



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA
COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA
CIUDAD NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO,
PROVINCIA DE SUCUMBIOS”**

TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL

AUTORA:

Diana Beatriz Calva Luzón

DIRECTOR:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

LOJA – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

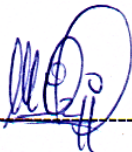
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que la presente tesis de grado titulada “**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS**”; realizado por la postulante: Diana Beatriz Calva Luzón, cumple con los requisitos establecido por las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, tanto en aspectos de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Marzo del 2017

Atentamente,



Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.

DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Diana Beatriz Calva Luzón, declaro ser autora del presente trabajo tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Diana Beatriz Calva Luzón

Firma:  _____

Cédula: 2100498555

Fecha: Loja, Marzo del 2017

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

Yo Diana Beatriz Calva Luzón, declaro ser autora de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”**, como requisito para optar al título de Ingeniera Comercial, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 15 días del mes de Marzo del dos mil diecisiete, firma la autor.

Firma: 

Autora: Diana Beatriz Calva Luzón

Cédula: 2100498555

Dirección: Vía Colombia y vía 10 de Agosto km 4 ½ Cantón Lago Agrio

Correo Electrónico: dita_89@hotmail.es

Celular: 0982509786

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Dr. Luis Quizhpe Salinas Mg. Sc.

Tribunal de Grado: -

Ing. Galo Eduardo Salcedo López Mg. Sc.

Presidente.

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

Vocal

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca Mg. Sc.

Vocal

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios que ha sido mi guía, portador de sabiduría y fortaleza en el transcurso de mi carrera profesional y que ha permitido que pueda cumplir mis aspiraciones.

A mis padres Leonso Calva y Teresa Luzón, mi hijo Danielito, esposo Edgar, mis hermanas Irene, Thalía y Andrea que son lo más importante para mí y que con su apoyo, comprensión y cariño contribuyeron a alcanzar mis metas y objetivos deseados hasta llegar a cristalizar mi sueño de Profesionalización.

Mi afecto y agradecimiento sincero a todos mis familiares en general que con su apoyo moral me impulsaron a que pueda culminar mis logros deseados.

Diana Beatriz Calva Luzón

AGRADECIMIENTO

Dejo mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja y especialmente a la Carrera de Administración de Empresas por haberme dado acogida en tan prestigiosa Universidad, igualmente mi agradecimiento a todos los profesores que módulo tras módulo me supieron impartir los mejores conocimientos para mi formación académica y personal y a todos quienes de una u otra forma colaboraron con un granito de arena para llegar a la cumbre de mi meta.

De manera especial al Dr. Luis Quizhpe Salinas, Director de Tesis, quien con su paciencia, contribuyo con sus valiosos conocimientos al desarrollo y culminación del presente trabajo de investigación.

A todos quienes de una u otra manera aportaron positivamente para llegar al feliz término de la investigación de la tesis.

Diana Beatriz Calva Luzón

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL
FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD NUEVA LOJA, CANTÓN
LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”**

b. RESUMEN

En la actualidad es de vital importancia que las empresas cuenten con un Plan Estratégico como una herramienta clave para alcanzar las metas de todo tipo de negocio u organización. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo general: “Elaborar un Plan Estratégico para la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos”, con el fin de contribuir con el desarrollo organizacional de la distribuidora en estudio.

Dentro de los objetivos específicos que se han propuesto tenemos: Realizar un diagnóstico situacional de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja; Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad que desarrolla la distribuidora en estudio, es así que en el estudio se cuenta con un valor de 2,77 puntos lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, esto se logró a través de las encuestas realizadas a los clientes; Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la Distribuidora, y en el estudio se obtuvo un valor de 2,89 puntos lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, los resultados obtuvimos en base a la encuesta de los empleados y la entrevista a la gerente; Efectuar un análisis FODA en la Distribuidora, ya que en base a esta se elabora la Matriz de Alto Impacto la misma que

permite generar los objetivos estratégicos para la empresa investigada; Desarrollar los Objetivos Estratégicos con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en la comercialización de los productos que ofrece la empresa, es así que se han planteado los siguientes objetivos estratégicos: Establecer la misión y visión para la empresa, con la finalidad de mejorar la imagen corporativa de la empresa; Realizar programas promocionales y publicitarios que permitan hacer conocer los productos que comercializa la empresa; Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la Distribuidora; Establecer un plan de motivación e incentivos para el personal de la empresa; y por último Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa; y Elaborar el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, cabe indicar que la puesta en marcha de los cinco objetivos estratégicos tiene un costo de \$16.603,00 dólares.

Para poder cumplir con los objetivos planteados se utilizaron los siguientes métodos y técnicas, así tenemos: el método deductivo, inductivo, analítico, estadístico y sistemático. Dentro de las técnicas se aplicó la recopilación bibliográfica para recopilar la información necesaria sobre planeación estratégica, la observación directa mediante visitas de campo a la empresa, a más de ello encuestas que se aplicó a los clientes

y empleados de la Distribuidora, y la entrevista a la gerente de la misma Ing. Melida Elena Freire Lescano.

Finalmente se presenta lo concerniente a las conclusiones y recomendaciones, donde se plantea, a la gerente de la Distribuidora la importancia de la implementación del Plan Estratégico, ya que esto le permitirá posicionarse en la mente de los consumidores y posteriormente alcanzar su fidelidad. De tal manera que se incrementarán las ventas y las utilidades de la empresa.

ABSTRACT

At present it is of vital importance that companies have a Strategic Plan as a key tool to achieve the goals of any type of business or organization. That is why the present research has as general objective: "Elaborate a Strategic Plan for the Freire and Hijos Cie. Ltda., Of the city of Nueva Loja, Lago Agrio, Province of Sucumbíos, "in order to contribute to the organizational development of the distributor under study.

Within the specific objectives that have been proposed we have: To carry out a situational diagnosis of the Freire and Hijos Cie. Ltda., Of the city of Nueva Loja; To carry out an analysis of the External Factors (EFE) that affect the activity carried out by the distributor under study, so that the study has a value of 2.77 points which means that there is a predominance of opportunities over Threats, this was achieved through customer surveys; To perform an analysis of Internal Factors (EFI) to identify the strengths and weaknesses of the Distributor, and in the study obtained a value of 2.89 points which means that there is a predominance of strengths on weaknesses, results We obtained based on the employee survey and the manager interview; Conduct a SWOT analysis in the Distribuidora, since based on this, the High Impact Matrix is elaborated the same one that allows to generate the strategic objectives for the investigated company; To develop the Strategic Objectives in order to obtain a better performance in the commercialization of the products

offered by the company, the following strategic objectives have been proposed: Establish the mission and vision for the company, with the purpose of improving the image Corporate governance; To carry out promotional and advertising programs that allow to know the products that commercialize the company; Develop a training plan for the employees of the Distributor; Establish a motivation plan and incentives for the company's staff; And finally Implement the use of uniform for the personnel of the company; And Elaborate the necessary budget to implement the Strategic Plan in the Freire and Hijos Cie. Ltda., Of the city of Nueva Loja. It should be noted that the implementation of the five strategic objectives has a cost of \$ 16,603.00 dollars.

The following methods and techniques were used in order to fulfill the stated objectives: the deductive, inductive, analytical, statistical and systematic method. Within the techniques, the bibliographical compilation was used to compile the necessary information on strategic planning, direct observation through field visits to the company, plus surveys that were applied to the clients and employees of the Distributor, and the interview The manager of the same Ing. Melida Elena Freire Lescano.

Finally, it is presented the conclusions and recommendations, where it is proposed to the manager of the Distributor the importance of the

implementation of the Strategic Plan, since this will allow him to position himself in the minds of the consumers and later to reach his fidelity. In such a way that will increase the sales and profits of the company.

c. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico en las empresas permite trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Es por ello que el propósito del trabajo investigativo se orienta a la elaboración de un: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTON LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”**, mediante su elaboración se contribuirá con conocimientos teóricos y prácticos a los directivos de la empresa con la finalidad de trazar líneas, objetivos, y metas que permitan mantener a la Distribuidora en el mercado competitivo y ofrecer alternativas de solución a los problemas más relevantes que se presentan dentro de la misma.

El objetivo general de la realización del presente trabajo de tesis, es realizar un plan estratégico aplicado a la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la Ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbios, periodo 2016-2021, siendo los objetivos específicos que marcaron el desarrollo de la investigación los siguientes:

Efectuar un diagnóstico situacional de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía., Ltda.; Realizar el análisis de PORTER; Realizar un análisis externo e interno de la empresa; Determinar la matriz FODA y Alto Impacto con el fin de definir los objetivos estratégicos; Efectuar una propuesta del plan estratégico; Establecer el presupuesto y los medios de financiamiento para lograr la eficiente aplicación del Plan Estratégico; los cuales fueron alcanzados en su totalidad.

El presente trabajo de tesis, adecuadamente desagregado, está compuesto por los siguientes literales: Título: que es el tema planteado a desarrollarse denominado, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE NUEVA LOJA, CANTON LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”, Resumen el cual sintetiza una visión global del tema con tendencia a los resultados; Introducción la cual relata en forma breve la importancia de tema y el aporte que se brinda a la distribuidora; Revisión de Literatura es donde se recopiló los elementos teóricos como conceptos, definiciones, características y principios utilizados para el desarrollo de la propuesta planteada sustentando de esta manera la parte teórica; Materiales y Métodos que abarcan aquellos recursos tanto humanos como materiales que facilitaron la realización del trabajo y las técnicas que permitieron la orientación de la investigación; Resultados que consta del contexto institucional de la empresa seguido del

planteamiento de la propuesta la misma que consta de una presentación, de una justificación en donde se detalla el por qué y para que se realiza este trabajo investigativo; se plantea objetivos que se pretende alcanzar, seguida de la Matriz FODA determinado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, seguido de los proyectos realizados; Discusión en donde se realiza el análisis de todo lo expuesto en la investigación.

Posteriormente se presenta las respectivas Conclusiones donde se hace referencia a los puntos más importantes y relevantes identificadas en el desarrollo de la investigación; Recomendaciones que son sugerencias direccionadas hacia los directivos de la empresa, que permitirá fortalecer la imagen institucional en relación a las orientaciones futuras de la institución y cumplir con los objetivos y metas planteadas; Bibliografía que es la fuente donde se obtuvo la información para la elaboración del presente trabajo investigativo y los Anexos donde se coloca las encuestas realizadas a los clientes y la entrevista a la gerente de la empresa.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

COMERCIAL

“Este tipo de empresas compra los bienes que una empresa de transformación produce para luego venderlos a sus propios clientes, con lo cual presta un servicio a la comunidad y obtiene una ganancia. Es decir, comercializa los bienes y servicios” (Anzola, 2011, p. 76)

Clasificación de empresas comerciales

- Supermercado
- Almacenes
- Importadoras
- Comercializadoras

Almacenes.- Los almacenes fundamentalmente se encargan de comprar los productos para stock y vender de acuerdo a las necesidades del consumidor.

Supermercado.- Se denomina supermercado a aquel establecimiento que tiene como principal finalidad acercar a los consumidores una importante variedad de productos de diversas marcas, precios y estilo.

Importadoras.- Son empresas Comercializadoras que se dedican a la Importación y Exportación de su mercancía de un lugar a otro.

Comercializadoras.- Las comercializadoras son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades de sus clientes y consumidor es para obtener rentabilidad en la empresa.

DISTRIBUIDORAS



Una Distribuidora es un establecimiento comercial de venta al por mayor que ofrece bienes de consumo en sistema de autoservicio entre los que se encuentran alimentos, ropa, artículos de higiene, perfumería y limpieza. Estas tiendas pueden ser parte de una cadena, generalmente en forma de franquicia, que puede tener más sedes en la misma ciudad, estado, país. Las Distribuidoras generalmente ofrecen productos a bajo precio. (Arellano, 2010, p.110)

Importancia

Cada vez es más frecuente ver cómo se desarrollan las distribuidoras con buen equipamiento, estructuras físicas y funcionales, bien ubicadas, que desplazan el sistema tradicional de compras al menudeo que se realiza en tiendas y mercados municipales, el cliente tiene múltiples ventajas pues en un solo lugar encuentra diversidad de productos, lo que le ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, aceptación de tarjetas de crédito, autoservicio, atención en horarios ininterrumpidos, lugares de estacionamiento, vigilancia permanente, locales higiénicos, atención con personal capacitado, todo esto demuestra la importancia de las distribuidoras en la vida diaria de los consumidores.

Elementos de las Distribuidoras

- **Caja Registradora:** La caja registradora en la actualidad es un elemento esencial en las distribuidoras. Su principal función es recoger el dinero que se va ganando de las ventas y almacenarlo de forma segura, calcular y registrar las transacciones comerciales.
- **Cámara frigorífica:** Tanto los productos agrícolas como los cárnicos son alimentos perecederos. Después de la cosecha los productos agrícolas mantienen su proceso de maduración y junto con la acción de los microorganismos del exterior se llega a la total maduración y

putrefacción de la fruta. Con la carne ocurre algo similar, después del sacrificio solo dura dos o tres días comestibles a temperatura ambiente mientras que se ha demostrado que tanto fruta como carne es mucho más duradera en un lugar de temperatura inferior a la ambiente.

- **Carrito de compras:** Sirve para facilitarlas las compras, este consiste en una silla plegable con ruedas y una cesta de alambre, donde coloca los productos para trasladarlos hacia la caja registradora y hacer la respectiva revisión y facturación.
- **Código de Barras y Escáner Óptico:** Sirve para aumentar la velocidad de gestiones y mayor comodidad a la hora de hacer el inventario de los productos que se deben reponer, además favorece el grado de satisfacción del cliente por agilizarla el despacho en el punto de pago, con el simple hecho de pasar el producto por el escáner.
(Assael, 2012, p.39)

PLANEACIÓN

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. Además la Planeación es la base principal para las demás funciones administrativas sirve para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, controlar y evaluar resultados. También

permite comparar los resultados obtenidos con los planificados.”

(Hiembing, 2010, p. 215-216)

CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN

“Según su tamaño:

- ✓ **Macropectiva:** Abarca una problemática integral.
- ✓ **Microspectiva:** Abarca una problemática específica.

Según su Ámbito:

- ✓ **Integral:** Comprende aspectos externos del medio en que se encuentra el objeto de estudio, internos, es decir el funcionamiento interno del sistema.

Según su forma:

- ✓ Programas
- ✓ Proyectos

Según su Propósito

- ✓ **Estratégica:** Tiende a crear condiciones y medios para llevar a cabo planes y programas.
- ✓ **Trascendente:** Busca producir cambios significativos en el sistema casi siempre a largo plazo.
- ✓ **Resolutiva:** La planeación a corto plazo y sus efectos son inmediatos.

Según su Duración

- ✓ **Corto Plazo.-** Planeación a un año
- ✓ **Mediano Plazo.-** Planeación a cinco años
- ✓ **Largo plazo.-** Considerar una planeación con un horizonte temporal a los diez años.” (Caseres,2010, p.122)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual se establece la misión y visión, se define los objetivos a largo plazo, se identifica las metas y objetivos cuantitativos donde se diseñan estrategias para alcanzar dichos objetivos y a la vez localiza los recursos para ejecutar las respectivas estrategias, permitiendo así a los dirigentes de una organización tomar decisiones idóneas basándose en un plan lógico. (Hiembing, 2010, p.215)

OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- Diseñar el futuro que desea la organización e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.

- Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea la organización.
- Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- Crear y mantener la competitividad de la organización.
- Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades”
(Steiner, 2012, p. 71)

ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera o se encuentra la empresa, institución u organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la empresa, institución u organización., para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación para ello hay que realizarlo dentro como fuera de la empresa.

Etapas 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la empresa pretende llegar, estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego serán 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.

Etapa 5: Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo 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.

Etapa 6: 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. (Friedman, 2012, p.226)

MATRIZ FODA

“Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así

diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización. Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. El FODA nos va a ayudar a analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para la empresa?” (Arthur & III, 2010, 254)

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Esta herramienta analítica de formulación de estrategias resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes.

GRÁFICO Nº 1

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORMATO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Fortalezas			
Debilidades			
TOTAL			
CALIFICACIÓN:			
FORTALEZA MAYOR: 4		DEBILIDAD MENOR: 2	
FORTALEZA MENOR: 3		DEBILIDAD MAYOR: 1	

Fuente: Reyes Agustín
Elaboración: La Autora.

Este instrumento permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades. Se debe ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.

2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Es la que permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

GRÁFICO Nº 2

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FORMATO DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL			
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Oportunidad			
Amenaza			
TOTAL			
CALIFICACIÓN:			
OPORTUNIDAD MAYOR: 4		AMENAZA MENOR: 2	
OPORTUNIDAD MENOR: 3		AMENAZA MAYOR: 1	

Fuente: Reyes Agustín

Elaboración: La Autora.

Este instrumento permite resumir y evaluar las oportunidades y amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFE se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1.- Abarca un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero se anota las oportunidades y después las amenazas. Se debe ser

lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

2.- Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3.- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la empresa.

4.- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5.- Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtenerla organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO

En el medio externo hay fuerzas incontrolables que el ser humano no puede controlar, para lo cual debe recurrir a la creación de un plan de acción que contiene las siguientes variables:

Factor Político- Legal

Este factor está compuesto por las leyes y reglamentos que ejercen influencia y ponen límites a las diversas actividades que realizan las organizaciones o personas de una sociedad.

Factor Económico

Este factor se refiere al medio circulante o al poder adquisitivo que poseen los consumidores para adquirir los bienes o servicios que producen las empresas, por ende este factor está inmerso en varios indicadores como:

- ✓ Inflación: es el aumento sostenido y generado del nivel de precios de bienes y servicios y factores de producción a lo largo del tiempo.
- ✓ Tasa de Interes: es el porcentaje que las instituciones bancarias de acuerdo a las condiciones del mercado y las disposiciones del Banco Central cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito
- ✓ Tasa Pasiva: es el valor que pagan las instituciones financieras a los clientes por la colocación de dinero en las cuentas.
- ✓ Producto Interno Bruto: es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado.

Factor Sociocultural

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. Es decir este factor se encarga del estudio de la cultura sobre la cual está inmersa la empresa.

Factor Tecnológico

Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. Además es considerado como el conjunto de técnicas para crear, diseñar, elaborar y distribuir productos, de acuerdo con los procesos y demás actividades. El avance continuo de la tecnología crea nuevas oportunidades y mercados para que los productos no sean obsoletos.

LAS 5 FUERZAS PORTER

“Las cinco fuerzas de Porter representan un marco teórico para el análisis de industrias y estrategias de negocios desarrolladas por Michael E. Porter del Harvard Business School en 1979. La teoría deriva en 5 fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por ende el grado de atractivo de un mercado. El grado de atractivo en este contexto se refiere a la rentabilidad de la industria. Una industria no atractiva es una donde la combinación de las fuerzas actúa para disminuir la rentabilidad de la industria. Una industria muy poco atractiva sería una donde se encuentran varios competidores utilizando políticas comerciales agresivas entre si, en un contexto de bajo crecimiento de la demanda.

Tres de las cinco fuerzas de Porter se refieren a la competencia que viene de afuera de la industria. El resto de las fuerzas se relacionan a amenazas internas. Porter denominó a las amenazas internas de la industria como parte de un microambiente, en contraste con el macroambiente.

El micro-ambiente está formado por las fuerzas cercanas a una empresa que afectan directamente la habilidad de servir a sus clientes y obtener ganancias. Un cambio en cualquiera de las fuerzas obliga a la unidad de negocios a re-evaluar el mercado dado que se produce un cambio en la información del mismo.” (Jean, 2012, p.124)

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Es el poder de negociación con que cuentan los consumidores o compradores en la industria analizada. Por ejemplo, mientras menor sea la cantidad de compradores, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos tendrán precios bajos.

2. Poder de negociación de los Proveedores.

El “poder de negociación” de los proveedores se refiere al dominio de los mismos sobre las condiciones del mercado. El poder de los proveedores difiere según su grado de concentración, por la especificidad de los

insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

3. Amenaza de nuevos competidores.

Industrias con altos grados de rentabilidad suelen atraer a un número mayor de jugadores. La entrada de estos nuevos jugadores usualmente hace caer la rentabilidad a niveles de competencia perfecta.

4. Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado pierde parte de su atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se agrava si los potenciales sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

5. Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores puestas en acción. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Generalmente, la cantidad de competidores mantiene una relación inversa con la rentabilidad del sector: mientras menos competidores, más rentabilidad y viceversa.” (Jean, 2012, p.251)

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

La matriz de impacto nos indica cuál es nuestra posición actual y cuál es nuestra tendencia de futuro. Todas las acciones que se emprendan a partir de la elaboración de una matriz, debe perseguir el mantenimiento de nuestra posición y la potenciación de nuestros puntos fuertes, así como la corrección de nuestros puntos débiles.

GRÁFICO Nº 3

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

MATRIZ DE ALTO IMPACTO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? o viceversa	ESTRATEGIA DO ¿Cómo podemos eliminar la debilidad, explotando la oportunidad? o viceversa.
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA ¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?	ESTRATEGIA DA ¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

Fuente: Reyes Agustín
Elaboración: La Autora.

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

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

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

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

caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad. (Koontz & Wehrich, 2010, p 124)

MATRIZ DE OPERATIMIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS

"PROBLEMA

Se trata de alguna situación en concreto que, en el momento en que se logra solucionar, aporta beneficios a la sociedad.

OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, deben ser medibles, observables, y alcanzables, establecidos cuantitativamente y determinados por realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos sin embargo, pueden ser a la vez cuantitativos y cualitativos.

ESTRATEGIAS

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

TÁCTICAS

Decisión operativa, a corto plazo. Las tácticas son actividades específicas del día a día, necesarias para el éxito de las estrategias de marketing.

POLÍTICAS

Son principios metódicos y conjunto de objetivos en función de los cuales, por un lado, se promueve, orienta y dirige la actividad empresarial, tanto en su vertiente de investigación teórica básica como en su aplicación tecnológica u operativa, y por otro, se regula el funcionamiento de difusión de la ciencia en los distintos niveles y grupos de la empresa; para cumplir en ambos casos diversas finalidades (aplicación a procesos industriales, transferencia de ciencia y tecnología, etc.).

FINANCIAMIENTO

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa “Expresado en números” (Jean, 2012, p.280-295)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Todo proyecto de tesis requiere de una adecuada utilización de materiales y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos, para definir con verticalidad científica las causas, consecuencias y las posibles soluciones a un determinado problema. Por ello que el presente proyecto de tesis está orientado a buscar el camino para desarrollar el proceso estratégico en la empresa seleccionada.

MATERIALES

Se utilizó los siguientes materiales:

Equipos de oficina: computadora, impresora, flash memory, calculadora, perforados, engrampadora, etc.

Útiles de Oficina: papel bond, esferos, lápiz, reglas, borradores, bolígrafos, etc.

MÉTODOS

Se utilizaron los siguientes métodos:

MÉTODO HISTORICO.- Conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras

evidencias para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas

A través de este método se obtuvo información histórica de la empresa desde la creación, evolución, y hasta la actualidad, el mismo que sirvió para conocer la reseña histórica de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

MÉTODO ANALÍTICO

Permite distinguir los elementos de un fenómeno y proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, teniendo por finalidad examinar desde el punto de vista profesional, todos los aspectos y recursos que dispone la Empresa.

Aplicado para clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los elementos de gestión administrativa, capacitación y sistema de comunicación e información que ofrece actualmente la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, para luego identificar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos de la capacidad organizativa del objeto de estudio; de igual manera a través del análisis proporcionará información para direccionar las estrategias y actividades requeridas en la propuesta.

MÉTODO DEDUCTIVO

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Mediante este método se conoció la situación actual de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, sus principios, leyes, reglamentos y demás disposiciones legales de carácter general que norman la vida jurídica de la misma, determinándose sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante la aplicación de la Matriz FODA que permitió tomar acciones correctivas frente a las amenazas y potenciar las fortalezas.

MÉTODO INDUCTIVO

Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Permitió el análisis y conocimiento de hechos particulares relacionados con el plan estratégico de las actividades propias de la distribuidora, para conocer las particularidades del medio interno y externo; además plantear metas, objetivos, estrategias y actividades.

TÉCNICAS:

La Observación

Es aquella que consiste en la medición y el registro de los hechos observables de la naturaleza.

Permitio obtener una información básica para identificar cuáles son los problemas más comunes en la empresa y del estado de instalaciones y condiciones de trabajo y la relaciones y organización de la empresa. Esta tecnica de observacion se la aplico al personal que labora en la empresa

Entrevista

Es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar.

Se realizo a la Ing. Mélida Elena Freire Lescano Gerente General, para identificar sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas lo que nos sevira de insumo par poder estructurar la valuacion de puestos y reglamento.

Encuesta

Es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado.

Esta se aplicó a 52 empleados, para conocer su educación, nivel de responsabilidad, tiempo de trabajo, funciones, características de clase, etc. Los mismos que fueron de vital importancia para el desarrollo y culminación de la tesis.

NÓMINA DE EMPLEADOS

Nº	NOMBRES	CARGO
1	FREIRE LESCANO MELIDA ELENA	GERENTE GENERAL
2	LUCAS MENDIETA NEY PABLO	GERENTE COMERCIAL
3	MEDINA MEDINA JENNY MARTHA	CONTADORA
4	JUMBO SARANGO FANNY LIZET	RECURSOS HUMANOS
5	IÑIGUEZ SALAZAR ADELA CECIBEL	CREDITOS Y COBRANZAS
6	RIVERA BAMBAGUE EIDER LAUREANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
7	NOBLECILLA FREIRE KEVIN ANDRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
8	SALTOS MIGUEZ JOSE ELIECER	SISTEMAS
9	SOLANO SOLANO DAISY ANDREINA	FACTURADORA
10	SANCHEZ CHASILUISA JUAN JAVIER	INGRESADOR
11	CASTILLO TORRES GUIDO GEOVANNY	SUPERVISOR ZONA 1
12	GAROFALO ARIAS EDUARDO GONZALO	SUPERVISOR ZONA 2
13	CHAVEZ CHIMBORAZO EDGAR JAVIER	DESPACHADOR

14	GARCES RAMIREZ LUIS JAVIER	DESPACHADOR
15	GREFA LICUY CESAR CLEMENTE	DESPACHADOR
16	GUIZ CHAMBA CARLOS EDUARDO	DESPACHADOR
17	MALAN MALAN BARTOLOME	DESPACHADOR
18	MOREIRA GONZALEZ DIEGO FERNANDO	DESPACHADOR
19	MORENO CARPIO MIGUEL PATRICIO	DESPACHADOR
20	RAMIREZ PAZOS ALEX MARCELO	DESPACHADOR
21	SHIGUANGO CALAPUCHA ALBERTO MOISES	DESPACHADOR
22	UCHUBANDA UCHUBANDA FABIAN HUMBERTO	DESPACHADOR
23	SARANGO JIMA JHONNY MARCELO	BODEGUERO
24	ESPIN FLORES DANNY ALEXANDER	AUXILIAR DE BODEGA
25	PAREDES VELA JUANITO SINDULFO	AUXILIAR DE BODEGA
26	VALLE MORENO JOSE MIGUEL	AUXILIAR DE BODEGA
27	CANDO CANDO DIMAS RAUL	CHOFER
28	LEMA MONTESDEOCA HERNAN WILBERTO	CHOFER
29	QUINTERO CHARCOPA PEDRO PABLO	CHOFER
30	RIVADENEIRA BARBERAN FREDDY RODOLFO	CHOFER
31	ROMERO JIMENEZ CLAUDIO YOFRE	CHOFER
32	TIXI ROBALINO ANGEL HIPOLITO	CHOFER
33	YARPAZ GETIAL WILMER HIDALGO	CHOFER
34	VARGAS MENESES GEISY MARISELA	CAJA
35	NOLE CORDOVA WILIAN JONNY	GUARDIA
36	CEDEÑO LARA ERICK ALEXIS	VENDEDOR
37	CHARRO JIMENEZ ANDRES EDUARDO	VENDEDOR
38	CORREA CHALITAS ALBAN	VENDEDOR
39	GARCIA GARCIA JORGE ANDRES	VENDEDOR
40	GUAMNA QUISHPI WALTER ROBERTO	VENDEDOR
41	JARAMILLO SANMARTIN JHONNY QUIDRIAN	VENDEDOR
42	LOJANO ENCARNACION CRISTIAN JONATHAN	VENDEDOR
43	LOOR CEDEÑO PEDRO LIZANDRO	VENDEDOR
44	LOOR CHOEZ JONATHAN FRANKLIN	VENDEDOR
45	MASACHE LOMAS JAIRO ALEXANDER	VENDEDOR
46	MAZA CASTILLO ORLANDO PATRICIO	VENDEDOR
47	MENDOZA VERA JESUS MANUEL	VENDEDOR
48	PARDO ZAMBRANO GALO EDUARDO	VENDEDOR
49	QUIZHPE FERRIN MIGUEL ANGEL	VENDEDOR
50	RODRIGUEZ MORALES RODOLFO ANTONIO	VENDEDOR
51	TITE GUACHAMBOZA EDISON HERNAN	VENDEDOR
52	VELEZ GOMEZ CAMILO ANDRES	VENDEDOR

✓ **POBLACIÓN Y MUESTRAS:**

La población y muestra de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía., son de 27.600 clientes que tiene la empresa, y el cálculo se lo realiza de acuerdo a la siguiente fórmula:

FÓRMULA:

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

SIMBOLOGÍA:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo, en este caso número de clientes

e= Error tolerable que esperamos aceptar 5% (0.05)

CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{27.600,00}{1 + (0.05)^2 \times (27.600,00)}$$

$$n = \frac{27.600,00}{1 + (0.0025) \times 27.600,00}$$

$$n = \frac{27.600,00}{1 + 69.00}$$

$$n = \frac{27.600,00}{70.00}$$

$$n = 394.29$$

Encuestas aplicar 394.

f. RESULTADOS

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

**GRÁFICO N° 5
LOGO DE LA EMPRESA**



Fuente: Empresa DICOFHI
Elaboración: La Autora.

ANÁLISIS INTERNO

HISTORIA DE LA EMPRESA

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., se creó el 29 de junio del 2005, se constituyó legalmente y empezó a trabajar con el capital propio de 200.000 dólares. Este capital permitió que se adquiriera al contado algunos productos que oferta la empresa y posteriormente se hizo un préstamo bancario para incrementar la variedad de productos y brindar un servicio acorde a las exigencias de los clientes permitiendo que día a día se vaya incrementando el nivel de ventas y por ende se incrementen las utilidades y el prestigio de la empresa.

La Distribuidora se ubicaba en las calles Av. Petrolera s/n y Galápagos la cuál se dedica a la comercialización al por mayor y menor de productos de primera necesidad, en un local propio. Desde el inicio la distribuidora obtuvo el RUC, los permisos respectivos para emprender sus actividades; y, se inscribió en la Cámara de Comercio participando en calidad de socio. En la Distribuidora se cuenta con tecnología al día la cual les permite facilitar la compra de los productos que requieren los clientes, como también permite que se lleve un control interno necesario utilizando computadoras con diferentes programas, cámaras de vigilancia, sistemas de seguridad de los productos existentes dentro de la empresa facilitando llevar a cabo todas las actividades que se requieran.

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., cumple estrictamente con las normas de higiene que son estipuladas por las autoridades encargadas de llevar el control dentro de este aspecto, también está protegida contra accidentes, incendios que se puedan suscitar en el mismo, precautelando la seguridad de los miembros y clientes de la empresa y porque no decirlo del medio ambiente.

La forma de venta es al por mayor y menor; se concede además crédito a través del manejo de un sistema de ventas a crédito a clientes fijos. Como son a las instituciones públicas o empresas privadas Los mismos que ayudan al fortalecimiento y enriquecimiento de la distribuidora puesto que son ellos quienes ayudan a mantener la buena imagen de la misma.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

No se encuentra definida formalmente.

PRINCIPIOS DE LA EMPRESA:

- **Mejoramiento Continuo.-** Ser competitivos haciendo buen uso de las instalaciones y variedad de productos que comercializa la empresa, es decir siendo eficaces y eficientes en todos los procesos.
- **Satisfacción del Cliente.-** Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo valores agregados a los productos que oferta la empresa.
- **Trabajo en Equipo.-** Trabajar en un ambiente de cooperación mutua, donde los trabajadores ayuden a la superación de la empresa, beneficiándose mutuamente.
- **Cultura de Servicio.-** Fomentar en los empleados una mentalidad de calidad total en el servicio, para brindar un excelente servicio.

VALORES DE LA EMPRESA:

- Honestidad
- Perseverancia
- Puntualidad

- Respeto
- Lealtad

LOCALIZACIÓN

- **Macro-localización:** Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., se encuentra ubicado en la provincia de Sucumbíos, cantón Lago Agrio, ciudad de Nueva Loja.

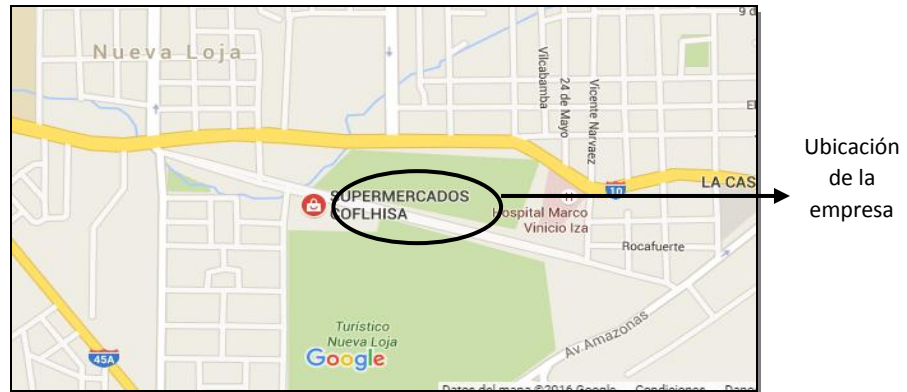
GRÁFICO Nº 6 MACROLOCALIZACIÓN



Fuente: Mapa de Lago Agrio
Elaboración: La Autora

- **Micro-localización:** La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. queda ubicado en la Av. Petrolera s/n y Galápagos.

GRÁFICO Nº 7 MICROLOCALIZACIÓN



Fuente: Mapa de Lago Agrio
Elaboración: La Autora.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., es una empresa que está legalmente constituida, según la Ley de Compañías, como una Compañía Limitada, su representante legal es la Ing. Melida Elena Freire Lescano, quien es la Gerente de la empresa.

ORGANIZACIÓN

Tomando en cuenta la necesidad de una estructura organizada funcional, para efectos de un correcto y eficaz desarrollo de las actividades empresariales, la empresa cuenta con el organigrama estructural.

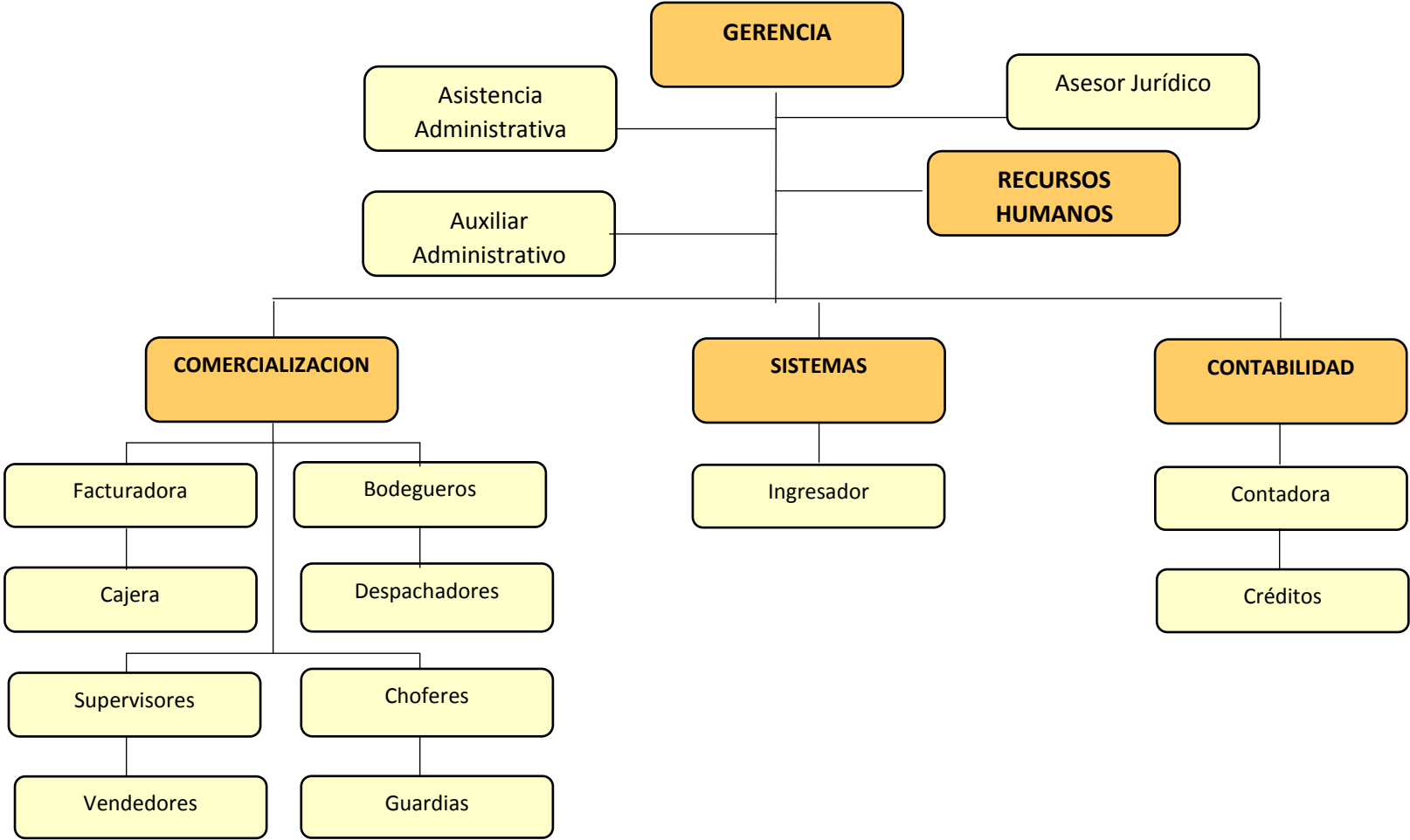
PERSONAL DE LA EMPRESA

NÓMINA DE EMPLEADOS

Nº	NOMBRES	CARGO
1	FREIRE LESCANO MELIDA ELENA	GERENTE
2	LUCAS MENDIETA NEY PABLO	GERENTE COMERCIAL
3	MEDINA MEDINA JENNY MARTHA	CONTADORA
4	JUMBO SARANGO FANNY LIZET	RECURSOS HUMANOS
5	IÑIGUEZ SALAZAR ADELA CECIBEL	CREDITOS Y COBRANZAS
6	RIVERA BAMBAGUE EIDER LAUREANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
7	NOBLECILLA FREIRE KEVIN ANDRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
8	SALTOS MIGUEZ JOSE ELIECER	SISTEMAS
9	SOLANO SOLANO DAISY ANDREINA	FACTURADORA
10	SANCHEZ CHASILUISA JUAN JAVIER	INGRESADOR
11	CASTILLO TORRES GUIDO GEOVANNY	SUPERVISOR ZONA 1
12	GAROFALO ARIAS EDUARDO GONZALO	SUPERVISOR ZONA 2
13	CHAVEZ CHIMBORAZO EDGAR JAVIER	DESPACHADOR
14	GARCES RAMIREZ LUIS JAVIER	DESPACHADOR
15	GREFA LICUY CESAR CLEMENTE	DESPACHADOR
16	GUIZ CHAMBA CARLOS EDUARDO	DESPACHADOR
17	MALAN MALAN BARTOLOME	DESPACHADOR
18	MOREIRA GONZALEZ DIEGO FERNANDO	DESPACHADOR
19	MORENO CARPIO MIGUEL PATRICIO	DESPACHADOR
20	RAMIREZ PAZOS ALEX MARCELO	DESPACHADOR
21	SHIGUANGO CALAPUCHA ALBERTO MOISES	DESPACHADOR
22	UCHUBANDA UCHUBANDA FABIAN HUMBERTO	DESPACHADOR
23	SARANGO JIMA JHONNY MARCELO	BODEGUERO
24	ESPIN FLORES DANNY ALEXANDER	AUXILIAR DE BODEGA
25	PAREDES VELA JUANITO SINDULFO	AUXILIAR DE BODEGA
26	VALLE MORENO JOSE MIGUEL	AUXILIAR DE BODEGA
27	CANDO CANDO DIMAS RAUL	CHOFER
28	LEMA MONTESDEOCA HERNAN WILBERTO	CHOFER
29	QUINTERO CHARCOPA PEDRO PABLO	CHOFER
30	RIVADENEIRA BARBERAN FREDDY RODOLFO	CHOFER
31	ROMERO JIMENEZ CLAUDIO YOFRE	CHOFER
32	TIXI ROBALINO ANGEL HIPOLITO	CHOFER
33	YARPAZ GETIAL WILMER HIDALGO	CHOFER
34	VARGAS MENESES GEISY MARISELA	CAJA
35	NOLE CORDOVA WILIAN JONNY	GUARDIA
36	CEDEÑO LARA ERICK ALEXIS	VENDEDOR
37	CHARRO JIMENEZ ANDRES EDUARDO	VENDEDOR
38	CORREA CHALITAS ALBAN	VENDEDOR
39	GARCIA GARCIA JORGE ANDRES	VENDEDOR
40	GUAMNA QUISHPI WALTER ROBERTO	VENDEDOR
41	JARAMILLO SANMARTIN JHONNY QUIDRIAN	VENDEDOR
42	LOJANO ENCARNACION CRISTIAN JONATHAN	VENDEDOR
43	LOOR CEDEÑO PEDRO LIZANDRO	VENDEDOR
44	LOOR CHOEZ JONATHAN FRANKLIN	VENDEDOR
45	MASACHE LOMAS JAIRO ALEXANDER	VENDEDOR

46	MAZA CASTILLO ORLANDO PATRICIO	VENDEDOR
47	MENDOZA VERA JESUS MANUEL	VENDEDOR
48	PARDO ZAMBRANO GALO EDUARDO	VENDEDOR
49	QUIZHPE FERRIN MIGUEL ANGEL	VENDEDOR
50	RODRIGUEZ MORALES RODOLFO ANTONIO	VENDEDOR
51	TITE GUACHAMBOZA EDISON HERNAN	VENDEDOR
52	VELEZ GOMEZ CAMILO ANDRES	VENDEDOR

**GRÁFICO N° 8
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Empresa DICOFHI
Elaboración: La Autora.

SITUACIÓN ACTUAL

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la venta y distribución de productos de primera necesidad. Según la entrevista realizada a la gerente esta manifestó que los departamentos de la empresa se desenvuelven de la siguiente manera: dentro del área administrativa, y personal operativo de la empresa se distinguen diferentes factores que inciden en el buen desempeño de la misma, uno de ellos que le favorece es que cuenta con una tecnología de vanguardia para mantenerse líder en el mercado y posee un alto nivel de experiencia que ha permitido que vaya acorde al mercado cambiante.

Respecto al departamento de finanzas existe una persona encargada de llevar la contabilidad de la empresa, la Contadora, quien realiza los registros de la misma, así como la declaración de impuestos y otros temas relacionados a esta área. La situación económica de la empresa es buena ya que genera utilidades y no se trabaja a pérdida en ningún mes del año, esta situación se ve reflejada en que no existe retraso en los sueldos, no tiene pasivos mayores y los sueldos están regidos por el salario promedio de la región.

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., es un negocio familiar, por lo tanto no tiene una definición de la filosofía empresarial, en la que se encuentren definidas: los principios, valores, políticas, la misión y visión de la empresa. A pesar que no se encuentre definida la filosofía

empresarial, los empleados se sienten completamente comprometidos con el negocio, así también existe una adecuada comunicación entre ellos, así como un clima laboral apropiado, lo que facilita la ejecución del trabajo.

En cuanto a la planificación estratégica en la Distribuidora no se la realiza adecuadamente, debido a la falta de un área destinada a marketing tan solo se ha realizado algo muy discreto en venta directa pero de una forma muy empírica.

Por otro lado respecto a la publicidad y promociones no se realizan adecuadamente lo que hace evidente el bajo posicionamiento en el mercado. Así mismo es necesario que se le motive e incentive a los empleados y así cumplan sus labores diarias de manera eficiente y eficaz; también la falta de capacitación de los directivos y empleados y por último se debe implementar el uso de uniformes diarios en los empleados.

Es así que es de vital importancia elaborar un plan estratégico, ya que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Además proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia éste.

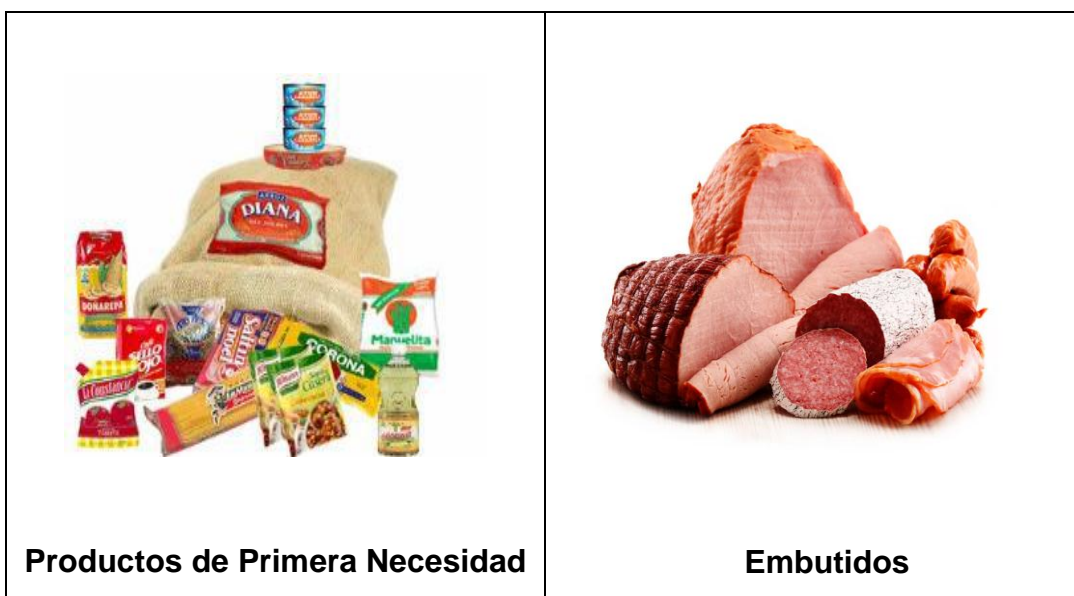
PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

PRODUCTO

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., ofrece la comercialización de productos de primera necesidad, ofreciendo a sus clientes en todos los ámbitos productos como:

- Productos de primera necesidad: arroz, azúcar, aceite, sal, etc.
- Embutidos: salchicha, chorizo, jamón, mortadela, etc.
- Lácteos: leche, queso, yogurt, etc.
- Licores: whisky, vino, crema, zhumir, champagne, etc

GRÁFICO Nº 9 PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.





Fuente: Empresa DICOFHI
Elaboración: La Autora.

PRECIO

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., ofrece una variedad de precios, los mismos que varían dependiendo de la marca, calidad y garantías del producto; todo ello acatando al tipo de productos que los clientes soliciten.

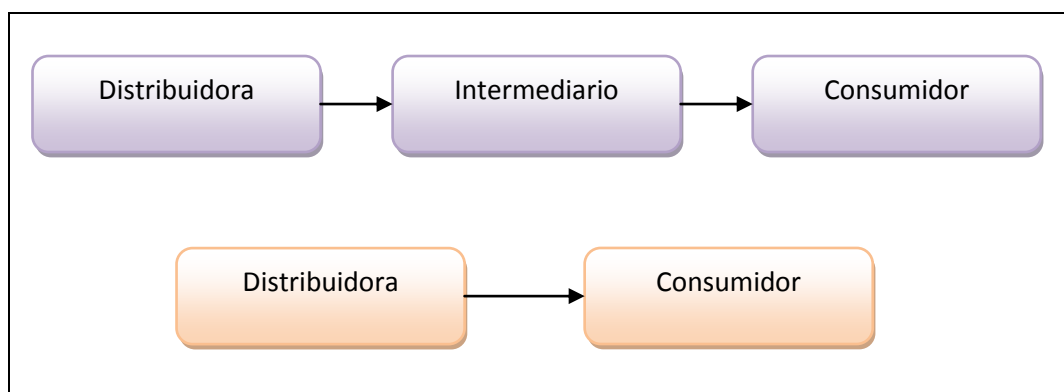
Los precios fijados por la empresa son adecuados y coherentes al segmento de mercado al cual está dirigida la empresa, cuenta con varios proveedores, lo que le permite tener la capacidad para ofrecer una gran diversidad de productos, que hace que sean accesibles para todas las personas que necesiten utilizarlos, los mismos que siempre están a la vanguardia con altos estándares de calidad.

PLAZA

La plaza es de vital importancia, ya que los clientes deben encontrar facilidades en la accesibilidad, en cuanto al tiempo y la cercanía al lugar donde se localiza la comercializadora.

Para la comercialización de los productos de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., se utiliza dos tipos de canales de comercialización: el primer canal será Distribuidora-Intermediario-Consumidor Final ya que nuestro producto también está destinado a las tiendas, bares, etc.; para que estos posteriormente hagan llegar el producto al consumidor final; y el segundo canal se hará llegar directamente al consumidor final.

**GRÁFICO Nº 10
CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**



Fuente: Empresa DICOFHI
Elaboración: La Autora.

PROMOCIÓN-PUBLICIDAD

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., realiza publicidad rara vez, lo que hace evidente el bajo posicionamiento de la empresa en el mercado y una imagen poco innovadora y limitada para los clientes. Entre las promociones que se realiza tenemos: descuentos a los clientes fijos e instituciones y algunas veces promociones en tiempos de temporada alta a través de una tricimoto.

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA
COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.**

1.- ¿Cómo considera el servicio que presta la empresa?

CUADRO N° 1		
SERVICIO QUE PRESTA LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	142	36,04
Bueno	180	45,69
Regular	72	18,27
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 1
Elaboración: La Autora

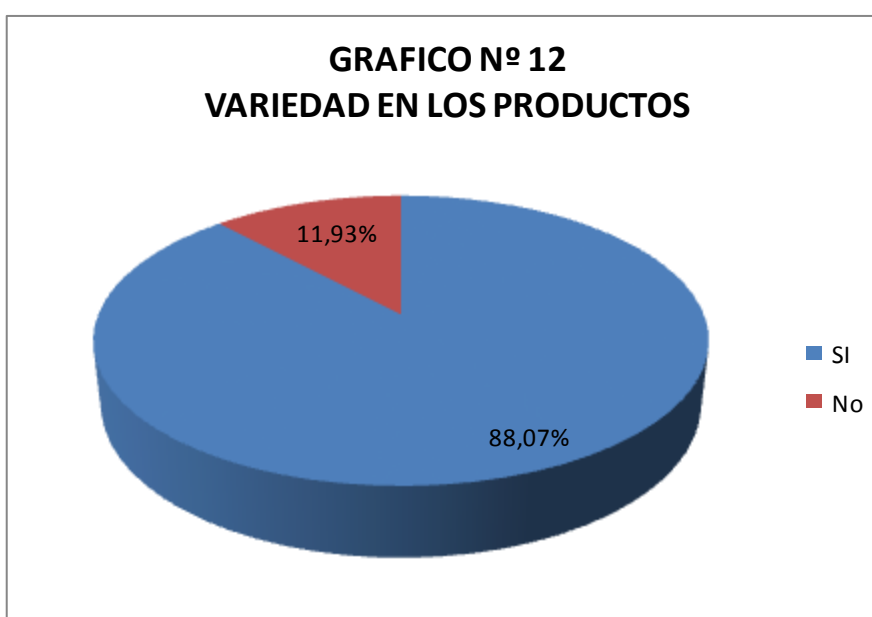
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados el 45,69% considera que el servicio que presta la empresa es Bueno, el 36,04% que es muy bueno y el 18,27% creen que es regular, Esta situación evidencia que existe una falencia por parte de personal en lo referente a los servicios que presta el personal lo que se puede dar por la falta de capacitación al mismo.

2.- ¿Usted encuentra variedad en los productos?

CUADRO N° 2		
VARIEDAD EN LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	347	88,07
NO	47	11,93
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a Clientes

Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 2

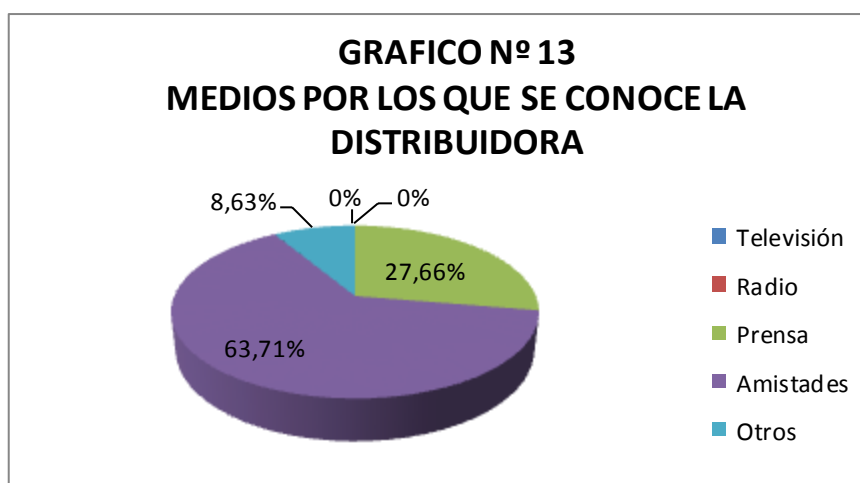
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo determinar que el 88,07% de los encuestados encuentra variedad en los productos; mientras, que el 11,93% de los encuestados opinan que no hay variedad, ya que muchos de ellos compran con frecuencia un solo producto.

3.- ¿Indique el medio por el cual conoce la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

CUADRO N° 3		
MEDIOS POR LOS QUE SE CONOCE LA DISTRIBUIDORA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Televisión	0	0,00
Radio	0	0,00
Prensa Escrita	109	27,66
Amistades	251	63,71
Otros	34	8,63
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



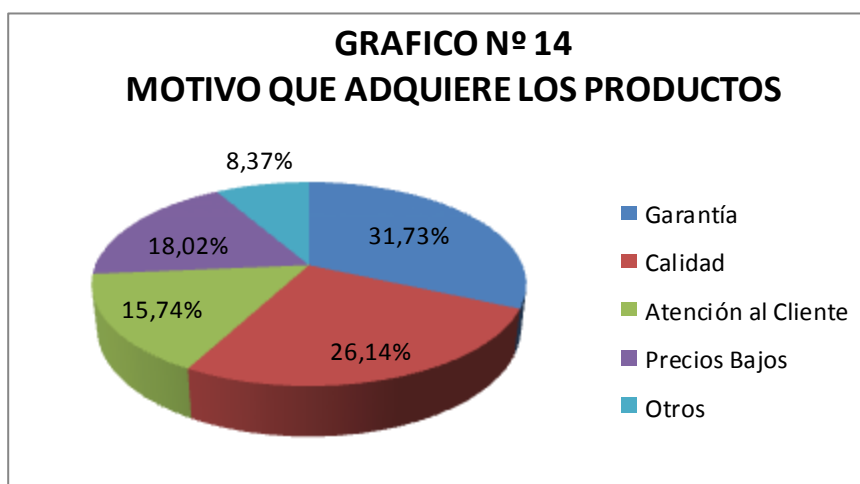
Fuente: Cuadro N° 3
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados se conoce que el 63,71% conocen la distribuidora a través de amistades, el 27,66% por la prensa y el 8,63% por otros medios. Por lo que se concluye que en su mayoría tienen conocimiento de la empresa por amistades, atraídos por la calidad de los productos y el excelente servicio que brindan.

4.- ¿Por qué motivo adquiere los productos en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

CUADRO Nº 4		
MOTIVO QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Garantía	125	31,73
Calidad	103	26,14
Atención al Cliente	62	15,74
Precios Bajos	71	18,02
Otros	33	8,37
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



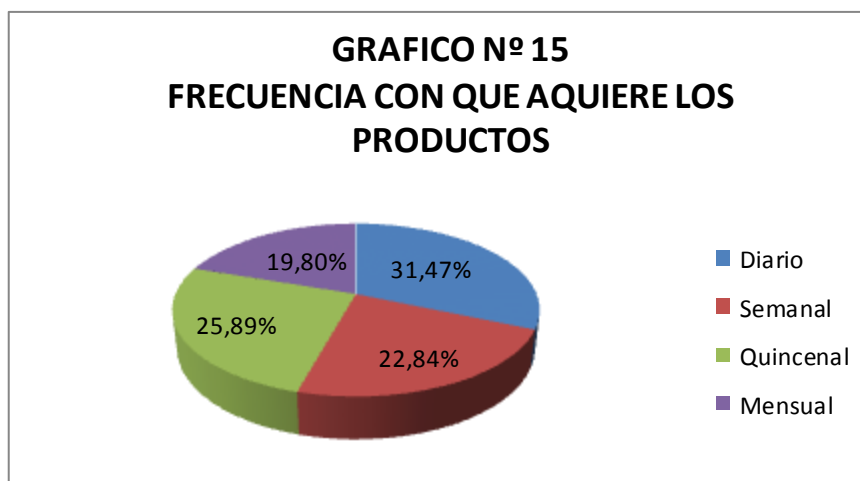
Fuente: Cuadro Nº 4
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de encuestados el 31,73% expresaron que el motivo que adquiere los productos en la distribuidora es por su garantía, el 26,14% por su calidad, el 18,02% precios bajos, el 15,74% atención al cliente y con un mínimo porcentaje de 8,37% otros motivos. Se evidencia que en su mayoría los clientes se ven atraídos por su garantía y calidad.

5.- ¿Con que frecuencia adquiere los productos en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

CUADRO Nº 5		
FRECUENCIA CON QUE ADQUIERE LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Diario	124	31,47
Semanal	90	22,84
Quincenal	102	25,89
Mensual	78	19,80
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



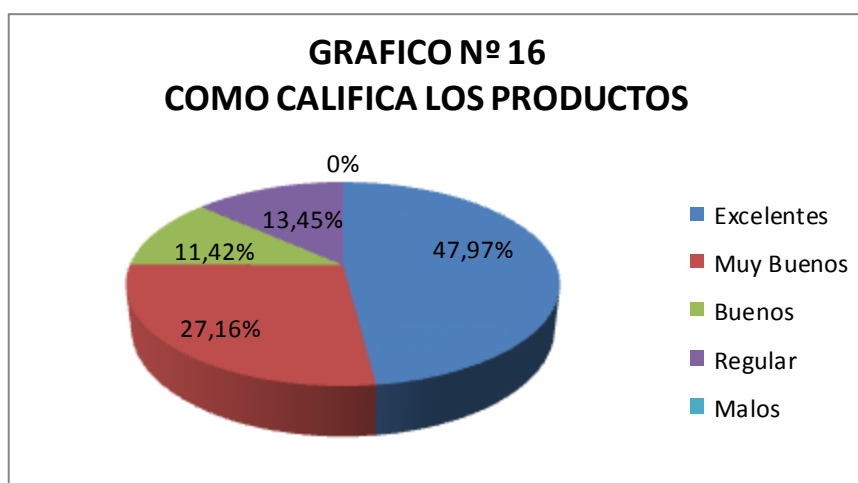
Fuente: Cuadro Nº 5
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que respecta a esta pregunta los clientes indicaron que adquieren los productos diariamente el 31,47%, quincenalmente el 25,89%, semanalmente el 22,84% y mensualmente el 19,80%; ya que son productos de primera necesidad que se consumen constantemente en las familias.

6.- ¿Cómo califica los productos que comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

CUADRO Nº 6		
COMO CALIFICA LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelentes	189	47,97
Muy Buenos	107	27,16
Buenos	45	11,42
Regular	53	13,45
Malos	0	0
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro Nº 6
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a esta pregunta el 47,97% indicó que califica a los productos que comercializan la empresa como excelentes, el 27,16% muy buenos, el 13,45% regular, el 11,42% buenos y por último el 0% malos. De los resultados obtenidos se concluye que la imagen que el cliente se lleva es aceptable, como una muy buena referencia que atraerá a más clientes.

7.- ¿Ha recibido promociones en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda?

CUADRO Nº 7		
PROMOCIONES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	96	24,37
NO	298	75,63
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



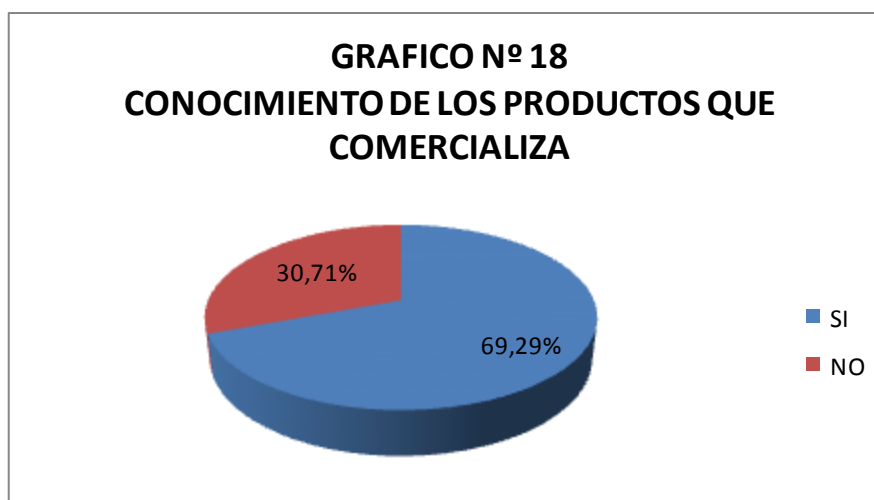
Fuente: Cuadro Nº 7
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Cuando se les preguntó a los clientes sobre si han recibido alguna promoción por su compra en la empresa el 24,37% expresaron que sí y el 75,63% nos indicaron que no han recibido ninguna promoción por sus compras.

8.- ¿Tiene conocimiento de todos los productos que comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda?

CUADRO Nº 8		
CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS QUE COMERCIALIZA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	273	69,29
NO	121	30,71
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



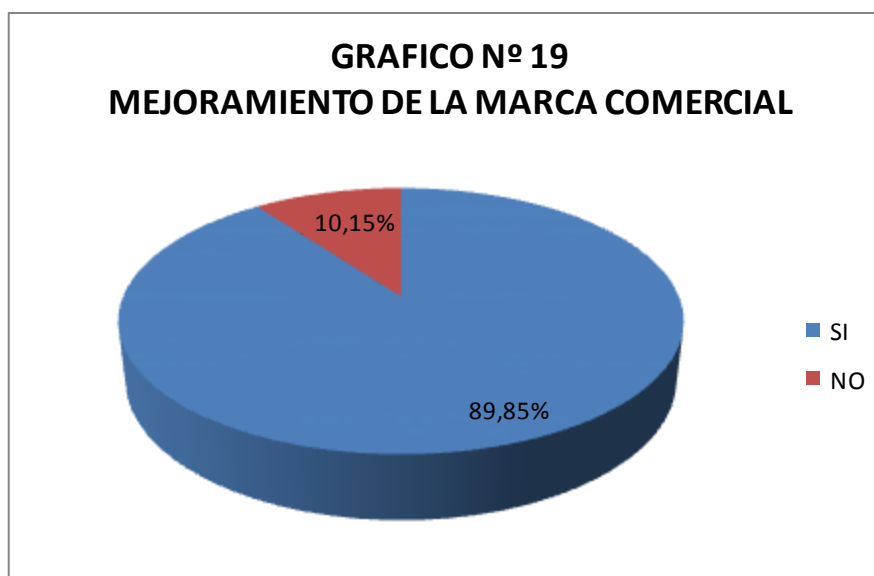
Fuente: Cuadro Nº 8
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a esta pregunta el 69,29% manifiesta que si tienen conocimiento de todos los productos que comercializa la distribuidora, mientras que el 30,71% no conocen. De los resultados obtenidos se concluye que hace falta incrementar un plan de publicidad y así dar a conocer todos los productos que comercializa la empresa.

9.- ¿Cree usted que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

CUADRO N° 9		
MEJORAMIENTO DE LA MARCA COMERCIAL		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	354	89,85
NO	40	10,15
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



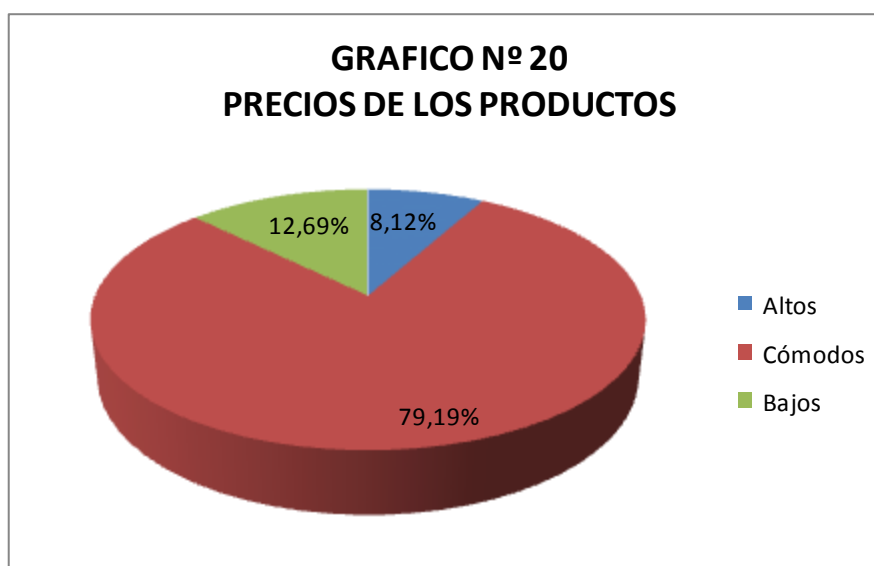
Fuente: Cuadro N° 9
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Según esta pregunta los clientes indicaron el 89,85% que si es necesario que se mejore la marca comercial, es decir que se mejore la exhibición de algunos productos que comercializa la distribuidora, mientras que en un menor porcentaje con 10,15% manifestaron que no es necesario.

10.- ¿Cómo considera usted los precios que está pagando por los productos?

CUADRO N° 10		
PRECIOS DE LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Altos	32	8,12
Cómodos	312	79,19
Bajos	50	12,69
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



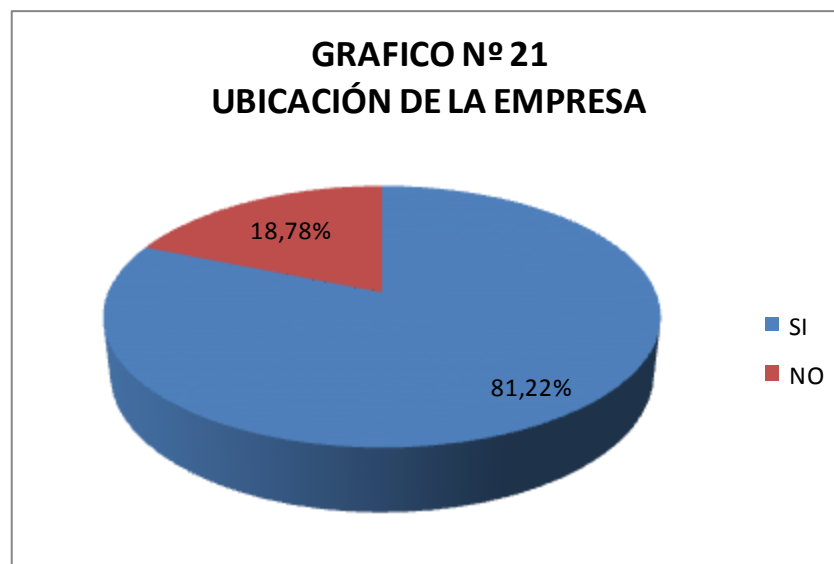
Fuente: Cuadro N° 10
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De acuerdo a esta pregunta el 79,19% manifiestan que los precios que pagan por los productos son cómodos, el 12,69% bajos y en un mínimo porcentaje con 8,12% indicaron que son altos los precios.

11.- ¿Ud. Cree que la ubicación de la empresa es un buen lugar estratégico?

CUADRO N° 11		
UBICACIÓN DE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	320	81,22
NO	74	18,78
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



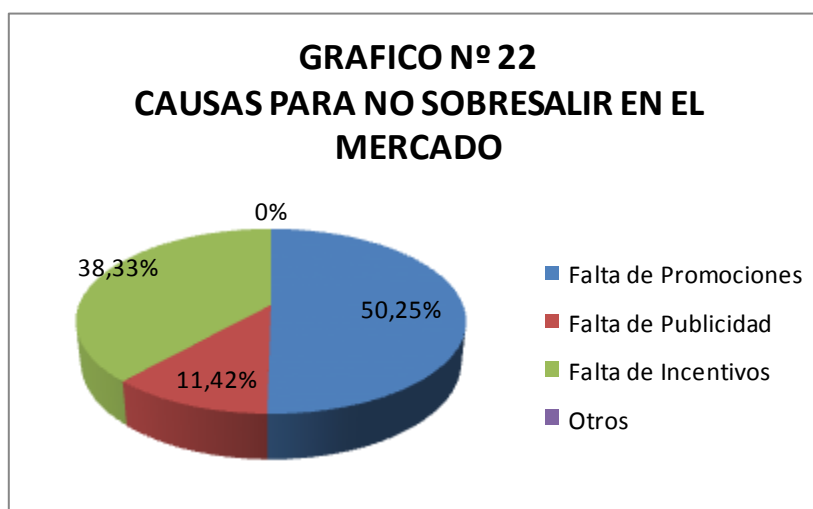
Fuente: Cuadro N° 11
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Cuando se les preguntó sobre la ubicación de la empresa el 81,22% opinan que la empresa si está ubicada en un lugar estratégico y donde es fácil acudir, mientras que el 18,78% de los clientes opinan que no es un lugar estratégico ya que muchos no la conocen a la empresa.

12.- ¿Para usted cuál cree que son las causas (debilidades) que no le están permitiendo a la empresa a sobresalir en el mercado?

CUADRO N° 12		
CAUSAS PARA NO SOBRESALIR EN EL MERCADO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Falta de Promociones	198	50,25
Falta de Publicidad	45	11,42
Falta de Incentivos	151	38,33
Otros	0	0
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 12
Elaboración: La Autora

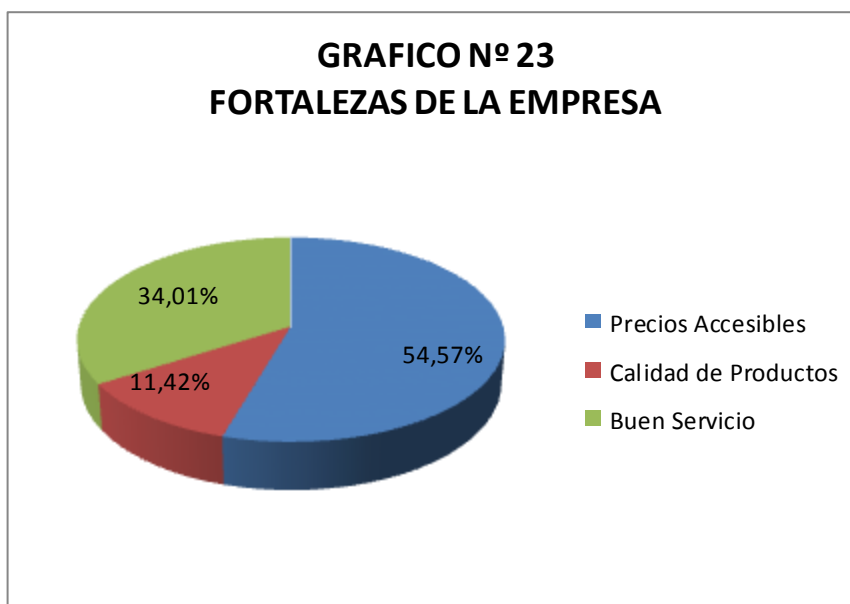
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó a los clientes cuales creen que son las causas para que la empresa no pueda sobresalir en el mercado y el 50,25% nos indicó que es la falta de promociones, el 11,42% por falta de publicidad y el 38,33% por falta de incentivos.

13.- ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?

CUADRO N° 13		
FORTALEZAS DE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Precios Accesibles	215	54,57
Calidad de Productos	45	11,42
Buen Servicio	134	34,01
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes

Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 13

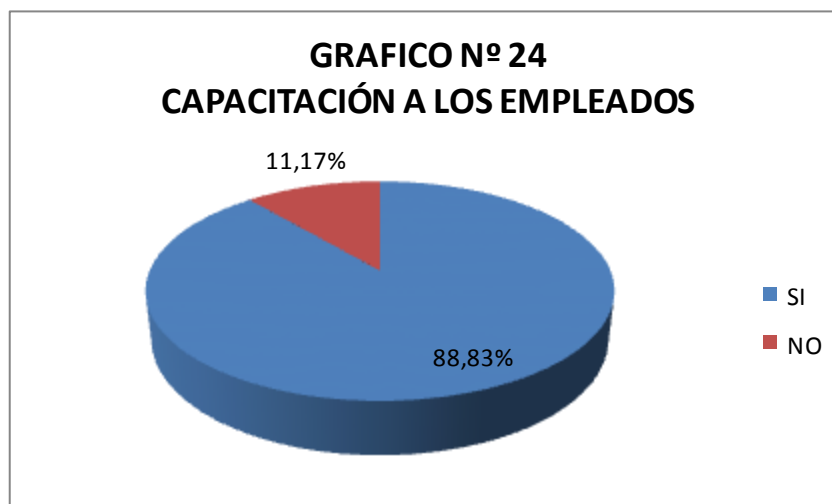
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Se les preguntó por las fortalezas que tiene la empresa y los clientes respondieron el 54,57% que son los precios accesibles, el 11,42% la calidad de los productos y el 34,01% opinan que es el buen servicio que les brindan los empleados de la empresa.

14.- ¿Cree usted que el personal de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. debe ser capacitado para mejorar la atención al cliente?

CUADRO N° 14		
CAPACITACIÓN A LOS EMPLEADOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	350	88,83
NO	44	11,17
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 14
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Al respecto los clientes de la distribuidora manifestaron en un 88,83% que si se debería capacitar al personal en cuanto atención al cliente puesto que en algunas ocasiones el personal esta de mal humor, no dan explicaciones cuando se solicita; mientras que el 11,17% indicaron que no puesto que son educados y demuestran buena atención.

15.- ¿Recomendaría usted que adquirieran los productos que comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. por su calidad?

CUADRO N° 15		
RECOMENDARIA LOS PRODUCTOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	394	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	394	100

Fuente: Encuesta realizada a clientes
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 15
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: El 100% de los clientes encuestados expresan que si recomendarían los productos que comercializa la distribuidora por su calidad. Lo que se evidencia que los clientes en su totalidad tienen una respuesta positiva a esta interrogante, pues indica que la empresa se encuentra en un buen momento y con aspiraciones de crecer más, siendo esto importante para la misma.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA

COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.

1.- Datos Generales del empleado:

CUADRO N° 16		
DATOS GENERALES DEL EMPLEADO		
Nº	Alternativas	Frecuencia
1	Contadora	1
2	Auxiliar Administrativo	1
3	Guardia	1
4	Asistente Administrativo	1
5	Departamento de Sistemas	1
6	Ingresador	1
7	Bodeguero	1
8	Facturadora	1
9	Cajera	1
10	Choferes	7
11	Supervisor Zona 1	1
12	Vendedores	17
13	Despachadores	10
14	Auxiliares de Bodega	3
15	Gerente	1
16	Supervisor Zona 2	1
17	Departamento de Créditos y Cobranzas	1
18	Departamento de Recursos Humanos	1
19	Gerente Comercial	1
	TOTAL	52

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

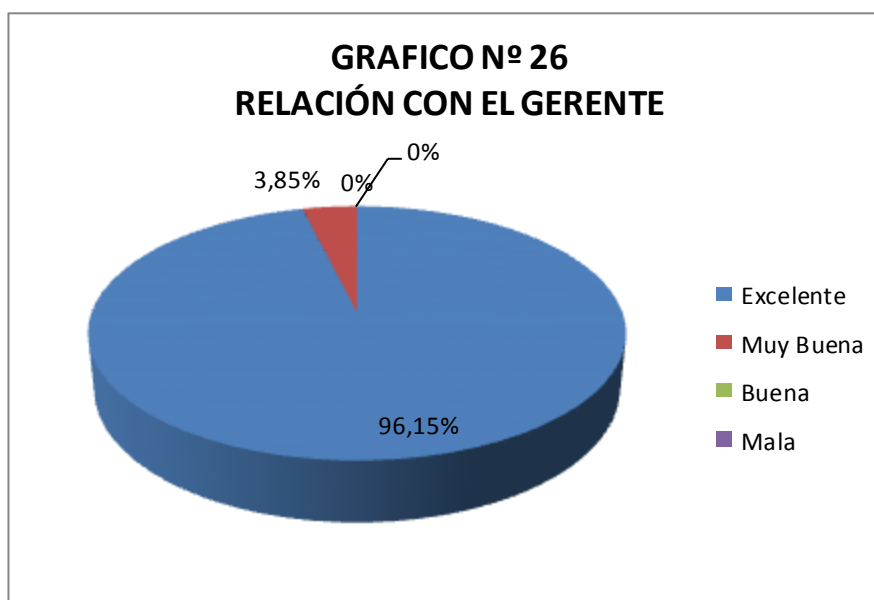
Elaboración: La Autora

2.- ¿La relación que usted mantiene con el gerente es?

CUADRO N° 17		
RELACIÓN CON EL GERENTE		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Excelente	50	96,15
Muy Buena	2	3,85
Buena	0	0,00
Mala	0	0,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 17

Elaboración: La Autora

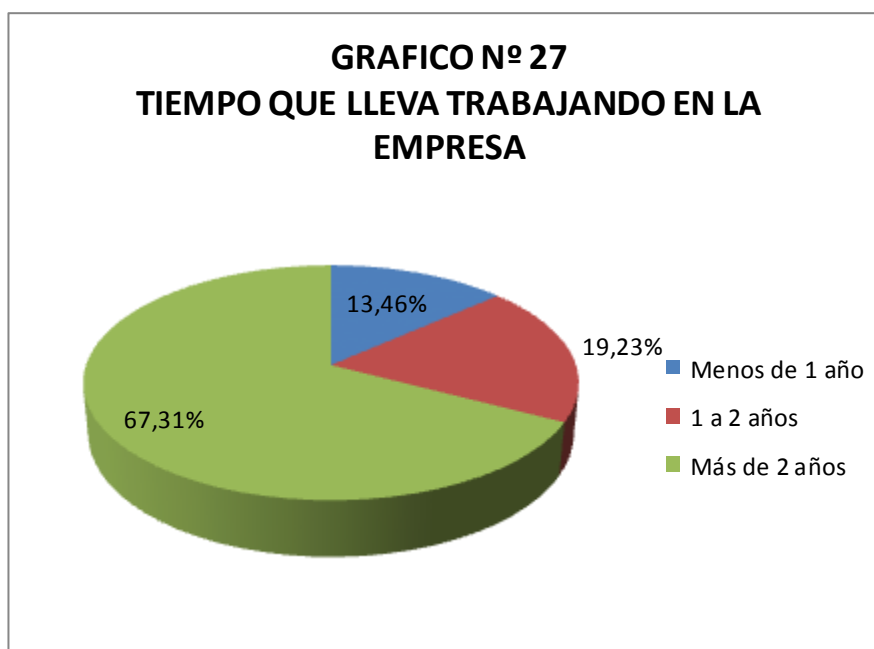
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación a esta interrogante indicaron los empleados en un 96,15% que mantienen una excelente relación con la gerente y el 3.85% indicaron que muy buena. Por lo que se evidencia que en su mayoría los empleados mantienen una excelente relación con la gerente de la distribuidora.

3.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

CUADRO N° 18		
TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO EN LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Menos de 1 año	7	13,46
1 a 2 años	10	19,23
Más de 2 años	35	67,31
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 18

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: De las encuestas realizadas, se puede determinar que el 67,31% de los encuestados vienen trabajando más de 2 años, el 19,23% de 1 a 2 años y por último con el 13,46% menos de 1 año. Por lo que se concluye que la mayoría de los empleados de la distribuidora tienen una estabilidad laboral, por cuanto llevan laborando más de 2 años.

4.- ¿Cuenta la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. con filosofía empresarial?

CUADRO N° 19		
FILOSOFIA EMPRESARIAL		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00
No	52	100,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



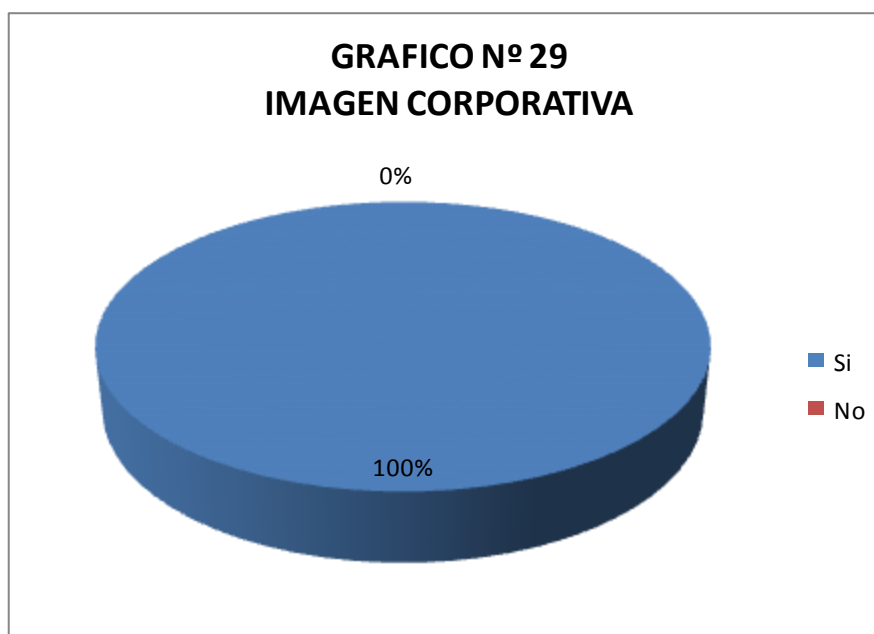
Fuente: Cuadro N° 19
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En relación a esta interrogante el total de los empleados encuestados que laboran en la distribuidora indicaron en su totalidad es decir el 100% si tienen definidas su: misión y visión.

5.- ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifique?

CUADRO N° 20		
IMAGEN CORPORATIVA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	52	100,00
No	0	0,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 20
Elaboración: La Autora

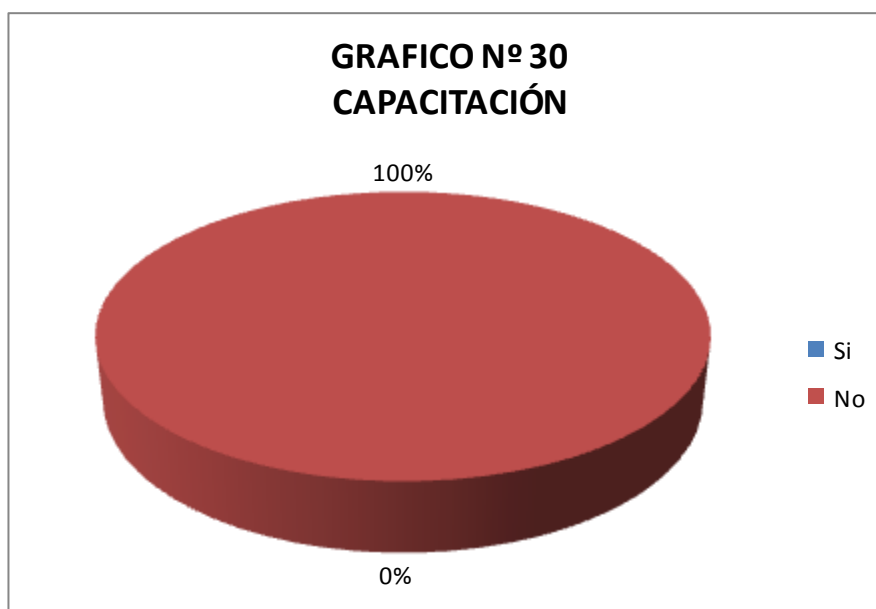
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Al respecto a esta interrogante los empleados que laboran en la distribuidora indicaron el 100% que si cuenta con la imagen corporativa, por lo que es necesario que se siga poniendo énfasis en dar a conocer la imagen corporativa para que sea identificada la empresa.

6.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. ?

CUADRO N° 21		
CAPACITACIÓN		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0.00
No	52	100.00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 21

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto a lo que se refiere si han recibido capacitación por parte de la empresa, manifiestan un 100% que si han recibido capacitación por parte de la empresa. Por lo que es necesario que se siga ejecutando un plan de capacitación para el personal de la empresa.

7.- ¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

CUADRO N° 22		
MOTIVACIÓN E INCENTIVOS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00
No	52	100,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados

Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 22

Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 100% indicaron que la empresa no les brinda motivación e incentivos. Por lo tanto se concluye que es necesario que se motive e incentive a los empleados y así cumplan sus labores diarias de manera eficiente y eficaz.

8.- ¿Se realiza publicidad para difundir la imagen de la empresa y dar a conocer los productos que comercializa?

CUADRO N° 23		
PUBLICIDAD		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	18	34,62
No	34	65,38
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 23
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 65,38% indicaron que la empresa no realiza publicidad para dar a conocer los productos que comercializa, mientras que en un mínimo porcentaje el 34,62% expresan que si realizan pero muy rara vez.

9.- ¿Realiza promociones la empresa con el fin de atraer más clientes?

CUADRO N° 24		
PROMOCIONES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	19,23
No	42	80,77
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



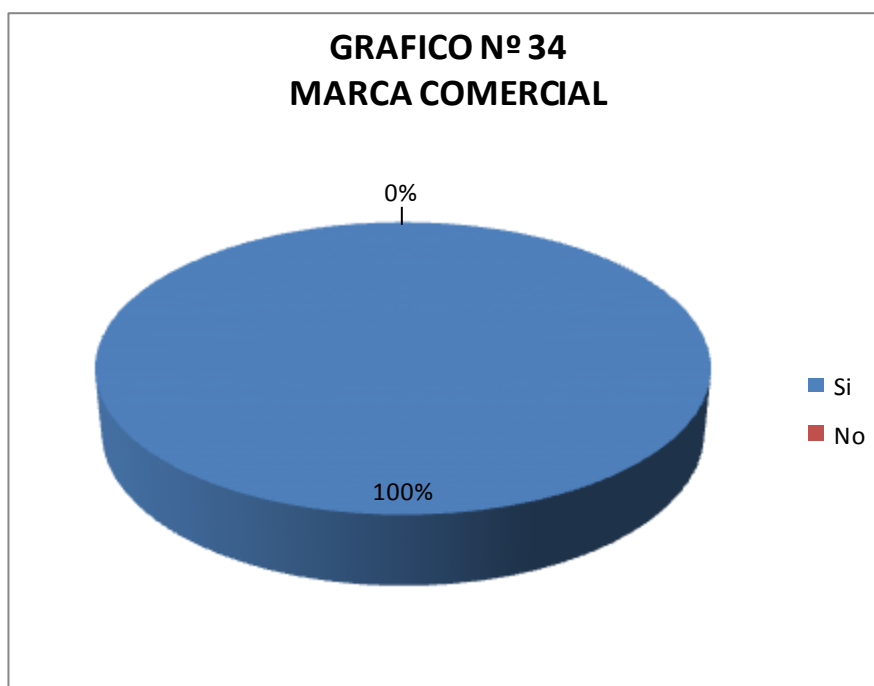
Fuente: Cuadro N° 24
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que respecta a esta interrogante el 80,77% manifiesta que no realiza la distribuidora promociones para incentivar la venta de los productos y el 19,23% sí. Por lo que se concluye que la empresa requiere que se elabore un plan de promociones y así incrementar las ventas.

10- ¿Cree que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

CUADRO N° 25		
MARCA COMERCIAL		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	52	100,00
No	0	0,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



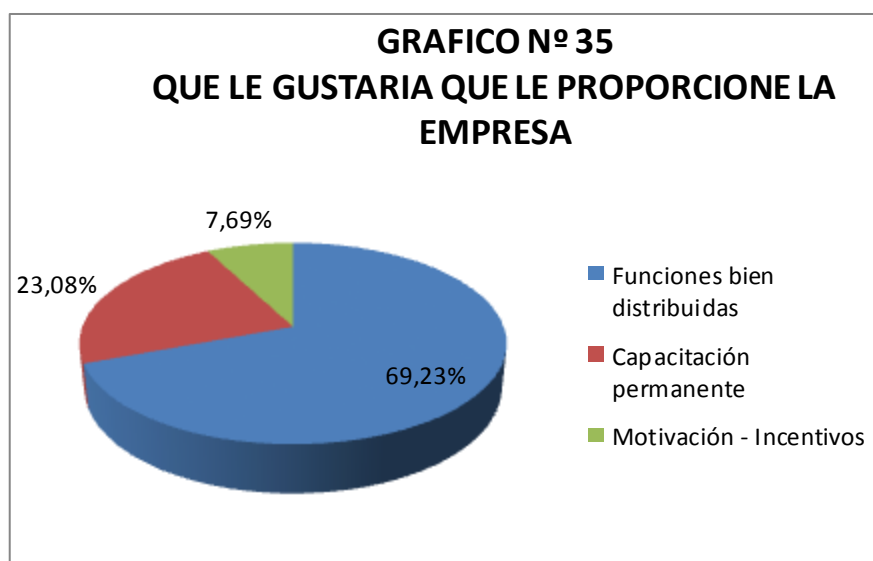
Fuente: Cuadro N° 25
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que respecta a esta interrogante manifestaron en su totalidad los 52 empleados que laboran en la distribuidora que representa el 100%, que si es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa.

11- ¿Personalmente que desearía que la empresa le proporcione para cumplir satisfactoriamente sus labores?

CUADRO N° 26		
QUE LE GUSTARIA QUE LE PROPORCIONE LA EMPRESA		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Funciones bien distribuidas	36	69,23
Capacitación permanente	12	23,08
Motivación - Incentivos	4	7,69
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 26
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En lo que respecta a esta interrogante el 69,23% manifestaron que les gustaría que se les distribuya bien las funciones, el 23,08 % que les capacite permanentemente y el 7,69% que se les motive e incentive.

12- ¿Cree usted que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. necesita de la implementación de una plan estratégico?

CUADRO N° 27		
PLAN ESTRATÉGICO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	52	100,00
No	0	0,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



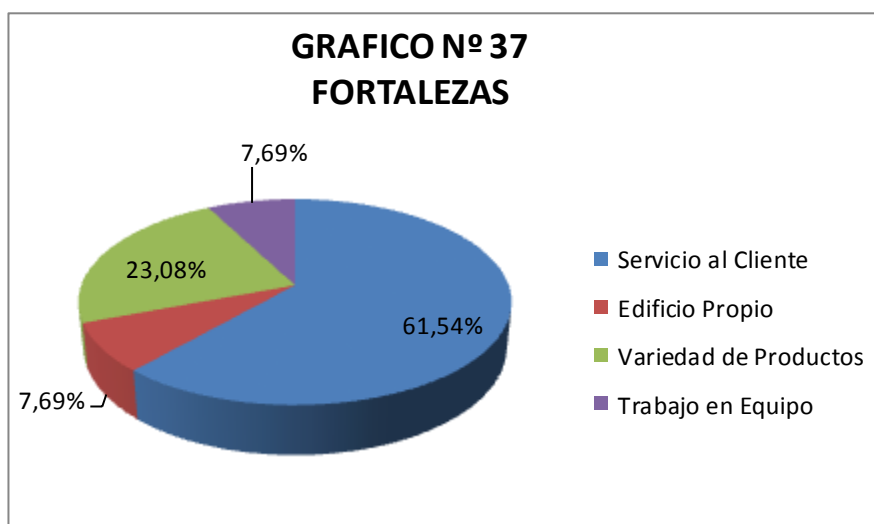
Fuente: Cuadro N° 27
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Del total de empleados encuestados el 100% manifiesta que si es necesario que la Distribuidora implemente un plan estratégico, que le permita desarrollar estrategias para mejorar la rentabilidad e incrementar los clientes a la empresa, a través de su promoción y difusión de la empresa.

13- ¿A su criterio cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?

CUADRO N° 28		
FORTALEZAS		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Servicio al cliente	32	61,54
Edificio Propio	4	7,69
Variedad de Productos	12	23,08
Trabajo en Equipo	4	7,69
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora

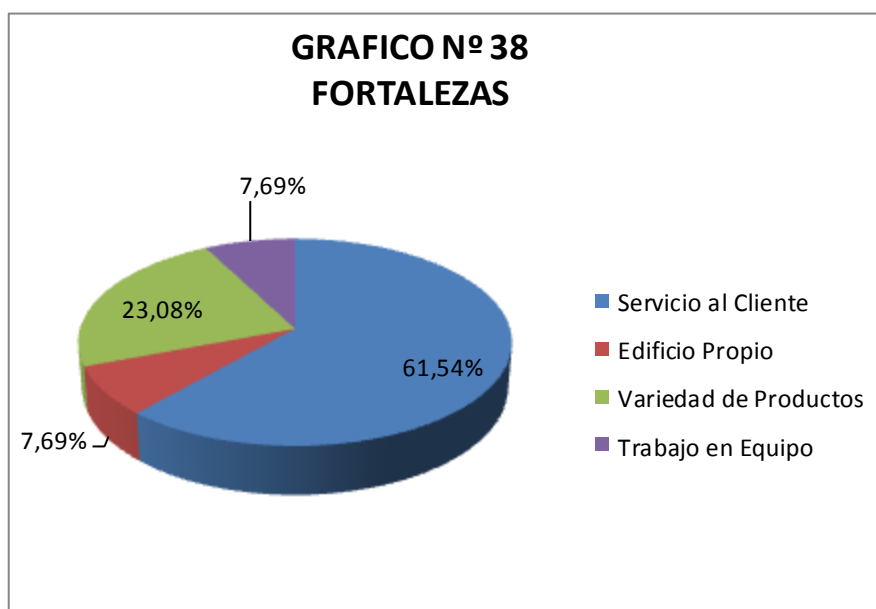


Fuente: Cuadro N° 28
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: En cuanto a este ítem la mayoría de encuestados consideran en un 61,54% que una de las fortalezas que tiene la empresa es el servicio al cliente, el 23,08% es la variedad de productos, el 7,69% que la empresa cuenta con edificio propio, el 7,69% manifiesta que es el trabajo en equipo.

CUADRO N° 29		
DEBILIDADES		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Vestimenta del personal	2	3,85
Poco crédito a los clientes	3	5,77
Falta de conocimiento de los productos	15	28,85
Falta Publicidad	32	61,53
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 29
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Esta interrogante es de gran interés a considerarse en la empresa, ya que un 3,85% de los empleados respondieron que una de las debilidades es no contar con un uniforme el personal que atiende al público, el 5,77% poco crédito a los clientes, el 28,85% falta de conocimiento de los productos, y el 61,54% falta de publicidad.

14.- ¿Considera justo el salario que percibe por su trabajo dentro de la empresa?

CUADRO N° 30		
SALARIO		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
SI	52	100,00
NO	0	0,00
TOTAL	52	100

Fuente: Encuesta realizada a empleados
Elaboración: La Autora



Fuente: Cuadro N° 30
Elaboración: La Autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN: Los empleados de la distribuidora el 100% indico que están de acuerdo con el salario que perciben por el trabajo que realizan.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA

COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.

1.- ¿Indiqué en qué fecha empezó a funcionar la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

La gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano, manifestó que la empresa inicio sus actividades hace 11 años el 29 de junio del 2005, dedicada a la a la venta al por mayor y menor de productos de primera necesidad.

2.- ¿La empresa actualmente cuenta con un plan de estratégico?

La Ing. Melida Elena Freire Lescano Gerente de la distribuidora indicó que no se aplica ni se cuenta con una planificación solo se realizan las actividades en forma empírica.

3.- ¿Qué funciones desempeña Ud. como gerente de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

La entrevistada indicó que como gerente desempeña las siguientes funciones: representa a la empresa jurídica y extrajudicial, realiza contactos con los proveedores, cheques, autorizar, aprobar, actividades de mercadotecnia, contratar el personal, mantener buena imagen de la

empresa, realizar convenios con empresas, instituciones, resolver problemas, entre otras.

4.- ¿La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. tiene definida su misión y visión?

Al respecto la gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano manifestó que la empresa no tiene definidas su misión y visión.

5.- ¿Indique cuáles son los principios y valores con que cuenta la empresa?

La entrevistada supo indicar lo siguiente:

PRINCIPIOS DE LA EMPRESA:

- ✓ **Mejoramiento Continuo.-** Ser competitivos haciendo buen uso de las instalaciones y variedad de productos que comercializa la empresa.
- ✓ **Satisfacción del Cliente.-** Buscar siempre la satisfacción del cliente interno y externo, buscar superar las expectativas de nuestros clientes.
- ✓ **Trabajo en Equipo.-** Trabajar en un ambiente de cooperación mutua, donde los trabajadores ayuden a la superación de la empresa.
- ✓ **Cultura de Servicio.-** Fomentar en los empleados una mentalidad de calidad total en el servicio, trabajando con agilidad.

VALORES DE LA EMPRESA:

- ✓ Honestidad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Puntualidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad

6. ¿La empresa cuenta una imagen corporativa qué la identifique?

Al respecto la gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano expresa que si cuenta la empresa con una imagen corporativa que la identifique, sin embargo es necesario que se la promocióne para una mejor imagen de la empresa.

7. ¿Indique que productos comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

La entrevistada indicó que entre los productos que comercializa la empresa a sus clientes son: Productos de primera necesidad: arroz, azúcar, aceite, sal, etc. Embutidos: salchicha, chorizo, jamón, mortadela, etc. Lácteos: leche, queso, yogurt, etc. Licores: whisky, vino, crema, zhumir, champagne, etc.

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y que cargos desempeñan?

Respecto a esta interrogante supo manifestar la gerente que cuenta con 52 empleados distribuidos de la siguiente manera: 1 contadora, 1 auxiliar administrativo, 1 guardia, 1 asistente administrativo, 1 departamento de sistemas, 1 ingresador, 1 bodeguero, 1 facturadora, 1 cajera, 7 choferes, 1 supervisor de zona 1, 17 vendedores, 10 despachadores, 3 auxiliares de bodega, 1 gerente general, 1 supervisor zona 2, 1 departamento de crédito y cobranzas, 1 departamento de recursos humanos, 1 gerente comercial.

9. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?

Manifestó la gerente que todo el personal labora en forma eficiente, es por ello que se encuentra comprometido con la empresa y por ende existe un excelente clima laboral.

10. ¿Qué relación mantiene con los trabajadores de la empresa?

La Ing. Melida Elena Freire Lescano manifiesta que mantiene una buena relación entre los empleados, por lo tanto se sienten completamente a

gusto trabajando en la empresa, lo que facilita la ejecución de sus labores.

11. ¿Se preocupa la empresa por brindarles capacitación continua a los empleados?

En cuanto se refiere a la capacitación la gerente manifiesta que si se realiza capacitaciones a los empleados de la empresa, pero muy rara vez. Por lo que es necesario establecer un plan de capacitación para los empleados.

12. ¿La empresa le motiva e incentiva al personal de diferentes maneras?

La gerente expresa que los empleados son bien remunerados, pero en cuanto a motivación e incentivos no se realiza, por lo que es necesario que se establezca un plan de motivaciones e incentivos.

13. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con información personal de sus clientes?

Al respecto la Ing. Melida Elena Freire Lescano manifestó que si tiene un registro de los clientes que generalmente son fieles a la empresa con todos sus datos personales.

14. ¿Indique cuáles son los clientes de la empresa?

La entrevistada indicó que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, tiene como clientes a todo público, entre ellos: las familias, amas de casa, seguido de profesionales, estudiantes y toda la ciudadanía en general que requiere adquirir productos de primera necesidad.

15. ¿Los proveedores que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?

La entrevistada manifestó que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, mantiene sus proveedores locales de las diferentes zonas de la ciudad, y nacionales de las diferentes provincias del país; los cuales le garantizan calidad, y entrega oportuna.

16. ¿Qué productos cree que pueden sustituir a los productos que comercializa la empresa?

Al respecto a esta interrogante la gerente contestó que dentro de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, tenemos como productos sustitutos a: las tiendas, panaderías, bares, entre otros.

17. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?

La entrevistada indicó que la empresa se encuentra ubicada en la provincia de Sucumbios, en las Av. Petrolera s/n y Galápagos.

18. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?

Manifiesta el gerente que la promoción y publicidad que realiza la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, en la actualidad es rara vez, lo que hace evidente el bajo posicionamiento del supermercado y una imagen poco innovadora y limitada para los clientes. Entre las promociones que se realiza tenemos: descuentos a los clientes fijos e instituciones y algunas veces promociones en tiempos de temporada alta.

19. ¿Para el ingreso del personal a la empresa lo hacen a través de:

La entrevistada supo dar a conocer que la manera como ingresa el personal es a través de una publicación en la prensa y luego se selecciona a los posibles candidatos, para ejecutar una entrevista y proceder a la contratación de la persona idónea en el cargo que se necesite.

20. ¿Enumere las fortalezas que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

Indicó la gerente entre las fortalezas las siguientes:

1. Personal comprometido con la empresa.
2. Estabilidad laboral de los empleados.
3. En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.
4. Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.
5. La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera.
6. Buena atención al cliente.
7. Fidelidad de los clientes.
8. Ubicación céntrica y adecuada.

21. ¿Enumere las debilidades que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

Indicó la gerente entre las debilidades las siguientes:

1. Falta de la misión y visión en la empresa.
2. Falta de capacitación al personal.
3. No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique.

4. La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.
5. Personal medianamente motivado e incentivado.
6. Deficiente aplicación de la publicidad.
7. Existe poco Merchandising.
8. La empresa no cuenta con un plan de promociones.

22. ¿Enumere las oportunidades que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

Indicó la gerente entre las oportunidades las siguientes:

1. El comercio contribuye a economía.
2. Tasa interés activa se mantienen.
3. El comercio genera beneficios socio-culturales.
4. Tecnología de punta para el sector comercial.
5. Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos.
6. Barreras de entrada altas para nuevos competidores.
7. Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.
8. Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.

23. ¿Enumere las amenazas que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

Indicó la gerente entre las amenazas las siguientes:

1. Subida de la inflación.
2. Existencia de servicios sustitutos.
3. Aumento del desempleo.
4. Existencia de rivalidad entre competidores.
5. Inseguridad en el panorama político.
6. Reformas tributarias e incremento de impuestos.
7. La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso.
8. Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

Análisis Personal:

A través de la entrevista realizada a la gerente se pudo determinar que la distribuidora tiene algunas falencias como:

- ✓ No se cuenta con una planificación estratégica
- ✓ No se brinda incentivos a los empleados
- ✓ Falta de capacitación a todos los empleados
- ✓ Falta de campañas publicitarias

Mismo problemas que pueden resolverse mediante la Propuesta de un Plan Estratégico el mismo que guie a la Gerente a tener un mejor manejo de sus actividades y brindar así un servicio excelente a la ciudadanía.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

Paso 1: Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

FORTALEZAS: Entre las fortalezas detectadas tenemos:

- 1.- Personal comprometido con la empresa.
- 2.- Estabilidad laboral de los empleados.
- 3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.
- 4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.
- 5.- La empresa cuenta con recursos necesarios para una plan de expansión.
- 6.- Buena atención al cliente.
- 7.- Fidelidad de los clientes.
- 8.- Ubicación céntrica y adecuada.

DEBILIDADES: Las debilidades que logramos detectar son:

- 1.- Falta de la misión y visión en la empresa.
- 2.- Falta de capacitación al personal.

3.- Los empleados no cuenta con un uniforme con el logotipo de la empresa.

4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.

5.- Personal medianamente motivado e incentivado.

6.- Deficiente aplicación de la publicidad.

7.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01- 0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.

Paso 3: Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2

Paso 4: Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

CUADRO Nº 31
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS – EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	SUSTENTACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1.- Personal comprometido con la empresa.	E. Gerente (P.9)	0,10	4	0,40
2.- Estabilidad laboral de los empleados.	E. Empleados (P.3)	0,08	4	0,32
3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma.	E. Empleados (P.2)	0,09	3	0,27
4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad.	E. Clientes (P.3)	0,06	4	0,24
5.- La empresa cuenta con recursos necesarios para un plan de expansión	E. Gerente (P.1)	0,08	4	0,32
6.- Buena atención al cliente.	E. Clientes (P.2)	0,08	3	0,24
7.- Fidelidad de los clientes.	E. Clientes (P.6)	0,07	4	0,28
8.- Ubicación céntrica y adecuada.	E. Clientes (P.12)	0,09	3	0,27
DEBILIDADES				
1.- Falta de la misión y visión en la empresa.	E. Empleados (P.4)	0,06	2	0,12
2.- Falta de capacitación al personal.	E. Empleados (P.7)	0,04	1	0,04
3.- Los empleados no cuentan con un uniforme con el logotipo de la empresa.	E. Gerente (P.20)	0,06	2	0,12
4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica.	E. Gerente (P.2)	0,06	2	0,12
5.- Personal medianamente motivado e incentivado.	E. Empleados (P.8)	0,05	1	0,05
6.- Deficiente aplicación de la publicidad.	E. Clientes (P.4)	0,04	2	0,08
7.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.	E. Clientes (P.8)	0,04	2	0,08
		1,00		2,95

Fuente: Análisis Interno
Elaboración: La Autora.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI

Luego realizar la ponderación de cada una de las fortalezas y debilidades de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., se obtuvo un valor de 2,95 puntos lo que significa que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa necesita desarrollar estrategias que le permitan contrarrestar las debilidades, para así aprovechar las fortalezas.

ANÁLISIS EXTERNO

Para la Planeación Estratégica se debe tomar en cuenta diferentes factores, tales como: político - legal, económico, social y tecnológico que pueden influir sobre la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad Nueva Loja, cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos.

- FACTOR POLÍTICO – LEGAL

El factor político cuando se desarrolla en forma adecuada y transparente, de igual manera cuando las leyes se aplican con equidad, se constituyen en valiosos factores que permiten el progreso de un país. En el Ecuador durante varios años y casi en todos los gobiernos, las acciones políticas y la aplicación de las leyes han sido en la generalidad manipuladas y aplicadas a favor de intereses particulares o de grupos poderosos.

Los partidos políticos antes de constituirse en una fuerza creadora que trabaje por el bienestar del pueblo como manifiestan en sus campañas políticas, más bien han sido grupos antagónicos que en el fondo luchan por los intereses de ciertos grupos que para sacar provecho los auspician económicamente. El actual gobierno del presidente Rafael Correa, al respecto también recibe serios cuestionamientos como: disminución de la inversión extranjera, incremento de la delincuencia, aumento del costo de la vida y del endeudamiento, entre otros. Luego de una década de eventos y problemas de gobernabilidad, el Ecuador inició un proceso de

consolidación de la democracia asociado a cambios sociales y económicos tras las dos victorias electorales consecutivas del presidente Rafael Correa, lo cual ha permitido al país ganar estabilidad en el escenario político, ya que pocos mandatarios han logrado resultados políticos como los conseguidos por el actual régimen.

Estos hechos señalados y conocidos a nivel nacional e internacional, afectan las actividades comerciales y lógicamente la economía del país. Afectando notablemente al sector comercial ecuatoriano.

Análisis Personal

Tomando en cuenta estos aspectos se puede observar que el escenario político repercute en las decisiones de gobierno y no permite un avance en aspectos estructurales que requieren atención como es el mejorar la productividad y hacer cumplir las leyes. A nivel interno se mantiene la inseguridad y a nivel nacional no se brinda un panorama político sano que otorgue garantías para negociaciones, de manera que se presenta una amenaza para la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., ya que existe un ambiente de incertidumbre por las medidas que pueda tomar el gobierno en este nuevo año, medidas económicas que pueden afectar la estabilidad de la empresa. Además el Gobierno actual ha aplicado leyes en forma muy rigurosa para la actividad comercial, realizando varias reformas tributarias e incremento de impuestos a determinados productos

impidiendo la importación como por ejemplo licores, Por lo que para ciertas empresas comerciales se ha imposibilitado abaratar costos en algunos productos.

- FACTOR ECONÓMICO

Actualmente, el gobierno del Ecuador, con el afán de mejorar el desarrollo de sus habitantes, especialmente de quienes han sido marginados durante muchos años, ha diseñado una serie de proyectos a través de organismos que tratan de impulsar el comercio, la agroindustria, la generación de energía, las actividades petroleras y mineras, la construcción de caminos para el traslado de productos hacia los lugares de venta. El comercio es una de las actividades que generan considerables ingresos para la economía de los países. La inversión con capitales nacionales o extranjeros puede ser una excelente alternativa y a ello deben sumarse las iniciativas empresariales.

Ecuador tiene una población económica activa de 16.144.363 millones de habitantes, INEC revela que el desempleo en agosto del 2016 alcanzó el 5.3 %, mientras que el subempleo es del 6,7%; respecto a esta situación algo similar sucede en la PEA de las ciudades, donde el 96,7% de los hombres tienen ocupación y frente al 95,7% de las mujeres

Con la finalidad de realizar un análisis del aspecto económico es conveniente tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es un indicador que señala el entorno general, que comprende la producción interna y mide la capacidad de generar recursos en un país. Este indicador determina el tamaño de la economía en términos de producción, además permite medir el desenvolvimiento de la actividad económica, representa el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período determinado y también mide los objetivos alcanzados por el país.

En cuanto al análisis del PIB en el sector comercial, el porcentaje de producción o prestación de servicios se ha incrementado y como consecuencia de ello también han crecido los establecimientos relacionados con la actividad comercial. La competencia por su parte se ha ido fortaleciendo y este hecho es importante porque contribuye al desarrollo del país. Las mejoras que se obtienen permiten incrementar las utilidades, generar empleo y mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en la actividad comercial.

Análisis Personal

Como análisis se concluye que el efecto que ocasiona el PIB en el sector comercial es favorable porque al existir un incremento aporta en beneficio del desarrollo económico del país, presentándose de esta manera como una **oportunidad**.

Inflación

El fenómeno de la inflación abarca el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes y servicios productivos de un país. La inflación se determina a través de una encuesta tomando en cuenta una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos. Entre sus aspectos negativos: disminuye el poder adquisitivo, la inversión de las empresas y el consumo de los productos.

Según los registros del Banco Central del Ecuador indican que la inflación a partir del mes de enero, ha registrado un sostenido incremento en los precios al consumidor. Este fenómeno se lo constata diariamente a través de la disminución del poder adquisitivo, en el aumento de la canasta familiar con lo cual se reduce el consumo, la productividad .y crece la desocupación. Y la inflación anual de nuestro país en el año 2016 es de 2.97%

Análisis Personal

En consecuencia como análisis, el fenómeno inflacionario ha afectado a la economía nacional y obviamente a la actividad comercial ya que al escasear los recursos determinará una disminución de los clientes en estas empresas, como consecuencia de esta situación no se cumplirán

los objetivos propuestos por las empresas comerciales de tal manera se convierte en una **amenaza**.

Tasas de Interés

Las tasas de interés influyen en el costo de capital de las empresas. Hay que tener presente, a fin de no tener problemas, que si la tasa de interés aumenta, el costo de incurrir en un préstamo bancario a largo plazo es más alto y como consecuencia disminuye el flujo de efectivo y el período de recuperación de la inversión se extiende y de allí que es importante negociar con la banca.

En los últimos años, la tasa de interés referencial se mantiene en cifras aceptables, lo que facilita a los empresarios realizar préstamos bancarios para ampliar y mejorar la calidad de sus productos y/o servicios. Esta situación al mantenerse estable o en similares condiciones, debe ser aprovechada por el comercio y específicamente en las actividades comerciales.

La situación económica de nuestro país es muy vulnerable ya que la tasa de interés para el sector productivo en el mes de agosto 2016 es 8,21% mensual.

Análisis Personal

Es así que se concluye que el impacto de las tasas activas con tendencia a la baja permite el endeudamiento con préstamos de mayor monto que

se los ocupará en mejorar la calidad de los servicios, convirtiéndose de esta manera en una **oportunidad**.

- FACTOR SOCIAL

El factor social engloba un sinnúmero de temáticas, entre ellas la calidad de vida, a la hora de hablar de calidad de vida, podríamos definir esta como una forma de concebir el bienestar social en una determinada sociedad (OMS). Según un informe del Ministerio de Desarrollo Coordinador Social en la actualidad ha aumentado la calidad de vida de los ecuatorianos. La valoración de la calidad de vida en un país o en una determinada región se realiza mediante la valoración de los factores que los ciudadanos consideran más importantes para mejorar su nivel vida.

Como ya sabemos la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., está situado dentro de la provincia de Sucumbíos, en la ciudad de Nueva Loja, la cual presenta una percepción positiva por parte de los ciudadanos sobre la calidad de vida que ofrece a los mismos. Sin embargo en cuanto al costo de la canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central.

Análisis Personal

En cuanto al factor social se evidencia que la calidad de vida de los ecuatorianos ha aumentado según el Ministerio de Desarrollo Coordinador Social, representando ello una **oportunidad** para la empresa en estudio. Sin embargo en lo que respecta al costo de la canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central; lo que constituye una **amenaza** para para la empresa que puede traducirse en decremento de las ventas de sus productos.

Desempleo

En nuestro país para junio del 2016, la tasa de desempleo a escala nacional fue de 5,30% en Ecuador, según datos del Banco Central del Ecuador, añadiendo que la ocupación plena, conformada por las personas que trabajan como mínimo la jornada legal y ganan más que el salario básico, llegó al 44,57%.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de la ocupación plena. En términos de subempleo, Lago Agrio ha aumentado en un 34% debido a los problemas petroleros que se han sucedido.

Análisis Personal

En lo que respecta al desempleo, no se ha podido disminuir del todo, por lo que es fundamental que se analice este factor por parte del gobierno central; lo que constituye una **amenaza**.

- FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es uno de los factores que tiene mayor efecto sobre la actividad empresarial. Los factores tecnológicos dentro de una empresa son todos aquellos que se consideran para el crecimiento, funcionamiento y progreso de una empresa. Mediante la tecnología una empresa puede diferenciarse de la competencia (sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes los servicios, etc.) y por lo tanto obtener mayores beneficios y hacerse con el liderazgo del sector.

Actualmente en nuestro país se está desarrollando programas que permitan el acceso a tecnologías, es así que al momento se cuenta con el Plan de Desarrollo Social e Inclusivo de Tecnologías en Ecuador que tiene como finalidad facilitar el acceso a las nuevas tecnologías y dotar de conectividad, pues es una prioridad para los países en desarrollo ya que recientes estudios señalan que esto mejora el entorno socioeconómico y las posibilidades de desarrollo. Los adelantos tecnológicos como el internet, han creado la nueva economía. Que ha hecho posible que las

empresas sean globales, abiertas e interconectadas. Mediante la creación de un sitio web, anuncios en línea, entre otros.

La mayoría supermercados de las ciudades cuentan con tecnología moderna para facilitar sus actividades relacionadas a la actividad de comercio ya que la demanda de sus consumidores crece y deben estar preparadas para ofertar un servicio ágil y oportuno. Entre los equipos tecnológicos que usan los supermercados son: cámaras de seguridad, software informático, frigorífico con enfriadores de alta potencia.

Análisis Personal

En cuanto se refiere al factor tecnológico se concluye que ha tenido un gran avance en nuestro país, puesto que por primera vez en el Ecuador, el actual gobierno considera a la tecnología como una política de Estado. Para la empresa en estudio el factor tecnológico constituye una **oportunidad**, ya que constantemente se está buscando mejores soluciones y estar acorde a lo último en tecnología que eleve la productividad y competitividad del sector comercial.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Es un modelo muy utilizado para definir estrategias en la empresa. Ya que la naturaleza de la competitividad en una empresa determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas. Así tenemos:

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores son otras empresas que se dedican a la misma actividad comercial y pueden desarrollar acciones efectivas en determinado ámbito y superar a los demás. Dentro del sector comercial resulta importante analizar esta fuerza, porque al producirse nuevos ingresos de competidores la rentabilidad del sector puede verse afectada, como por ejemplo los ingresos por ventas pueden disminuir, pues el pastel de clientes se divide para un mayor número de empresas oferentes, además los nuevos competidores, pueden obligar a mejorar la calidad, a gastar más en publicidad, a innovar en tecnología, etc.

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, se encuentra preparada para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, ya que en la actualidad la empresa cuenta con capacidad tecnológica y administrativa aceptable, las mismas que se encuentran en condiciones de prestar servicios eficientes y de calidad; y poder entrar a competir con las empresas que ya existen, hacerle frente a las amenazas que se le presenten, es decir a las empresas que han realizado una inversión significativa. Esta competencia permite un desarrollo empresarial con el resto de entidades comerciales que ofrecen los mismos productos. Siendo necesario mejorar el servicio al cliente, capacidad del recurso humano y tener productos de una reconocida aceptación en el mercado.

Análisis Personal

Para la implementación de una empresa que se dedique a la comercialización de todo tipo de productos de primera necesidad como la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., existen algunas barreras de entrada, una de ellas es el gran capital que debe invertirse para lograr tener un stock de producto suficiente y variedad para atender a los clientes de la empresa, otro factor a tener en cuenta es el conocimiento sobre los productos que se necesita para atender al público en general, el mismo que es producto de la experiencia ganada con el tiempo, estos factores que sin duda son necesarios para la implementación de una empresa similar son factores que hacen que las barreras de entradas para nuevos competidores sean altas, siendo difícil implementar empresas similares en el mercado local; lo que representa una oportunidad para la empresa en estudio.

2. LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la actualidad en el mercado de la comercialización de todo tipo de productos de primera necesidad para la venta existe rivalidad entre los competidores por obtener un número más elevado de clientes y de esta manera aumentar sus ganancias y ser más rentable. En la ciudad de Nueva Loja existen 3 empresas como: Tía, La Favorita y Supertiendas; que se dedican a la comercialización de productos de primera necesidad

o productos complementarios. Por lo que es conveniente realizar un análisis de las principales empresas de la competencia.

- TÍA

En cuanto a esta empresa, la principal ventaja competitiva que mantiene es que posee locales a nivel nacional, y por lo tanto mantiene un alto grado de publicidad, lo cual le permite que sus clientes conozcan de manera permanente de los productos y las promociones que ofrece, lo que le ha permitido tener una alta participación en el mercado local. Otro aspecto que hace que la empresa tenga una alta participación es la ubicación ya que se encuentra en un lugar céntrico de la ciudad, así también esta empresa cuenta con una variedad de productos los mismos que cumplen las debidas normas de calidad. Los precios de los productos son accesibles a la economía de las personas, otorga facilidad de pago mediante tarjetas de crédito, tarjeta de afiliación vecino para brindar descuentos y premios a los clientes por acumulación de puntos y convenios con algunas instituciones.

- LA FAVORITA

Esta empresa no cuenta con un servicio de estacionamiento, debido a que la ubicación no permite prestar este tipo de servicio, sin embargo este aspecto de la ubicación es la razón principal de que exista una gran

demanda, debido al movimiento de personas que existe en este lugar. También se puede decir que esta empresa cuenta con una alta variedad de productos, así mismo ofrece a sus clientes precios cómodos, pero no otorga gran cantidad de descuentos ni promociones mayoritariamente lo hacen en fechas importantes como navidad y fin de año. Ofrece también facilidades de pago como tarjetas de crédito, tarjetas de débito más no cuenta con convenios con ninguna institución.

- SUPERTIENDAS

Esta empresa cuenta con servicios de estacionamiento a sus clientes, también cuenta con una alta variedad de productos y sus precios son accesibles a los clientes La principal ventaja competitiva que mantiene esta empresa es que no solo se dedica a ofrecer productos a los clientes finales, si no también se dedica a distribución de dichos productos. Ofrece a sus clientes facilidad de pago como tarjetas de crédito y convenios con instituciones. No realiza en gran cantidad promociones solamente realiza en fechas especiales. En cuanto a la publicidad es débil, solamente incrementa la publicidad en fechas importantes.

Análisis Personal

En el mercado local la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., visualiza a tres empresas como competencia en su sector, tales como:

Tía, La Favorita y Supertiendas; dando a conocer que las mismas tienen reconocimiento en el mercado local, mantiene fija su clientela y realizan publicidad constantemente. La Distribuidora siempre debe estar pendiente de la competencia, es decir ofrecer productos de calidad, precios cómodos y realizar promociones constantemente. Por ello se deduce que la rivalidad entre competidores es alta cada una de las empresas buscan atraer clientela utilizando las herramientas del marketing con la finalidad de mejorar sus ingresos, sus servicios, instalaciones y ganar posicionamiento en el mercado; lo que representa una amenaza para la empresa en estudio.

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores son personas o sociedades que suministran la materia prima utilizada para producir los bienes o servicios necesarios. La Distribuidora posee una variedad de proveedores de múltiples productos, y mantienen buenas relaciones comerciales.

Entre los proveedores que tiene la Distribuidora encontramos los siguientes:

- **INDUSTRIAS ALES C.A.** (Manta – Manabí): Aceites, jabones, grasas
Dirección: Av. 113 y calle 110. Teléfono(s): 2923577 - Fax: 2920091

- LA FABRILS.A (Manta – Manabí): Industria de grasas, aceites, jabones y algodón. Dirección: Km 5 1/2 Vía Manta – Montecristi. Teléfono(s): 2920774 - 2920091 - 2922734 - Fax: 2924252 Casilla: 13054761. E-mail: cegal@lafabril.com.ec y sitio web: <http://www.lafabril.com.ec>

- SOCIEPLAST (Manta – Manabí): Fabricantes de envases de plástico. Dirección: Av. 113 entre calles 118 y 119. Teléfono(s): 2920454 - Fax: 2924252

Análisis Personal

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., tiene claramente definidos sus proveedores y mantienen buenas relaciones comerciales, los mismos que están ubicados en diferentes zonas de la ciudad, provincia de Sucumbíos y diferentes provincias del país; los cuales le garantizan calidad, y entrega oportuna, constituyéndose en una oportunidad para la empresa ya que no incurre en pérdidas ocasionadas por el incumplimiento de productos.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes poseen un poder de negociación muy importante, el mismo que puede influir a reducir los precios exigiendo de esta manera mayores servicios y facilidades de pago, en cuanto a la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., se puede mencionar que es una empresa reconocida en el mercado. La misma que tiene como clientes a todo

público, entre ellos: empresas, familias, amas de casa, seguido de profesionales y estudiantes.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Es importante recalcar que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda, debe tener productos de calidad, con precios competitivos, atención culta y esmerada, con la finalidad de abarcar un mejor nivel de clientes que sus competidores, por tanto debe buscar los mejores métodos para aumentar su competitividad, de esta manera tener la posibilidad de expandirse en nuevos mercados, e implementar nuevas estrategias y tácticas, con promociones que beneficien directamente al cliente.

Análisis Personal

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., brinda a sus clientes una atención personalizada y asesoría de los productos, ya que se ha tomado al cliente como la parte más importante para la empresa. Sin embargo, no se les ofrece ningún tipo de descuento ni promociones, lo que de alguna manera estanca la ampliación del número de clientes, debido a la situación económica de nuestro país; lo que representa una amenaza para la empresa en estudio.

5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

En la actualidad la utilización de muchos productos sustitutos se da más por su precio cómodo y estar al alcance del bolsillo, que para los clientes es muy beneficioso optar por esta clase de productos. Se puede decir que los productos sustitutos de la Distribuidora, son las tiendas de abarrotes, tiendas minoristas, basares que venden productos similares a los que despacha la empresa, entre otros.

Análisis Personal

En el mercado existe variedad de productos sustitutos tales como: tiendas de abarrotes, tiendas minoristas, basares que venden productos similares a los que despacha en la empresa, entre otros. Es decir que satisfacen la misma necesidad, pero éste no ha sido obstáculo para que la empresa comercialice sus productos, debido a la preferencia que le da la ciudadanía a los productos de la empresa en estudio; representando ello una amenaza, ya que la actividad comercial de la empresa debe mejorar para competir con los negocios pequeños que venden algunos de los productos que se expenden en la misma.

MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

DESARROLLO DE LA MATRIZ:

Paso 1: Identificar las OPORTUNIDADES y AMENAZAS de la empresa.

OPORTUNIDADES: Las oportunidades que se han evidenciado son:

- 1.- El comercio contribuye a economía.
- 2.-Tasa interés activa se mantienen.
- 3.-El comercio genera beneficios socio-culturales.
- 4.-Tecnología de punta para el sector comercial.
- 5.-Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos.
- 6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores.
- 7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.
- 8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.

AMENAZAS: Las amenazas detectadas son:

- 1.- Subida de la inflación.
- 2.- Existencia de servicios sustitutos.
- 3.- Aumento del desempleo.

- 4.-Existencia de rivalidad entre competidores.
- 5.-Inseguridad en el panorama político.
- 6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos.
- 7.- La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso.
- 8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilan entre 0.01 – 0.99, dándonos la suma de estas ponderaciones igual a 1.

Paso 3: Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: Oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.

Paso 4: Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

CUADRO N° 32
MATRIZ DE VALORACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS – EFE

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	SUSTENTACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES				
1.- El comercio contribuye a economía.	Factor Económico	0,09	3	0,27
2.-Tasa interés activa se mantienen.	Factor Económico	0,07	4	0,28
3.-El comercio genera beneficios socio-culturales.	Factor Social	0,09	3	0,27
4.-Tecnología de punta para el sector comercial.	Factor Tecnológico	0,06	4	0,24
5.-Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos.	Factor Social	0,08	4	0,32
6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores.	Matriz Porter	0,06	3	0,18
7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos.	Matriz Porter	0,08	4	0,32
8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos.	Matriz Porter	0,10	3	0,30
AMENAZAS				
1.- Subida de la inflación.	Factor Económico	0,06	1	0,06
2.- Existencia de servicios sustitutos.	Matriz Porter	0,04	1	0,04
3.- Aumento del desempleo.	Factor Económico	0,04	2	0,08
4.-Existencia de rivalidad entre competidores.	Matriz Porter	0,05	2	0,10
5.-Inseguridad en el panorama político.	Factor Político	0,05	1	0,05
6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos.	Factor Político	0,04	2	0,08
7.- La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso.	Factor Económico	0,05	2	0,10
8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.	Matriz Porter	0,04	2	0,08
		1,00		2,77

Fuente: Análisis Externo

Elaboración: La Autora.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS – EFE

Luego realizar la ponderación de cada una de las oportunidades y amenazas de la empresa en estudio Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, se obtuvo un valor de 2,77 puntos, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir la empresa tiene que aprovechar las oportunidades de mercado para responder a las amenazas.

ANALISIS FODA

DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.

A continuación se presenta los pasos para el desarrollo de la matriz FODA:

PASO 1: Resumen de factores externos e internos.

CUADRO N° 33 MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> 1.- Personal comprometido con la empresa. 2.- Estabilidad laboral de los empleados. 3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma. 4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad. 5.- La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera. 6.- Buena atención al cliente. 7.- Fidelidad de los clientes. 8.- Ubicación céntrica y adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Falta de la misión y visión en la empresa. 2.- Falta de capacitación al personal. 3.- No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique. 4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica. 5.- Personal medianamente motivado e incentivado. 6.- Deficiente aplicación de la publicidad. 7.- Existe poco Merchandising. 8.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> 1.- El comercio contribuye a economía. 2.-Tasa interés activa se mantienen. 3.-El comercio genera beneficios socio-culturales. 4.-Tecnología de punta para el sector comercial. 5.-Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos. 6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores. 7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos. 8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> 1.- Subida de la inflación. 2.- Existencia de servicios sustitutos. 3.- Aumento del desempleo. 4.-Existencia de rivalidad entre competidores. 5.-Inseguridad en el panorama político. 6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos. 7.- La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso. 8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente.

Fuente: Encuestas realizadas a los empleados y clientes
Elaboración: La Autora.

PASO 2: COMBINACIÓN DEL ANÁLISIS FODA

- Como Estrategia (FO), OFRECER
 - **FO:** Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- Como Estrategia (FA), MEJORAR
 - **FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- Como Estrategia (DO) SOLUCIÓN
 - **DO:** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- Como Estrategia (DA) MEJORAR
 - **DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**CUADRO N° 34
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Personal comprometido con la empresa. 2.- Estabilidad laboral de los empleados. 3.- En la empresa si existe una buena cooperación entre el personal de la misma. 4.- Una gran variedad y calidad de productos de primera necesidad. 5.- La empresa cuenta con una sólida liquidez financiera. 6.- Buena atención al cliente. 7.- Fidelidad de los clientes. 8.- Ubicación céntrica y adecuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Falta de la misión y visión en la empresa. 2.- Falta de capacitación al personal. 3.- No tienen uniformes con el logotipo de la empresa que los identifique. 4.- La empresa no aplica una adecuada planificación estratégica. 5.- Personal medianamente motivado e incentivado. 6.- Deficiente aplicación de la publicidad. 7.- Existe poco Merchandising. 8.- La empresa no cuenta con un plan de promociones.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA D.O.
<ol style="list-style-type: none"> 1.- El comercio contribuye a economía. 2.-Tasa interés activa se mantienen. 3.-El comercio genera beneficios socio-culturales. 4.-Tecnología de punta para el sector comercial. 5.-Aumento de la calidad de vida de los ecuatorianos. 6.-Barreras de entrada altas para nuevos competidores. 7.-Posee una variedad de proveedores de múltiples productos. 8.-Mantiene buenas relaciones con los proveedores y los tiene claramente definidos. 	<p>F3 – O1: Propiciar espacios de cooperación e integración entre el personal, que contribuya al progreso de la empresa.</p> <p>F7 – O3: Incentivar la fidelidad de los clientes mediante campañas promocionales de los productos que ofrece la empresa.</p>	<p>D1 – O6: Establecer la filosofía empresarial, es decir la misión y visión para la empresa, con la finalidad de que el personal se siente orientado.</p> <p>D6, D8 – O7: Realizar programas promocionales y publicitarios para hacer conocer los productos que comercializa, ya que mantiene una variedad de proveedores.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A.	ESTRATEGIA D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Subida de la inflación. 2.- Existencia de servicios sustitutos. 3.- Aumento del desempleo. 4.-Existencia de rivalidad entre competidores. 5.-Inseguridad en el panorama político. 6.-Reformas tributarias e incremento de impuestos. 7.- La canasta básica familiar no cubre el nivel de ingreso. 8.- Posicionamiento de la competencia con publicidad eficiente. 	<p>F2 – A3: Mantener la estabilidad laboral de los empleados y de esta manera no aumente el desempleo.</p> <p>F8 – A4: Contar con una ubicación céntrica y adecuada con la finalidad de que los clientes tengan acceso a la empresa de manera rápida,</p>	<p>D2, D5 – A8: Elaborar un plan de capacitación y motivación para los empleados, para mejorar su servicio, frente a los clientes.</p> <p>D3 – A2: Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa, para mejorar la imagen ante la existencia de locales similares.</p>

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: La Autora.

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultados los siguientes objetivos estratégicos:

**CUADRO N° 35
CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la misión y visión para la empresa. - Desarrollar una imagen corporativa que sea innovadora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar diversos medios de publicidad que den a conocer la existencia de la empresa. - Comunicar sobre las promociones que ofrece la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los productos que ofrece la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.
<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de capacitación para mejorar la gestión administrativa. -Implementar programas de integración de actividades enfocadas al adelanto empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.
<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar un plan de motivación para mejorar la gestión administrativa. -Mediante el plan motivación incentivar la participación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.
<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la calidad de los servicios. - Diseñar uniformes para el personal que llame la atención de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.

Fuente: Matriz de Alto Impacto
Elaboración: La Autora.

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.

OBJETIVO GENERAL: Elaborar un plan estratégico para la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la Ciudad Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, Provincia de Sucumbíos, comercializadora de productos de primera necesidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: La fijación de objetivos es esencial para toda empresa ya que constituyen los cimientos para el logro de resultados planteados y esperados. A continuación se detalla los objetivos estratégicos:

RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

OBJETIVO N° 1: - Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.

OBJETIVO N° 2: - Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los servicios que ofrece la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

OBJETIVO N° 3:- Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

OBJETIVO N° 4:- Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

OBJETIVO N° 5:- Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.

ESTRATEGIA: Se definirá la misión y visión; con el fin de identificar la forma de ser de la empresa y así lograr un personal comprometido con la misma, para administrar y aprovechar al máximo los recursos. Además se seleccionará el slogan de la empresa con sus respectivos colores de fondo, textura y letra.

TÁCTICA: Se diseñará la misión y visión, el slogan con sus respectivos colores de fondo, textura y letra; los mismos que serán elaborados por un profesional. Así mismo se dará a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan.

POLÍTICA: Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Dar a conocer la misión y visión de manera especial a los empleados.
- Que la empresa sea reconocida más fácilmente y recordada por los clientes, a través de la imagen corporativa
- Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la imagen corporativa.

FINANCIAMIENTO: El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$710,00, como se detalla a continuación:

CUADRO N° 36**PRESUPUESTO**

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Profesional encargado de elaborar la misión y visión	300,00	300,00
1	Diseñador gráfico que realice el slogan de la empresa	300,00	300,00
5	Estafetas	12,00	60,00
5	Impresiones full color en lona	10,00	50,00
		TOTAL	710,00

Fuente: Imprenta Vélez

Elaboración: La Autora.

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

RESPONSABLE: El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano.

META: Para el primer semestre del año 2017 se espera con este objetivo que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., logre en un 60% mejorar la imagen corporativa (misión - visión), que le permita posicionar su marca en el mercado, todo ello con un personal comprometido con la empresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera.

**MISIÓN PROPUESTA PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL
FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.**

Misión de la empresa

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., es un supermercado que ofrece a la ciudadanía productos referentes a: primera necesidad, embutidos, lácteos, etc.; todo ello con calidad y una excelente atención al cliente, contribuyendo así al desarrollo empresarial de Ciudad, la Región y del País.

**VISIÓN PROPUESTA PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL
FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.**

Visión de la empresa

La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., para el año 2021 se plantea ser la cadena de Supermercados líder a nivel provincial, en servicio al cliente, variedad de productos y precios accesibles; teniendo como reto y motivación su prestigio y reconocimiento, para de esta manera procurar el adelanto de nuestra ciudad y satisfaciendo las necesidades de sus clientes.

CUADRO Nº 37

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 1 ESTABLECER LA FILOSOFIA EMPRESARIAL (MISIÓN Y VISIÓN) CON LA FINALIDAD DE POSICIONARSE EN EL MERCADO

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Falta de la misión y visión de la empresa	Establecer la filosofía empresarial (misión y visión) con la finalidad de posicionarse en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Definir la misión, y visión. - Seleccionar el slogan de la empresa con sus respectivos colores de fondo, textura y letra. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar la misión y visión. - Dar a conocer a los directivos la imagen corporativa, para que la difundan 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer la misión y visión de manera especial a los empleados. - Que la empresa sea reconocida más fácilmente y recordada por los clientes, a través de la imagen corporativa - Utilizar los medios necesarios para dar a conocer la imagen corporativa. 	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$710,00.	GERENTE: Ing. Melida Elena Freire Lescano
META						
Para el primer semestre del año 2017, se espera con este objetivo que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., logre en un 60% mejorar la imagen corporativa (misión - visión), que le permita posicionar su marca en el mercado, todo ello con un personal comprometido con la empresa y por ende que realicen su trabajo de la mejor manera.						

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los servicios que ofrece la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

ESTRATEGIA: Como estrategia tenemos planificar programas publicitarios y promocionales, mediante la utilización de los medios más adecuados y por ende que no incurran en costos mayores.

TÁCTICA: Realizar publicidad a través de la radio Canela de lunes a viernes en la sección de noticias; anuncios publicitarios en el diario “La Hora” los días domingos en la sección de clasificados; y se entregará trípticos a los intermediarios como son las tiendas, casas comerciales, etc.

Para las promociones se diseñará el material para la ejecución de ofertas, sorteos y premios; tales como: camisetas, gorras, mochilas, jarros, tomatodos y esferos.

Cabe indicar que las promociones se establecerán de acuerdo a la temporada, los cuales se harán acreedores de los materiales promocionales con el respectivo logotipo de la empresa los clientes que superen los 50 dólares de compra.

POLÍTICA:

- Conservar una cultura de comunicación permanente con el público aprovechando la capacidad de informar que tienen los medios publicitarios.

- Realizar evaluación constante de los programas promocionales y publicitarios.
- Mantener una revisión constante de la base de clientes para identificar los frecuentes y nuevos y estar proponiendo obsequios a fin de premiar la fidelidad y recurrencia en sus compras.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 6.467,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N° 38
PRESUPUESTO**

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
48	Anuncios publicitarios 10cm ancho x 10cm alto B/N	44,00	2.112,00
240	Cuñas radiales (30 segundos)	9,50	2.280,00
2000	Trípticos	0,20	400,00
50	Camisetas	5,00	250,00
50	Gorras	4,50	225,00
200	Jarros	3,50	700,00
200	Tomatodos	2,50	500,00
		TOTAL	6.467,00

Fuente: Diario La Hora, Radio Canela e Imprenta Vélez
Elaboración: La Autora.

RESPONSABLE: El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano.

META: Se pretende con este objetivo que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., para el primer semestre del año 2017, aumentará el crecimiento de las ventas en un 50% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que sus productos disponen de calidad, variedad y garantía, una vez que se implemente el plan estratégico propuesto.

Diseño de la cuña radial

Atención damas y caballeros habitantes de la ciudad de Nueva Loja y demás personas que nos visitan, si desean encontrar en un solo lugar una amplia variedad de productos para su alimentación, aseo, limpieza, etc., acuda hoy mismo a la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., donde encontrará todo lo que Ud., necesita a precios bajos, aquí será atendido con cordialidad y agilidad para que su actividad de comprar sea una experiencia agradable y sin pérdida de tiempo.

Ubíquenos en el centro de la ciudad, en las calles Av. Petrolera s/n y
Galápagos.

Para mayor información llámenos al **(05) 283-0939**

Gráfico N° 40 Modelo de Anuncio Publicitario

DICOFH ***! TODO PARA EL HOGAR
Y MUCHO MÁS!***

Embutidos

Detergentes

Lácteos

Licor

Bebidas

Av. Petrolera s/n y Galápagos

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 41 Modelo de Tríptico

<p>DÉCOFHÉ <i>! TODO PARA EL HOGAR Y MUCHO MÁS!</i></p>  <p>Somos una empresa responsable que trabajamos por usted y para usted!!</p>	<p>DÉCOFHÉ Le ofrece todos los productos relacionados con:</p>  <ul style="list-style-type: none">EmbutidosDetergentesLácteosLicorBebidas <p>Av. Petrolera s/n y Galápagos</p>
---	---



Visítanos mantenemos los precios congelados. Te esperamos.

Elaboración: La Autora

Gráfico N° 42 Camisetas



Elaboración: La Autora

Gráfico N° 43 Gorras



Elaboración: La Autora

Gráfico N° 44 Jarros



Elaboración: La Autora

Gráfico N° 45 Tomatodos



Elaboración: La Autora

CUADRO N° 39

**OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2
ESTABLECER PLANES PUBLICITARIOS Y DE PROMOCIÓN PARA DAR A CONOCER LOS PRODUCTOS QUE
OFRECE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.**

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Falta de promoción de la empresa.	Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los productos que ofrece la distribuidora comercial Freire e hijos Cía. Ltda.	- Planificar programas promocionales y publicitarios.	- Realizar publicidad a través de la radio, prensa, trípticos, etc. - Diseñar el material promocional para la ejecución de ofertas, sorteos y premios.	- Conservar una cultura de comunicación permanente con el público aprovechando la capacidad de informar que tienen los medios publicitarios. - Realizar evaluación constante de los programas promocionales y publicitarios. - Mantener una revisión constante de la base de clientes para identificar los frecuentes y nuevos y estar proponiendo obsequios a fin de premiar la fidelidad y recurrencia en sus compras.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 6.467,00.	GERENTE: Ing. Melida Elena Freire Lescano
META						
Para primer semestre del año 2017, se espera con este objetivo que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., aumentará el crecimiento de las ventas en un 50% que los años anteriores, a través de una campaña de publicidad y promoción en los medios de comunicación para informar que sus productos disponen de calidad, variedad y garantía, una vez que se implemente el plan estratégico propuesto.						

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

ESTRATEGIA: Como estrategia tenemos buscar instituciones (Cámara de Comercio, SRI y SECAP) que dicten las capacitaciones a los empleados, los mismos que se los realizará en horarios que no interrumpen las labores en la empresa.

TÁCTICA: Se contratará a las instituciones que realicen servicios de capacitación especializada, para posteriormente seleccionar los temas pertinentes sobre los que se les va a capacitar, tales como: atención al cliente, ventas y comercialización, relaciones humanas, motivación y liderazgo, estrategias de marketing, programas contables aplicables, actualizaciones y reformas SRI, tributación.

POLÍTICA: Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Capacitación permanente al personal de la empresa.
- Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa.
- Participación de todo el personal de la empresa

FINANCIAMIENTO: El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1800,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N° 40
PRESUPUESTO**

DETALLE	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
Atención al cliente	300,00	300,00
Ventas y comercialización	300,00	300,00
Relaciones humanas	200,00	200,00
Motivación y liderazgo	200,00	200,00
Estrategias de marketing	300,00	300,00
Programas contables aplicables	300,00	300,00
Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	200,00	200,00
	TOTAL	1.800,00

Fuente: Cámara de Comercio, SRI y SECAP

Elaboración: La Autora.

RESPONSABLE: El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano.

META: Para el primer semestre del año 2017, se pretende que la empresa cuente con empleados altamente capacitados ya que se los va a capacitar de manera continua, y así ellos puedan brindar un excelente servicio.

CUADRO N° 41

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.					
N°	CURSO	DIRIGIDO A:	DURACIÓN	INSTITUCIÓN	COSTO
1	Atención al cliente	Todo el personal	20 horas	Cámara de Comercio	300,00
2	Ventas y comercialización	Cajeras, Empacador, Bodeguero y Percheros.	20 horas	SECAP	300,00
3	Relaciones Humanas	Todo el personal	20 horas	SECAP	200,00
4	Motivación y liderazgo	Todo el personal	20 horas	Cámara de Comercio	200,00
5	Estrategias de Marketing	Cajeras, Empacador, Bodeguero y Percheros	30 horas	Cámara de Comercio	300,00
6	Programas contables aplicables	Contadora y Departamento de Crédito	10 horas	SECAP	300,00
7	Actualizaciones y reformas SRI, tributación.	Contadora y Departamento de Crédito	10 horas	SRI	200,00

Fuente: Cámara de Comercio, SRI y SECAP

Elaboración: La Autora.

CUADRO Nº 42

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 3

ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Falta de Capacitación	Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la distribuidora comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.	- Buscar instituciones que brinden capacitaciones.	- Contratar a las instituciones que realicen servicios de capacitación especializada. - Seleccionar los temas pertinentes.	-Capacitación permanente al personal de la empresa. - Controlar la eficiencia de la capacitación a los empleados de la empresa. - Participación de todo el personal de la empresa.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 1800,00.	GERENTE: Ing. Melida Elena Freire Lescano
META						
Para el primer semestre del año 2017, se pretende que la empresa cuente con empleados altamente capacitados ya que se los va a capacitar de manera continua, y así ellos puedan brindar un excelente servicio.						

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.

ESTRATEGIA: Se realizará un plan de motivación e incentivos para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., ya que la motivación al trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.

TÁCTICA: Seleccionar las acciones como por ejemplo: incentivos económicos, mejor empleado del mes/trimestre, celebraciones, etc.; y las temporadas en las que se realizará las motivaciones, tales como: navidad, carnavales, entre otras. Para posteriormente llevar a efecto el plan de motivación e incentivos.

POLÍTICA: Como políticas se ha determinado las siguientes:

- En el plan de motivación e incentivos participará todo los empleados de la Distribuidora
- Se tratará a las personas como individuos, averiguando lo que quieren y lo que les motiva, reconociendo su colaboración en público y haciendo sentir que sus opiniones y sugerencias son valoradas.

•El costo del plan de motivación e incentivos a los empleados será asumido en su totalidad por la Distribuidora.

FINANCIAMIENTO: El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.522,00, como se detalla a continuación:

**CUADRO N° 43
PRESUPUESTO**

DETALLE	CANT.	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL
Incentivo económico	52	30,00	1560.00
Celebración San Valentín	1	150,00	150,00
Homenaje Día de la Mujer	1	150,00	150,00
Bonificación al empleado del mes	1	50,00	50,00
Elección de la Madre Símbolo	1	150,00	150,00
Elección del Padre Símbolo	1	150,00	150,00
Celebración de cumpleaños de todo el personal	1	250,00	250,00
Aniversario de la empresa	1	300,00	300,00
Sorteo de un paseo al mejor empleado del mes	1	300,00	300,00
Paseo con todos los empleados	52	25,00	1300.00
Almuerzo bufet	52	8,00	416,00
Cena navideña	52	10,00	520,00
		TOTAL	5.296,00

Fuente: Comercial el Gato
Elaboración: La Autora.

RESPONSABLE: El encargado de realizar esta actividad es la Gerente
Ing. Melida Elena Freire Lescano

META: Para el primer semestre del año 2017, se busca que los empleados se sientan mucho más comprometidos con la empresa ya que reciben incentivos por sus buenas labores en su trabajo.

CUADRO N° 44

PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.			
Nº	MES	EVENTO	EMPLEADOS
1	Enero	Incentivo económico en productos del supermercado (Bono)	Todo el Personal
2	Febrero	Celebración por San Valentín.	Todo el Personal
3	Marzo	Homenaje por el Día de la Mujer.	Personal Femenino
4	Abril	Bonificación al mejor empleado del mes	Todo el Personal
5	Mayo	Elección de la Madre Símbolo	Personal Femenino
6	Junio	Elección del Padre Símbolo	Personal Masculino
7	Julio	Celebración de cumpleaños de todo el personal.	Todo el Personal
8	Agosto	Aniversario de la empresa	Todo el Personal
9	Septiembre	Sorteo de un paseo al mejor empleado del mes	Todo el Personal
10	Octubre	Se realizara un paseo con el fin de fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados	Todo el Personal
11	Noviembre	Almuerzo bufet en reconocimiento a su labor y desempeño	Todo el Personal
12	Diciembre	Cena Navideña con un programa especial para los empleados	Todo el Personal

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora.

CUADRO Nº 45

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 4

ESTABLECER UN PLAN DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS PARA LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA.

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
Falta de incentivo a los empleados	Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados de la distribuidora comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.	- Realizar un plan de motivación e incentivos para el personal del Supermercado, ya que la motivación al trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente.	- Seleccionar las acciones y las temporadas en las que se realizará las motivaciones. - Llevar a efecto el plan de motivación e incentivos.	- En el plan de motivación e incentivos participarán todos los empleados del Supermercado. - Se tratará a las personas como individuos, averiguando lo que quieren y lo que les motiva, reconociendo su colaboración en público y haciendo sentir que sus opiniones y sugerencias son valoradas. - El costo del plan de motivación e incentivos a los empleados será asumido en su totalidad por el Supermercado.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.522,00.	GERENTE: Ing. Melida Elena Freire Lescano
META						
Para el primer semestre del año 2017, se busca que los empleados se sientan mucho más comprometidos con la empresa ya que reciben incentivos por sus buenas labores en su trabajo.						

Fuente: Investigación Directa
Elaboración: La Autora.

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 5

Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.

ESTRATEGIA: Se diseñará los modelos de los uniformes para el personal administrativo: una camisa y/o blusa de color blanco que representa lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia, fe, y la verdad; y un pantalón y/o falda de color gris que refleja independencia, auto-suficiencia, auto-control, porque es un color que actúa como escudo de las influencia externas; así mismo para el personal operativo como son: empacador, bodeguero y percheros su respectivo uniforme.

TÁCTICA: Contratar la sastrería, para que realice la confección de los uniformes con su correspondiente logotipo de la empresa, de acuerdo al modelo antes establecido. Para posteriormente entregar los uniformes a los empleados de la Distribuidora.

POLÍTICA: Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Todo el personal deberá confeccionar los uniformes en la misma Casa Comercial.
- Todos los empleados deben usar a diario su uniforme de carácter obligatorio.

FINANCIAMIENTO: El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.552,00, como se detalla a continuación:

CUADRO N° 46

PRESUPUESTO			
DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	COSTO TOTAL ANUAL
Camisas	32	22,00	704,00
Pantalones	32	25,00	800,00
Blusas	6	28,00	168,00
Faldas	6	30,00	180,00
Camisetas	14	20,00	280,00
Jean Oscuros	14	30,00	420,00
TOTAL (1 uniforme cada empleado)			2.552,00
TOTAL (2 uniformes cada empleado)			5.104,00

Fuente: Sastrería Poma

Elaboración: La Autora.

RESPONSABLE: El encargado de realizar esta actividad es la Gerente Ing. Melida Elena Freire Lescano

META: Para el primer semestre del año 2017 se pretende lograr que gracias a la imagen empresarial que demuestran los empleados, los clientes se incrementen ya que se tiene una excelente imagen, y así obtener ganancias y por ende conseguir los objetivos planteados.

Gráfico N° 53 Modelos de uniformes para los empleados
Personal Administrativo

Mujeres



Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

Hombres



Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

Personal O



Elaboración: La Autora



Elaboración: La Autora

CUADRO Nº 47

OBJETIVO ESTRATEGICO Nº 5

IMPLEMENTAR EL USO DE UNIFORME DIARIO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA.

PROBLEMA	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	POLÍTICA	FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
No cuentan con uniformes el personal	Implementar el uso de uniforme diario para el personal de la empresa.	- Diseñar los modelos de los uniformes para los empleados de la Distribuidora	- Contratar la sastrería, para que realice la confección de los uniformes con su correspondiente logotipo de la empresa. - Entregar los uniformes a los empleados de la distribuidora	- Todo el personal deberá confeccionar los uniformes en la misma Casa Comercial. - Todos los empleados deben usar a diario su uniforme de carácter obligatorio.	El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2.552,00	GERENTE: Ing. Melida Elena Freire Lescano
META						
Para el primer semestre del año 2017, lograr que gracias a la imagen empresarial que demuestran los empleados, los clientes se incrementen ya que se tiene una excelente imagen, y así obtener ganancias y por ende conseguir los objetivos planteados.						

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: La Autora.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ESTRATEGICO

Después de detallar las actividades y costos de cada objetivo es necesario establecer el presupuesto global de todos los objetivos que es de \$16.603,00, como se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 48
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO**

DETALLE (OBJETIVOS ESTRATEGICOS)	TOTAL COSTO ANUAL	TOTAL COSTO 5 AÑOS
OBJETIVO ESTRATEGICO 1 - Establecer la filosofía empresarial con la finalidad de posicionarse en el mercado.	710,00	3.550,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 2 -Establecer planes publicitarios y de promoción para dar a conocer los productos que ofrece la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.	6.467,00	32.335,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 3 - Elaborar un plan de capacitación para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.	1.800,00	9.000,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 4 -Establecer un plan de motivación e incentivos para los empleados de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.	5.296,00	26.480,00
OBJETIVO ESTRATEGICO 5 - Implementar el uso de uniforme para el personal de la empresa.	5.104,00	25.520,00
TOTAL	16.603,00	96.885,00

Fuente: Investigación directa de los 5 objetivos estratégicos
Elaboración: La Autora.

h. CONCLUSIONES

Al finalizar la presente tesis se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- ✓ La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cia. Ltda. carece de un plan estratégico, que le faculte posesionarse en el mercado y dar a conocer los productos que ofrece para satisfacer los requerimientos de sus clientes.
- ✓ De acuerdo al análisis externo del La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cia. Ltda se determinó oportunidades las cuales permitieron elaborar la matriz EFE la cual indica que hay oportunidades para enfrentar las amenazas.
- ✓ Mediante el análisis del medio interno del La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cia. Ltda, se identificó fortalezas y debilidades pero se muestra que sus fortalezas prevalecen sobre las debilidades.
- ✓ La matriz FODA fue elaborada en base al estudio de los factores externos e internos que influyen sobre la actividad comercial de la Distribuidora y sirvió de base para formular de los objetivos estratégicos.

- ✓ El plan se fundamenta en los objetivos estratégicos que son cinco.

- ✓ La ejecución del plan, requiere un presupuesto total de \$16.603,00, valor que se propone cubrirlo completamente por la Distribuidora.

i. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis minucioso de la empresa procedemos a dar las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento:

- ✓ A la Distribuidora se recomienda aplicar el plan estratégico propuesto en este trabajo para mejorar su posicionamiento y participación en el mercado.
- ✓ En el aspecto externo, prestar atención a las necesidades frecuentes de los clientes, pues estas son cada día más diversas y representan una oportunidad para actuar en forma proactiva.
- ✓ En el ámbito interno, divulgar la misión y visión de la empresa entre los empleados mediante reuniones donde se comunique la razón de ser y a donde se quiere llegar mediante el compromiso de todos sus integrantes.
- ✓ Realizar análisis periódicos de los factores internos y externos con el objeto de detectar posibles amenazas y debilidades para tomar acciones oportunas que disminuyan su impacto negativo.

- ✓ Conservar la política de fijar precios bajos a los productos, pues esta variable es importante para que los clientes decidan adquirir los productos en la Distribuidora.

- ✓ Financiar la ejecución del plan preferentemente con recursos propios, ya que recurrir a créditos bancarios, demandaría altos costos financieros lo que reduciría los márgenes de utilidad provocando menos rentabilidad para la Distribuidora

j. BIBLIOGRAFIA

- ✓ ANZOLA ROJAS Servulo, Administración de Pequeñas Empresas, Segunda Edición, editorialMcGRAW-HILL. Mexicano; 2011.
- ✓ Assael, H. *Comportamiento del Consumidor* . México: 6° Edic. Edit. International Thomson Editores. 2012.
- ✓ Arellano, R. *Comportamiento del Consumidor y Enfoque América Latina*. México: 2° Edic. Mc. Graw-Hill Interamericana; 2010.
- ✓ Arthur, T., & III, S. *Administración Estratégica Teoría de Casos*. México: Decimoquinta Edición, Edit. McGraw Hill. 2010.
- ✓ BURGWAL, Gerrit; y CUELLAR, Juan Carlos. *Planificación Estratégica y Operativa*. Primera Edición, 2012
- ✓ Caseres, L. R. *“Estrategia, Planificación y Control”*. México: 4ta. Edición. Casa Editorial Fondo de Cultura Económica. 2010.
- ✓ DONNELLY GIBSON IVANCEVICH. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas. 2011
- ✓ Friedman, J. *Planificación*. Colombia: Edit. Ministerio de Administraciones Públicas (MAP). 2012.
- ✓ GEORGE A. STEINER. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber" México 2012. Cecsa.
- ✓ Hiembing, R. *“Como Implementar el Plan Estratégico”* . México: 2da. Edición. Mc. Graw Hill. 2010.

- ✓ Koontz, H., & Weihrich, H. *Administración: Una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill. 2010.
- ✓ IVANCEVICH, John MLORENZI, Peter SKINNER J., Steven Gestión: Calidad y Competitividad España: McGraw - Hill Interamericana de España, S.A. 2011
- ✓ JEAN, Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Sallenave, Bogotá, 2012.
- ✓ REYES PONCE Agustín. Administración Moderna, Editorial Limusa. 2012
- ✓ SARMIENTO Rubén, Contabilidad General, Sexta Edición, Ecuatoriano; 2011.
- ✓ Steiner, G. *Planificación Estratégica "Lo que Todo Director debe Saber"*. México: Editorial CECOSA. 2012.
- ✓ STONER, James A. F. Stoner; FREEMAN, Edward R. Administración Sexta Edición México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 2011

k. ANEXOS

ANEXO Nº 1 FICHA DE RESUMEN

a. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA., DE LA CIUDAD NUEVA LOJA, CANTÓN LAGO AGRIO, PROVINCIA DE SUCUMBIOS”

b. PROBLEMÁTICA

Actualmente estamos atravesando por un situación difícil económicamente, según medios de comunicación el Ecuador está pasando por una recorta proyección de crecimiento de economía en este 2016, por ello las personas que cuentan con poco capital han creado empresas en las que se deben trabaja muy duro para crear su propio valor agregado. Básicamente todas las empresas tratan de encontrar la forma de mejorar sus productos y servicios con los recursos más eficientes como en la distribución de víveres y productos para el hogar; planifican estratégicamente más atractivos para ellos; trabajan con sus proveedores para encontrar formas de trabajo más eficientes; en fin, buscan día a día la fidelidad absoluta de sus clientes.

En el Ecuador, las cosas no son diferentes al resto del mundo en este aspecto, las empresas nacionales también se han embarcado en el “tren del desarrollo”, sus directivos han comprendido que ya no basta únicamente con ubicar o vender su producción, sino mantener latente la fidelidad de sus consumidores, para ello, han debido también recurrir a la

utilización de herramientas de gestión tecnológica empresarial como la planificación estratégica.

A nivel de la provincia de Sucumbíos y a la escases de consumidores que ha emigrado a sus respectiva provincia debido a la baja del petróleo se han cerrado varias compañías locales, la inserción de la planificación estratégica dentro de un selecto grupo de empresas y organizaciones ha sido vertiginosa, no masiva, pero ampliamente difundida y escasamente aprovechada.

En la actualidad, en nuestro ámbito de la ciudad de Nueva Loja existen muchas empresas que por su prestigio y transcendencia han acaparado la demanda local, pero ello no quiere decir que las necesidades de la ciudadanía han sido satisfactoriamente cumplidas. Sin embargo, la empresa Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., presenta los siguientes inconvenientes:

- ✓ No tiene una planificación lo que permite detectar las amenazas y riesgos a los objetivos empresariales.
- ✓ El personal que labora en la empresa desconoce cuál es la misión a cumplir lo que ocasiona que los empleados no tengan clara la organización y el propósito por el cual creada la empresa, y cuál es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía.
- ✓ No hay visión en la empresa, lo que no permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa no se siente identificados, ni comprometidos, ni motivados en poder alcanzarla.

- ✓ La falta de una organización, acorde a la realidad de la empresa, desvía el rumbo a seguir, lo que provoca insatisfacción en sus dueños y el personal de la Empresa no sabe con certeza el análisis de situación en cuanto a la organización de la empresa.

- ✓ Falta de capacitaciones al personal de ventas.

- ✓ La falta de publicidad en la empresa sobre la venta de los productos hace un desconocimiento total a gran parte de la población en la ciudad Nuevo Loja.

En este contexto se ha determinado el siguiente problema “FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD NUEVA LOJA, CANTON LAGO AGRIO PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”

c. OBJETIVOS:

General

Realizar un Plan Estratégico aplicado a la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda., de la ciudad de Nueva Loja, Cantón Lago Agrio, provincia de Sucumbíos, periodo 2016-2021.

Específicos

- Efectuar un diagnóstico situacional de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.
- Realizar el análisis de PORTER
- Realizar un análisis externo e interno de la empresa.
- Determinar la matriz FODA y Alto impacto con el fin de definir los objetivos estratégicos.

- Efectuar una propuesta del plan de Estratégico
- Establecer el presupuesto y los medios de financiamiento para lograr la eficiente aplicación del Plan estratégico.

e. METODOLOGÍA

MÉTODO HISTÓRICO

Conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados por los historiadores para manejar las fuentes primarias y otras evidencias para investigar sucesos pasados relevantes para las sociedades humanas. Con este método se obtendrá información histórica de la empresa desde la creación, evolución, y hasta la actualidad, el mismo que servirá para conocer la historia de Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía.

MÉTODO ANALÍTICO

Este permite distinguir los elementos de un fenómeno y proceder a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, teniendo por finalidad examinar desde el punto de vista profesional, todos los aspectos y recursos que dispone la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. , visualizando un enfoque real de la situación en la que la Institución desempeña sus funciones.

MÉTODO DEDUCTIVO

La deducción va de lo general a lo particular. El método deductivo es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Mediante este método se conseguirá la información de la empresa objeto de investigación, para determinar los diferentes problemas que atraviesan Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía., concerniente a la planificación estratégica que tiene la empresa.

MÉTODO INDUCTIVO.-

Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Este método ayudará a vincular a estudios de casos particulares la situación general, en este caso dentro de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía., permitirá identificar el problema relacionado con la falta de conocimientos que tiene el gerente sobre la planeación estratégica, para luego obtener conclusiones y recomendaciones generales que luego podrán ser aplicadas en la empresa.

TÉCNICAS:

LA OBSERVACIÓN

Utilizando la técnica de la observación permitirá obtener una información básica para identificar cuáles son los problemas más comunes en la empresa y del estado de instalaciones y condiciones de trabajo y la relaciones y organización de la empresa.

Esta tecnica de observacion se la aplicara al personal que labora en la empresa

ENTREVISTA

Se realizara a la Lic. Mélida Elena Freire Lescano Gerente General, para identificar sus fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas lo que

nos sevira de insumo par poder estructurar la valuacion de puestos y reglamento.

ENCUESTA

Esta se aplicará a diez empleados, para conocer su educación, nivel de responsabilidad, tiempo de trabajo, funciones, características de clase, etc. Los mismos que fueron de vital importancia para el desarrollo y culminación de la tesis.

NÓMINA DE EMPLEADOS

Nº	NOMBRES	CARGO
1	CANDO CANDO DIMAS RAUL	CHOFER
2	CASTILLO TORRES GUIDO GEOVANNY	SUPERVISOR ZONA 1
3	CEDEÑO LARA ERICK ALEXIS	VENDEDOR
4	CHARRO JIMENEZ ANDRES EDUARDO	VENDEDOR
5	CHAVEZ CHIMBORAZO EDGAR JAVIER	DESPACHADOR
6	CORREA CHALITAS ALBAN	VENDEDOR
7	ESPIN FLORES DANNY ALEXANDER	AUXILIAR DE BODEGA
8	FREIRE LESCOANO MELIDA ELENA	GERENTE GENERAL
9	GARCES RAMIREZ LUIS JAVIER	DESPACHADOR
10	GARCIA GARCIA JORGE ANDRES	VENDEDOR
11	GAROFALO ARIAS EDUARDO GONZALO	SUPERVISOR ZONA 2
12	GREFA LICUY CESAR CLEMENTE	DESPACHADOR
13	GUAMNA QUISHPI WALTER ROBERTO	VENDEDOR
14	GUIZ CHAMBA CARLOS EDUARDO	DESPACHADOR
15	IÑIGUEZ SALAZAR ADELA CECIBEL	CREDITOS Y COBRANZAS
16	JARAMILLO SANMARTIN JHONNY QUIDRIAN	VENDEDOR
17	JUMBO SARANGO FANNY LIZET	RECURSOS HUMANOS
18	LEMA MONTESDEOCA HERNAN WILBERTO	CHOFER
19	LOJANO ENCARNACION CRISTIAN JONATHAN	VENDEDOR
20	LOOR CEDEÑO PEDRO LIZANDRO	VENDEDOR
21	LOOR CHOEZ JONATHAN FRANKLIN	VENDEDOR
22	LUCAS MENDIETA NEY PABLO	GERENTE COMERCIAL
23	MALAN MALAN BARTOLOME	DESPACHADOR
24	MASACHE LOMAS JAIRO ALEXANDER	VENDEDOR
25	MAZA CASTILLO ORLANDO PATRICIO	VENDEDOR
26	MEDINA MEDINA JENNY MARTHA	CONTADORA
27	MENDOZA VERA JESUS MANUEL	VENDEDOR
28	MOREIRA GONZALEZ DIEGO FERNANDO	DESPACHADOR
29	MORENO CARPIO MIGUEL PATRICIO	DESPACHADOR
30	NOBLECILLA FREIRE KEVIN ANDRES	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
31	NOLE CORDOVA WILIAN JONNY	GUARDIA
32	PARDO ZAMBRANO GALO EDUARDO	VENDEDOR
33	PAREDES VELA JUANITO SINDULFO	AUXILIAR DE BODEGA
34	QUIZHPE FERRIN MIGUEL ANGEL	VENDEDOR
35	QUINTERO CHARCOPA PEDRO PABLO	CHOFER

36	RAMIREZ PAZOS ALEX MARCELO	DESPACHADOR
37	RIVADENEIRA BARBERAN FREDDY RODOLFO	CHOFER
38	RIVERA BAMBAGUE EIDER LAUREANO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
39	RODRIGUEZ MORALES RODOLFO ANTONIO	VENDEDOR
40	ROMERO JIMENEZ CLAUDIO YOFRE	CHOFER
41	SALTOS MIGUEZ JOSE ELIECER	SISTEMAS
42	SANCHEZ CHASILUISA JUAN JAVIER	INGRESADOR
43	SARANGO JIMA JHONNY MARCELO	BODEGUERO
44	SHIGUANGO CALAPUCHA ALBERTO MOISES	DESPACHADOR
45	SOLANO SOLANO DAISY ANDREINA	FACTURADORA
46	TITE GUACHAMBOZA EDISON HERNAN	VENDEDOR
47	TIXI ROBALINO ANGEL HIPOLITO	CHOFER
48	UCHUBANDA UCHUBANDA FABIAN HUMBERTO	DESPACHADOR
49	VALLE MORENO JOSE MIGUEL	AUXILIAR DE BODEGA
50	VARGAS MENESES GEISY MARISELA	CAJA
51	VELEZ GOMEZ CAMILO ANDRES	VENDEDOR
52	YARPAZ GETIAL WILMER HIDALGO	CHOFER

POBLACIÓN Y MUESTRAS:

La población y muestra de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía., son de 1.205 clientes que tiene la empresa, y el cálculo se lo realiza de acuerdo a la siguiente fórmula:

FÓRMULA:

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

SIMBOLOGÍA:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño del universo, en este caso número de clientes

e= Error tolerable que esperamos aceptar 5% (0.05)

CÁLCULO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{27.600,00}{1 + (0.05)^2 \times (27.600,00)}$$

$$n = \frac{27.600,00}{1 + (0.0025) \times 27.600,00}$$

$$n = \frac{27.600,00}{1 + 69,00}$$

$$n = \frac{27.600,00}{70,00}$$

$$n = 394,29$$

Encuestas aplicar 394.

ANEXO Nº 2

**ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES FIJOS DE LA
DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.**

**1.- ¿Se considera Ud. cliente fiel de la Distribuidora Freire e Hijos
Cía. Ltda.?**

Si ()

No ()

2.- ¿Cómo considera el servicio que presta la empresa?

Bueno ()

Muy Bueno ()

Regular ()

3.- ¿Usted encuentra variedad en los productos?

Si ()

No ()

**4.- ¿Indique el medio por el cual conoce la Distribuidora Comercial
Freire e Hijos Cía. Ltda.?**

Televisión ()

Radio ()

Prensa ()

Amistades ()

Otros ()

5.- ¿Por qué motivo adquiere los productos en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

- Garantía ()
- Calidad ()
- Atención al Cliente ()
- Precios Bajos ()
- Otros ()

6.- ¿Con que frecuencia adquiere los productos en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

- Diario ()
- Semanal ()
- Quincenal ()
- Mensual ()

7.- ¿Cómo califica los productos que comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

- Excelentes ()
- Muy Buenos ()
- Buenos ()
- Regular ()
- Malos ()

8.- ¿Ha recibido promociones en la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

- Si ()
- No ()

9.- ¿Tiene conocimiento de todos los productos que comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda?

Si ()

No ()

10.- ¿Cree usted que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

Si ()

No ()

11.- ¿Cómo considera usted los precios que está pagando por los productos?

Altos ()

Cómodos ()

Bajos ()

12.- ¿Ud. cree que la ubicación de la empresa es un buen lugar estratégico?

Si ()

No ()

13.- ¿Para usted cuál cree que son las causas (debilidades) que no le están permitiendo a la empresa a sobresalir en el mercado?

Falta de Promociones ()

Falta de Publicidad ()

Falta de Incentivos ()

14.- ¿Cuáles son las fortalezas que posee la empresa?

Precios Accesibles ()

Calidad de Productos ()

Buen Servicio ()

15.- ¿Cree usted que el personal de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. debe ser capacitado para mejorar la atención al cliente?

Si ()

No ()

16.- ¿Recomendaría usted que adquieran los productos que comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. por su calidad?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 3

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.

1.- ¿Qué cargo desempeña?

Contadora	()
Auxiliar Administrativo	()
Guardia	()
Asistente Administrativo	()
Sistemas	()
Ingresador	()
Bodeguero	()
Facturadora	()
Caja	()
Chofer	()
Supervisor Zona 1	()
Vendedor	()
Despachador	()
Auxiliar de Bodega	()
Gerente General	()
Supervisor Zona 2	()
Créditos y Cobranzas	()
Recursos Humanos	()
Gerente Comercial	()

2.- ¿La relación que usted mantiene con el gerente es?

Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Mala	()

3.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de una año	()
1 a 2 años	()
Más de 2 años	()

4.- ¿Cuánta la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. con misión, visión?

Si ()

No ()

5.- ¿La empresa cuenta con una imagen corporativa que la identifique?

Si ()

No ()

6.- ¿Cómo considera los productos que comercializa la empresa?

Excelentes ()

Muy Buenos ()

Buenos ()

Malos ()

7.- ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. ?

Si ()

No ()

8.- ¿La empresa le brinda motivación e incentivos?

Si ()

No ()

9.- ¿Se realiza publicidad para difundir la imagen de la empresa y dar a conocer los productos que comercializa?

Si ()

No ()

10- ¿Realiza promociones la empresa con el fin de atraer más clientes?

Si ()

No ()

11- ¿Cree que es necesario que se mejore la marca comercial de la empresa?

Si ()

No ()

12- ¿Personalmente que desearía que la empresa le proporcione para cumplir satisfactoriamente sus labores?

Funciones bien distribuidas ()

Capacitación Permanente ()

Motivación – Incentivos ()

13- ¿Cree usted que la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. necesita de la implementación de una plan estratégico?

Si ()

No ()

14- ¿A su criterio cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?

Fortalezas

.....
.....

Debilidades

.....
.....

15.- ¿Considera justo el salario que percibe por su trabajo dentro de la empresa?

Si ()

No ()

16.- ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional?

Si ()

No ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nº 4
ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA
COMERCIAL FREIRE E HIJOS CIA. LTDA.

1. ¿Indiqué en qué fecha empezó a funcionar la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

2. ¿La empresa actualmente cuenta con un plan de estratégico?

.....

3. ¿Qué funciones desempeña Ud. como gerente de la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

4. ¿La Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda. tiene definida su misión y visión?

.....

5. ¿Indique cuáles son los principios y valores con que cuenta la empresa?

.....

6. ¿La empresa cuenta una imagen corporativa que la identifique?

.....

7. ¿Indique que productos comercializa la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

8. ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa y que cargos desempeñan?

.....

9. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra comprometido con la misma?

.....

10. ¿Qué relación mantiene con los trabajadores de la empresa?

.....

11. ¿Se preocupa la empresa por brindarles capacitación continua a los empleados?

.....

12. ¿La empresa le motiva e incentiva al personal de diferentes maneras?

.....

13. ¿En la empresa se mantiene una base de datos con información personal de sus clientes?

.....

14. ¿Indique cuáles son los clientes de la empresa?

.....

15. ¿Los proveedores que mantiene la empresa son nacionales o extranjeros?

.....

16. ¿Qué productos cree que pueden sustituir a los productos que comercializa la empresa?

.....

17. ¿En dónde se encuentra ubicada la empresa?

.....

18. ¿La empresa cuenta con planes de publicidad y promoción?

.....

19. ¿Para el ingreso del personal a la empresa lo hacen a través de:

.....

20. ¿Enumere las fortalezas que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

21. ¿Enumere las debilidades que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

22. ¿Enumere las oportunidades que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

23. ¿Enumere las amenazas que tiene la Distribuidora Comercial Freire e Hijos Cía. Ltda.?

.....

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS	34
f. RESULTADOS	41
g. DISCUSIÓN	126
h. CONCLUSIONES	155
i. RECOMENDACIONES	157
j. BIBLIOGRAFÍA	159
k. ANEXOS	161
INDICE	180