personal motivado, facilitando los cambios que puedan producirse en la misma, reduciendo la actitud de resistencia y el tiempo de adaptación a los mismos, reforzando los comportamientos positivos y finalmente elevando el autoestima de los integrantes de la Distribuidora.

#### ❖ **DIAGNOSTICO**

Obtener eficiencia del esfuerzo colectivo para trabajar en una línea de satisfacción, interactuando las dos partes tanto los empleados como la distribuidora procurando concordar.

#### ❖ **OBJETIVOS**

Organizar y lograr que le personal que labora en la Distribuidora Calva & Calva se encuentre motivado en las actividades diarias.

#### ❖ **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

La Motivación e Incentivación permite modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal dando un mejor esfuerzo por alcanzar las metas propuestas por la Distribuidora y permitiéndole su natural proceso de cambios, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

#### ❖ **TIEMPO**

- ✚ La evaluación de desempeño se la realizara mes a mes
- ✚ Las reuniones o ceremonias sociales se realizaran cada año.

#### ❖ PASOS PARA REALIZAR UNA MOTIVACION E INCENTIVACION

- ✚ Perfeccionar al trabajador en su puesto de trabajo.
- ✚ Realizar un plan de motivación y lograr que el personal obtenga mayores conocimientos en atención al cliente con el fin de mejorar su desempeño laboral logrando ser más competitivos en el mercado.
- ✚ Presupuestar el costo total de la elaboración del plan de motivación al personal.

#### ❖ MEDIOS UTILIZADOS PARA LA MOTIVACION E INCENTIVACION

- ✚ Bonos (Tarjetas de Consumo Visa)
- ✚ Placas y Medallas

#### ❖ PRESUPUESTO REFERENCIAL

- ✚ Personal que recibe Incentivos, Personal Satisfecho, Empleados Motivados, Empleados que asisten a las reuniones, placas y medallas y bonos.

#### ✚ RESULTADOS ESPERADOS:

Mejoramiento en sus Actividades

Compromiso de los Vendedores

### CRONOGRAMA COSTO DEL PROYECTO PLACAS MEDALLAS Y BONIFICACIONES

Cuadro 39

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO	TOTAL
4	Placas de Bronce a los mejores empleados del año	70	280.00
4	Medallas a los segundos mejores empleados del año.	28	112.00
		<b>TOTAL</b>	<b>128.00</b>

DETALLE	Sueldo	Cantidad personas	TOTAL
Bonos al cumplimiento de cupo por ventas.	329.00	14 Vendedores	100.00
Bonos al por recuperación de cartera al 100%.	329.00		150.00
<b>TOTAL</b>			<b>3500.00</b>

Total de Costo es de 3500.00 dólares que serán financiados por la Distribuidora Calva & Calva.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 4

## IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR.

### META

- ✚ A través de la implementación de Equipos o Blogs de Tecnología Motorola informático para la Distribuidora Calva & Calva, se aspira a mejorar en un 100% la toma de pedidos, siendo equipo de fácil manejo para el vendedor.

### ESTRATEGIA

Grafica 40



Asociación con dispositivos móviles.- Esta infraestructura se puede unir a la sala de exposición de todo comercio minorista, equipando así a su gente de ventas con herramientas móviles. A través de este tipo de asociaciones, un comercio puede enviar a un ejecutivo a ayudar a un cliente determinado o simplemente utilizar los dispositivos móviles de la empresa para proporcionar información adicional de precios, comparación de productos, inventarios y más. Asimismo, el habilitar a los equipos de ventas con dispositivos móviles puede contribuir significativamente a cerrar una venta en el acto, al permitir hacer pedidos en tiempo real. Incluso si el producto, marca o color del mismo no está disponible en la tienda, el consumidor puede tomar la decisión de la

compra, ya que con ayuda de la tecnología, los productos pueden ser enviados desde el almacén hasta el domicilio del consumidor. Además, el adoptar tecnología móvil, se puede agilizar el back end para el manejo en bodega e incluso el reabastecimiento de producto en los estantes.

## **POLITICAS**

- ✚ Para alcanzar con éxito este objetivo la política se basa principalmente en realizar la identificación y cotización de los precios ofrecidos por las diferentes empresas proveedoras de equipos informáticos, que busca la Distribuidora.

## **TACTICAS**

- ✚ Realizar visitas a los proveedores de sistemas informáticos de la localidad o de las ciudades grandes como Quito, Guayaquil o Cuenca.
- ✚ Realizar el contrato de la empresa proveedora que más convenga con la Distribuidora Calva & Calva.

## ❖ **INTRODUCCION**

Para la Distribuidora Calva & Calva es de gran importancia adquirir estos Equipos tecnológicos ya que incluyen un sistema de cobro de facturas, sistema de precios, sistema inventarios de producto y sistema de clientes, y un sistema de Facturación, es decir se adapta plenamente a las exigencias de la Distribuidora y para los vendedores.

Obtener eficiencia en toma de pedidos considerando que estos equipos son

de tecnología avanzada en donde consta un rutero de clientes activos, según la zona de trabajo del vendedor, en función de esto el vendedor sabrá cuantas facturas tiene el cliente y el vencimiento de la misma para su respectivo cobro y venta.

#### ❖ **OBJETIVOS**

Capacitar al vendedor el funcionamiento de los equipos tecnológicos.

Eficiencia y eficacia en la toma de pedidos.

#### ❖ **DESCRIPCION DEL PROYECTO**

Obtener eficiencia en la toma de pedidos, disminuyendo tiempo al vendedor y poder atender a todos los clientes, garantizando al cliente que según el inventario hay todo los productos en la distribuidora y hacerle llegar todo el pedido.

#### ❖ **PASOS PARA REALIZAR LA ADQUISICION DE EQUIPOS TECNOLOGICOS.**

- ✚ Presupuestar el costo más favorable para la adquisición de los Equipos Tecnológico.
- ✚ Perfeccionar al vendedor en el manejo del equipo tecnológico.
- ✚ Realizar un compromiso entre Distribuidora y Vendedor en caso de daño o perdida se efectuará el cobro del valor del equipo.

#### ❖ **MEDIOS UTILIZADOS PARA LA ADQUISICION DE EQUIPOOS TECNOLOGICOS**

- ✚ Financiamiento por parte de los Proveedores.

❖ **PRESUPUESTO REFERENCIAL**❖ **Resultados Esperados:**

Mejorar en un 100% todo el sistema informático de la empresa.

Optimizar todos los procesos ,ventas, recuperación de cartera,.

Brindar una mejor atención a todos los clientes.

Impulsar el nivel de competitividad frente a otras empresas

**CRONOGRAMA COSTO DEL PROYECTO****Cuadro 40**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
14	Equipo tecnológico Motorola	300.00	<b>4200.00</b>

En la Adquisición de estos Equipos Tecnológicos los costos financiados serán a través de la Distribuidora Calva & Calva.

**Diagnostico**

Mediante el Plan Operativo de la Distribuidora Calva & Calva lograra alcanzar nuevos nichos de mercado el mismo que le permitirá mejor participación de la actualmente posee, ya que con sus nuevas propuestas tendrá que satisfacer un 100%.

Para la ejecución de estos Objetivos la Distribuidora Calva & Calva necesitara la suma de:

**Presupuesto Total**

**Cuadro 41**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 1	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA CALVA & CALVA	<b>300.00</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 2	REALIZAR PLANES DE CAPACITACIÓN	<b>1350.00</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 3	ELABORAR UN PLAN DE MOTIVACION E INCENTIVO PARA EL PERSONAL PARA UN MEJOR DESEMPEÑO	<b>3500.00</b>
OBJETIVOS ESTRATÉGICO N° 4	ADQUISION DE EQUIPOS TECNOLOGICOS PARA MEJORAR LA TOMA DE PEDIDOS.	<b>4200.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>9350.00</b>

El costo para el Siguiete Plan Estratégico para la Distribuidora Calva & Calva de la Ciudad de Loja, 2014 – 2019. Tendrá un Valor de 9.350.00 Dólares.

**Ejecución de los Objetivos Estratégicos de la Distribuidora Calva & Calva**

Actividad	Costo	Financiamiento de la Empresa	Responsable	Año													
				Dicie mbre	Ener o	Febr ero	Marz o	Abril	May o	Junio	Julio	Agos to	Setie mbre	Octu bre	Novi embr e	Dicie mbre	
DETERMINAR LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA A TRAVÉS DE LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y MANUAL DE FUNCIONES Y BIENVENIDA, MISION, VISION	3.00.00	✓	Gerente														
MEJORAR EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA REALIZANDO CAPACITACIONES CONSTANTES A TODO EL PERSONAL SOBRE DISTINTOS TEMAS PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS EMPLEADOS	1.350.00	✓	Gerente														
IMPLEMENTAR MOTIVACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS A TRAVEZ DE INCENTIVOS PARA TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA	3.500.00	✓	Gerente														
IMPLEMENTAR EQUIPOS TECNOLÓGICOS QUE AYUDEN A AUTOMATIZAR LOS PROCESOS, VENTAS, COBROS, INVENTARIOS, RUTEROS Y CUENTAS POR COBRAR	4.200.00	✓	Gerente														

Elaborado por: El Autor

## **g) DISCUSIÓN**

El Plan Estratégico se lo planteo con la finalidad de que la Distribuidora Calva & Calva de la Ciudad de Loja, ponga en práctica para que resuelva los problemas que se origina debido a: Que no ha recibido Capacitación los Empleado, Carecen de una Estructura Organizativa, falta de Motivación, y fortalecerse con tecnología s de punta. Mientras que las propuestas planteadas servirán de apoyo para la toma de decisiones por parte del Gerente las mismas que impulsen el crecimiento de la empresa. Frente a los resultados obtenidos de la matriz FODA se conoció las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la empresa, por lo que se plantean algunas estrategias para el mejoramiento de la Distribuidora

Además se reformo, visión, valores y principios, con la finalidad de que el personal de la empresa, como también los clientes conozcan la razón de ser de la empresa así como también a dónde quiere llegar a futuro.

Razonar el plan de capacitación que se propone, donde se consideren los cursos propuestos, con el fin de que el personal que conforma la Distribuidora amplíe sus conocimientos en cuanto, Atención al cliente, Recursos Humanos, Tributación y Marketing de esta manera su desenvolvimiento será eficaz y eficiente.

La Distribuidora debe considerar el organigrama estructural, así como también el manual de funciones, con el fin de que cada miembro que conforma la empresa conozca el nivel que tienen y las funciones que deben desempeñar para que de esta manera exista un buen ambiente de trabajo en la misma.

## h) CONCLUSIONES

- La Distribuidora Calva & Calva tiene como finalidad ofrecer productos de consumo masivo de una manera eficiente y oportuna a distintos sectores de la Ciudad y Provincia de Loja y Zamora
- Es importante que las Organizaciones por más pequeñas que sean tengan un Plan Estratégico que permita guiar su accionar y regular cada uno de los procedimientos internos, como lo es la Distribuidora Calva & Calva que no cuenta con un Plan Estratégico.
- Calva & Calva no dispone de una filosofía empresarial, a esto se suma la falta de organigramas que permita conocer los puestos de la organización y los niveles jerárquicos por quienes se encuentra formada la empresa.
- Se ha podido determinar que la capacitación es fundamental para el crecimiento profesional y organizacional, puesto que el personal no ha obtenido capacitación alguna y retrasando el mejoramiento de la Distribuidora.
- Además manifiesto que un Proyecto no se puede hacer realidad si no existe trabajo en equipo por ello es fundamental que exista un esfuerzo colectivo en administrativos y operativos para propiciar un posicionamiento y ser más competitivos dentro del mercado de Loja y su Provincia.

**i) RECOMENDACIONES**

- Primeramente se debe recomendar a los Directivos que la Distribuidora Calva & Calva que deben establecer la misión, visión, valores y demás parámetros funcionales propuestos; esto permitirá a sus empleados tener una idea clara de los Objetivos Corporativos.
- Acoger el Manual de Funciones que permita dar a conocer a los empleados para un mejor desenvolvimiento.
- Elaborar planes de Motivación e Incentivos atreves de capacitaciones, buenas relaciones interpersonales y mantenerlos informados, dentro de programas de superación lo que ayudara a fomentar un ambiente participativo para lograr mayor integración y compromiso de los Empleados.
- Se debe capacitar al personal en diferentes temas según el trabajo que desempeña tales como: Relaciones Humanas, Tributación, Servicio al Cliente, Marketing, entre otros, de esta manera el personal contribuirá mejor al desarrollo de la Empresa.
- Se recomienda al Gerente o Directivos realizar la adquisición de Equipos tecnológicos (BLOG NOT o Tomador de Pedidos) ya que esto permitirá tener un manejo del programa y control del personal de ventas en su desempeño con responsabilidad.
- Tomar en consideración la propuesta del Plan Estratégico planteado para 5 años cuyo propósito es contribuir al mejoramiento de la Distribuidora el mismo que tiene un valor de 9350.00 Dólares Americanos.

**j) BIBLIOGRAFIA**

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá-Colombia, 1998.

•DAVID, Fred. Conceptos de ADMINISTRACIÓN P ESTRATÉGICA. Novena Edición, 2003.

•GOODSTEIN Leonard D. NOLAN Timothy M. PFEIFFER J. William. Planeación estratégica aplicada. Santafé de Bogotá. Editora; Lily Solano Arévalo, 1998.

•MINTZBERG, Henry; BRIAN Q James; VOYER John. El proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997.

•MINTZBERG, Henry; ESPINOSA Ana. GUEVARA Martha. MONTOYA Katherin. OROZCO Leidy. ORTIZ Yeidi. Planeación Estratégica, 1996.

•MUNICH Galindo y GARCÍA Martínez, Fundamentos de Administración. Edit. Trillas. México, 2005.

•PAREDES A. Manual de planificación. Segunda Edición. Editorial MCgraw –Hill. Bogotá-Colombia, 2004.150

•ROBBINS Stephen P. Administración Teoría y Práctica. Cuarta Edición. 1996

•SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. Planeación Estratégica. Imprenta de la Superintendencia de Compañías. Ecuador, 2006.

## **k) ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista al Gerente de la Empresa**

**En calidad de Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando la investigación denominado como tema: “Plan Estratégico para la Distribuidora CALVA Y CALVA de la Ciudad de Loja 2014 - 2019” para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa, se digne contestar las siguientes preguntas.**

1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente la Distribuidora Calva & Calva en el Mercado?

.....  
.....

2. ¿Cuál es la misión y visión de la Empresa?

.....  
.....

3. ¿Cuáles son los objetivos de su Empresa?

.....  
.....

4. ¿Su empresa actualmente cuenta con un Plan Estratégico?

.....  
.....

5. ¿Cree que es necesario que se aplique un Plan Estratégico en su Distribuidora?

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

6. ¿La empresa ha capacitado al personal sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio u otros?

.....  
.....

7. ¿Considera usted que la empresa es competitiva?

.....  
.....

8. ¿En cuánto a la Infraestructura la Distribuidora cuenta con local y vehículos propios para la entrega de los productos?

.....  
.....

9. ¿Cuáles son sus principales Proveedores?

.....  
.....

10. ¿La Distribuidora realiza publicidad y de qué tipo?

.....  
.....

11. ¿Qué tipo de promoción les ofrece usted a sus clientes?

.....  
.....

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**Encuesta a empleados**

**En calidad de Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando la investigación denominado como tema: “Plan Estratégico para la Distribuidora CALVA Y CALVA de la Ciudad de Loja 2014 - 2019” para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa, se digne contestar las siguientes preguntas.**

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta Empresa?

.....

2. ¿Cuál es su nivel de estudios?

Educación Básica ( )

Educación Media ( )

Educación Tecnológica ( )

Educación Superior ( )

Educación Postgrado ( )

3. ¿Al ingresar a laborar en la distribuidora Calva & Calva le dieron a conocer la: Misión y Visión

Si ( )

No ( )

4. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Distribuidora de acuerdo a las funciones que desempeña?

SI ( )

NO ( )

5. ¿En qué campo le gustaría recibir capacitación?

Atencional cliente ( )

Relaciones Humanas ( )

Tributación ( )

Marketing ( )

6. ¿Ha recibido algún tipo de Motivación o Reconocimiento por realizar debidamente su trabajo?

Si ( )

No ( )

7. ¿Planifica usted las actividades que va a realizar?

Si ( )

No ( )

8. ¿Cómo califica el servicio que presta la Empresa?

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

9. ¿Por qué cree usted utilizan el servicio de la Distribuidora Calva & Calva?

Calidad ( )

Precios ( )

Promoción ( )

Publicidad ( )

Facilidad de Adquisición ( )

Eficiencia en la entrega de los productos ( )

Facilidades de pago ( )

Cordialidad en la atención ( )

10. ¿La distribución física es la adecuada para las funciones que realiza en la Distribuidora?

SI ( )

NO ( )

11.¿Cómo considera usted los programas de Software y Hardware que utiliza Usted en la Distribuidora Calva y Calva son?

Bueno ( )

Malo ( )

Regular ( )

12. ¿Cuenta con un uniforme que lo identifique que es parte de Distribuidora Calva & Calva?

Si ( )

No ( )

13.¿ El ambiente de trabajo que tiene la Distribuidora es:

Adecuada ( )

Inadecuada ( )

Por qué.....

14.¿Las relaciones Interpersonales con sus compañeros y superiores es:

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

15. ¿Posee la Distribuidora Calva & Calva con Organigramas, manuales funcional y de Bienvenida y reglamentos que permitan direccionar su estructura orgánica, funciones y responsabilidades?

SI ( )

NO ( )



## ANEXO 3

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuesta a los Clientes de la Empresa

En calidad de Estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, me encuentro realizando la investigación denominado como tema: **“Plan Estratégico para la Distribuidora CALVA Y CALVA de la Ciudad de Loja 2014 - 2019”** para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa, se digne contestar las siguientes preguntas.

1. ¿Desde cuándo es Usted Cliente de la Distribuidora Calva & Calva?

De 1 a 6 meses ( )

De 6 meses a 1 año ( )

De 1 año y más ( )

2. En términos generales ¿Cree Usted que la calidad de los productos que ofrece la Distribuidora Calva & Calva son?

Buenos ( )

Regulares ( )

Malos ( )

3. ¿Señale con una X por que adquiere los productos de la Distribuidora Calva & Calva?

Son Líderes ( )

Servicios ( )

Entrega Inmediata ( )

Precios ( )

Facilidad de pago ( )

Descuentos ( )

4.. ¿Ha recibido algún tipo de promoción de la Distribuidora Calva & Calva?

Si ( )

No ( )

5. ¿Califique con una de las siguientes opciones la atención que prestan los empleados que lo visitan de la Distribuidora Calva & Calva” ¿

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

6. ¿Considera Usted que los conocimientos de los empleados de la Distribuidora Calva & Calva son los necesarios para brindarles servicios eficientes y de calidad o necesitan ser capacitados?

SI ( )

NO ( )

Porque \_\_\_\_\_

---

7. Cree Usted que los precios de los productos de la Distribuidora Calva & Calva con respecto a la competencia local son:

Más bajos ( )

Iguales a la competencia ( )

Más altos ( )

8. ¿Cuál es la facilidad de pago que le da Distribuidora Calva & Calva?

Contado ( )

Crédito ( )

Pago con cheque ( )

Transferencia ( )

9. ¿Cree usted que la Distribuidora Calva & Calva se encuentra bien ubicada?

Si ( )

No ( )

10. ¿Cómo se informo acerca de la existencia de la Distribuidora Calva & Calva?

Radio ( )

Prensa Escrita ( )

Televisión ( )

Vallas Publicitarias ( )

Amistades ( )

Visita del Vendedor ( )

## INDICE

PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	..II
AUTORÍA.....	III
CARTA DE AUTORIZACION.....	I V
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
SUMARY.....	5
c. INTRODUCCIÓN.....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	10
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	38
f. RESULTADOS.....	43
g DISCUSIÓN .....	132
h. CONCLUSIONES.....	133
i. RECOMENDACIONES.....	134
j. BIBLIOGRAFÍA.....	135
k. ANEXOS.....	136
ÍNDICE.....	143