



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

TITULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI
CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-
2021”**

Tesis previa a la obtención del Título
de Ingeniera Comercial

Autora:

Julissa Patricia Armijos Hurtado.

Director:

Ing. Edwin Bladimir Hernández. Mgs.

LOJA - ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN

Ing.Edwin Bladimir Hernández Mgs.
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021”** de autoría de la postulante Julissa Patricia Armijos Hurtado, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, Marzo del 2017

Atentamente;



Ing.Edwin Bladimir Hernández. Mgs.
DIRECTOR DE TESIS

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

Yo, Julissa Patricia Armijos Hurtado, declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autora: Julissa Patricia Armijos Hurtado

Firma:



Cédula: 1104175490

Fecha: Loja, Marzo del 2017.

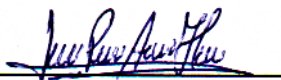
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Julissa Patricia Armijos Hurtado declaro ser autora de la tesis titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021”**, 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 28 días del mes de Marzo del dos mil diez y siete, firma la autora.

Firma: 

Autora: Julissa Patricia Armijos Hurtado

Cédula: 1104175490

Dirección: Loja, Barrio: La Pradera, Calles: Pinos 23-29 entre Molles y Ciprés

Correo: julispati_2004@hotmail.com

Teléfono: 2102754

Celular: 0939257199

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Edwin Bladimir Hernández.

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Alcívar Quizhpe Salinas MAE. Presidente

Ing. Carlos Alfredo Rodríguez Armijos Mg. Sc. Vocal

Ing. Víctor Nivaldo Anguisaca G. Mg. Sc. Vocal

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a Dios y a la Virgen por darme la sabiduría y la fortaleza para continuar con firmeza cada uno de los pasos que me da la vida.

Con mucho cariño, a mis padres: Oswaldo y Pina, que son el pilar fundamental de mi vida, que gracias a su sacrificio, amor absoluto y la confianza que han depositado en mí, me han ayudado al cumplimiento de esta meta. A mis hermanas: Katherine y Cindy; y a mis sobrinos, que con su cariño me han brindado ánimos y fuerzas para seguir adelante y poder culminar mi carrera con éxito.

Julissa

AGRADECIMIENTO

Al concluir mi trabajo y de esta manera cumplir parte de mis metas, quiero agradecer a la Universidad Nacional de Loja, específicamente a la Carrera de Administración de Empresas, a sus docentes y personal administrativo, gracias por los conocimientos impartidos.

Al Ingeniero BLADIMIR HERNÁNDEZ por su colaboración y aporte importante como Director de Tesis, quien resolvió oportunamente mis dudas con respecto al desarrollo de la tesis.

A la COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA. LTDA, ya que gracias a su desinteresada colaboración pude contar con la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

La autora

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA
COIMFAGI CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021”**

b. RESUMEN

El presente trabajo tuvo como finalidad proponer el “plan estratégico para la comercializadora importadora COIMFAGI Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, periodo 2016-2021”. Para lo cual fue necesario establecer una metodología y técnicas de levantamiento de información, con las cuales se pudo encuestar a los 32 colaboradores y una muestra de 316 clientes de la empresa, en donde se recolectó información valiosa que permitió conocer su situación interna. Con los resultados obtenidos se pudo levantar una matriz EFI la cual permitió a través de una ponderación de 2,70 reconocer que la empresa está utilizando sus fortalezas para hacer frente a sus debilidades, pudiendo determinar lo siguiente: la empresa COIMFAGI tiene exclusividad en líneas, promociones y precios, diferenciándola de la competencia. Su personal actualmente está calificado para realizar sus actividades. Además encontramos falta de capacitación a los empleados, en seguridad industrial y salud ocupacional. La empresa tiene la oportunidad de incrementar sus ventas (productos de confitería específicamente) en fechas especiales, como el día del amor y la amistad, día del maestro, día de la madre, día del niño, día del padre, feria septembrina y navidad.

En el ámbito externo, se realizó un análisis de factores externos, como son los económicos, social, político-legal, cultural y tecnológico, mismos que permitieron determinar a través de una ponderación de 2,90 que la empresa

está aprovechando las oportunidades, haciendo frente de manera aceptable sus amenazas. Una vez encontrados los factores internos y externos se elaboro la matriz FODA, la misma que permitió hacer el levantamiento de la Matriz de Alto Impacto en la que se determinaron los objetivos estratégicos. Dichos objetivos que se han definido, han considerado hacer frente a las debilidades y amenazas en consenso con los directivos de la empresa buscando su implantación con menor resistencia. La ejecución del plan propuesto para 5 años involucra una inversión de \$18.898.86.

A través de los resultados obtenidos, se establecieron conclusiones para la empresa, las mismas denotan la necesidad de la ejecución de la planeación estratégica. Por lo que se recomienda que los directivos revisen de manera frecuente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de validar si este plan estratégico propuesto se cumple. Así mismo que se encuentren siempre vigilantes de la situación política y económica del entorno con la finalidad de adaptar las estrategias; Establecer como política empresarial la capacitación anual al personal en temas necesarios para que puedan cumplir de mejor manera sus funciones; Aprovechar las capacitaciones gratuitas que da tanto el SECAP (en línea) como otras instituciones del estado (SRI, ARCSA, BOMBEROS), con la finalidad de mantener capacitado al personal con los mínimos costos.

ABSTRACT

The purpose of this paper was to propose the "strategic plan for the importing company COIMFAGI Cía. Ltda. Of the city of Loja, period 2016-2021 ". For this, it was necessary to establish a methodology and information gathering techniques, with which the 32 employees and a sample of 316 clients of the company could be surveyed, where valuable information was collected that allowed to know their internal situation. With the results obtained I can raise an EFI matrix which allowed, through a weighting of 2.70, to recognize that the company is using its strengths to face its weaknesses, being able to determine the following: the company COIMFAGI has exclusivity in lines, Promotions and prices, differentiating it from the competition. Your staff is currently qualified to perform your activities. In addition, we found lack of training for employees in industrial safety and occupational health. The company has the opportunity to increase its sales (specifically confectionery) on special dates, such as the day of love and friendship, teacher's day, mother's day, child's day, father's day, September fair and Christmas.

In the external environment, an analysis of external factors, such as economic, social, political-legal, cultural and technological, was carried out, which allowed us to determine, through a weighting of 2.90, that the company is taking advantage of opportunities, Address their threats in an acceptable manner. Once the internal and external factors were found, the SWOT matrix was developed, which enabled the lifting of the High Impact Matrix in which the

strategic objectives were determined. These objectives have been defined, have considered to deal with weaknesses and threats in consensus with the executives of the company seeking their implementation with less resistance. The execution of the proposed plan for 5 years involves an investment of \$ 18,898.86.

Through the results obtained, conclusions were established for the company, they denote the necessity of the execution of the strategic planning. Therefore it is recommended that managers frequently review strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to validate if this proposed strategic plan is met. Also, they are always vigilant of the political and economic situation of the environment with the purpose of adapting the strategies; Establish as an enterprise policy the annual training of personnel in matters necessary to enable them to perform their functions better; Take advantage of the free training provided by SECAP (online) and other state institutions (SRI, ARCSA, FIREFIGHTERS), in order to keep staff trained at the lowest costs.

c. INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas viven en un ambiente que cambia vertiginosamente, por ello deben estar atentas a esos cambios para poder sobrevivir en el mercado. Cualquier empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza día a día estrategias para capturar clientes, fidelizarlos y mantenerlos. También se busca cumplir metas económicas, corporativas y de desarrollo organizacional, pues toda empresa tiene el deseo de crecer en el tiempo y generar más utilidades por la venta de sus productos o servicios.

En la ciudad de Loja también se encuentran empresas que están trabajando en planes estratégicos, esto se evidencia cuando visitamos las instalaciones de algunas empresas y se observan rótulos con la publicación de su misión, visión y valores empresariales.

La Comercializadora Importadora COIMFAGI, dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, no se escapa de esta realidad, en los dos años que lleva prestando sus servicios en esta ciudad se ha encontrado con problemas que le impiden orientarse hacia un futuro mejor.

Con el análisis de los problemas encontrados en la empresa, se hace necesario realizar un Plan Estratégico para que la **Comercializadora Importadora**

COIMFAGI este a la vanguardia en la comercialización y distribución de los productos que ofrece.

Con la ejecución de este plan la empresa podrá plasmar la dirección que le quieren dar a su organización, y cuando este plan sea transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia donde ir y se comprometa con ese destino.

En la primera parte constan los preliminares de la tesis, es decir la certificación, autoría, carta de autorización para la consulta y publicación electrónica, agradecimiento y dedicatoria. Seguidamente se expone el tema de la tesis: "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA.LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021"; luego se redacta el resumen, donde se exponen los objetivos de la tesis, la metodología utilizada, los principales resultados. A continuación se narra la introducción del trabajo, dónde se detalla la problematización y el problema de investigación y se plantea la estructura del trabajo de investigación; seguidamente se realiza la revisión de literatura, dónde se exponen las diferentes consultas realizadas en libros, revistas, periódicos y páginas web autorizadas, mismo que se divide en marco referencial, en el cual se brindan generalidades con respecto al tema. En el marco teórico se redactan, conceptos y definiciones relacionados específicamente con plan estratégico.

A continuación se exponen los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados y clientes así como también de la entrevista realizada al gerente de la empresa. Esta información se encuentra organizada en tablas, gráficos y su respectivo análisis e interpretación. En base a estos resultados se determinan las matrices EFI y EFE, FODA y Matriz de Alto Impacto. Una vez obtenidos los resultados se desarrolla la discusión, donde se realiza la propuesta del plan estratégico para COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA.LTDA., se inicia con la identificación de los objetivos estratégicos. Finalmente se redactan las conclusiones y recomendaciones en función de la información encontrada.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco Referencial

Comercializadoras:

“Una compañía comercializadora, minorista o mayorista, adquiere bienes para revenderlos sin que cambie su forma básica” (Horngren, Sundem, & Stratton, 2006, pág. 137)

Las comercializadoras son intermediarios del canal de distribución. Estas compran productos terminados de varias fábricas o importadoras para distribuirlos en un mercado específico.

Ventajas de la empresa comercializadora:

“Crea un sistema dinámico con una clara división del trabajo, base del éxito, porque facilita la especialización, el uso óptimo de los recursos y la consolidación de la oferta de exportaciones” (García, Levitsky, & Hojmark, 2001, pág. 81)

La principal ventaja de una comercializadora es que ofrece una gama de productos terminados de una misma línea y acerca a las fábricas o importadoras al cliente final.

Funciones para los clientes: los autores Stern, Ansary, Coughland, & Cruz (2012, pág. 115) expone seis funciones que realizan las comercializadoras para los clientes:

Disponibilidad de los productos.-La proximidad de los mayoristas a los clientes y el conocimiento que tienen sus necesidades les permite mantener los productos con un nivel de disponibilidad que a muchos fabricantes les resultaría difícil igualar.

Formación del surtido.- Es la capacidad del mayorista para formar un surtido de productos de varios fabricantes, con lo que a los clientes les resulta mucho más fácil realizar los pedidos, porque en lugar de tener que dirigirse a decenas de cientos de fabricantes, pueden acudir a uno o a pocos mayoristas de artículos generales o se dediquen a líneas especializadas, que pueden proveerles de casi todo lo que necesitan.

División de stock.-Es muy frecuente que los clientes no precisen productos en grandes cantidades, e incluso cuando es así, es probable que sólo encarguen pequeñas cantidades por pedido. Para muchos fabricantes, vender a pequeños compradores resulta caro, de modo que establecen pedidos mínimos para desalentar los pequeños volúmenes de compras. Al comprar en grandes cantidades y dividir estos stocks es

volúmenes menores, los mayoristas ofrecen a los clientes la probabilidad de adquirir sólo las cantidades que necesitan.

Crédito y financiación.- Ofrecen los productos a crédito, con lo que dan tiempo a sus clientes para vender los productos antes de pagarlos. Acumulan stocks fácilmente accesibles de productos, con lo que ahorran a los clientes los gastos que les significaría mantener sus propios inventarios.

Servicio al cliente.- Los clientes suelen necesitar muchas clases de servicios, como entregas, reparaciones, garantías, etc. Al proporcionar estos servicios, los mayoristas les ahorran muchas tareas y gastos.

Asesoramiento y apoyo.- Hay muchos productos, incluso los que no son de tipo técnico, cuyo uso correcto puede requerir cierto nivel de asesoramiento y apoyo técnico, así como consejos para venderlos mejor. Los mayoristas están en condiciones de ofrecer a sus clientes este tipo de asistencia técnica y comercial, muchas veces por medio de equipos especializados de ventas.

Sin lugar a duda los clientes de las comercializadoras son los más beneficiados de este canal de distribución, ya que las comercializadoras les pueden ofrecer servicios adicionales como acercar los productos hacia su destino final, otorgar

créditos de varios productos por determinados días en la cantidad que ellos necesiten, entre otros.

Clasificación de los operadores mayoristas

Según Hugo Paz, los operadores de mayoristas se clasifican en tres:

1. Mayoristas comerciales quienes toman propiedad de la mercadería para su reventa posterior. Entre los que se encuentran: comerciantes mayoristas; Comerciantes mayoristas; Distribuidores industriales; Importadores; Exportadores; Mayoristas cash-and-carry (pagar y llevar); Cooperativas mayoristas integradas por minoristas; Terminales y elevadores de granos; Cooperativas de productores; Otros
2. Delegaciones o sucursales de fábrica, de venta directa. Donde constan: Oficinas de venta o delegaciones de fábrica; Sucursales.
3. Agentes, corredores u organizaciones como brokers, que venden a comisión sin tomar propiedad de los bienes. Se encuentran representados por: Rematadores; Agentes importadores; Agentes exportadores; Agentes de venta; Brokers; Comisionistas; Agentes del fabricante.

La clasificación de los operadores mayoristas se divide de acuerdo al nivel que ocupan en el canal de distribución, ya que existen fábricas que ponen sus propias sucursales para distribuir directamente el producto a los mayoristas.

Comerciante:

“Es la persona que comercia (es decir, que se dedica a negociar comprando y vendiendo mercaderías). El término se utiliza para nombrar a quien es propietario de un comercio o a quien se desempeña laboralmente en un comercio” (Definición.de, 2016).

El comerciante como su nombre lo indica es el que se encarga que realizar la comercialización de los productos, es decir es quien realiza el acto de compra y venta.

Comerciante mayorista: “negocio mayorista de propiedad independiente que toma propiedad de la mercancía que maneja” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 345).

El comerciante mayorista es quien compra los productos en grandes volúmenes para luego proceder a distribuirlos a minoristas.

Tipos de comerciantes mayoristas: Kotler y Armstrong (2013, págs. 345-347), indican que hay tres grupos de comerciantes mayoristas:

Los comerciantes mayoristas.- Que incluyen dos tipos generales: los mayoristas de servicio completo, mismos que ofrecen un conjunto completo de servicios y los mayoristas de servicio limitado ofrecen menos servicios a sus clientes y proveedores.

Los corredores y agentes.- Difieren de los comerciantes mayoristas de dos maneras: no tienen la propiedad de los bienes y realizan sólo unas pocas funciones. Igual que los comerciantes mayoristas, por lo general se especializan por línea de productos o tipo de cliente.

Los agentes de fabricantes.- (También llamados representantes de fabricantes) son el tipo más común de agente mayorista. El tercer tipo principal de venta al mayoreo es el que se lleva a cabo en las sucursales y oficinas de venta de los fabricantes por parte de los mismos vendedores o compradores en vez de hacerlo a través de mayoristas independientes.

Los tipos de comerciantes mayoristas varían de acuerdo a la actividad que realizan, es decir si son independientes comercializan los productos terminados que ellos prefieran pero si son agentes de fabricantes estos representan exclusivamente a la fábrica del producto.

Importadora:

“Es el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso o consumo interno de otro país” (significado. de, 2016)

La importadora es una actividad comercial que consiste en ingresar al país productos originarios de otros países.

Clases de importadoras: “las empresas importadoras se pueden dividir en aquellas que importan y distribuyen al mayoreo y las que importan y distribuyen al menudeo” (Grados, 2016, pág. 36). Esta importación depende de cómo se encuentren registradas para realizar su actividad comercial, es decir si pueden importar productos al mayor o al por menor.

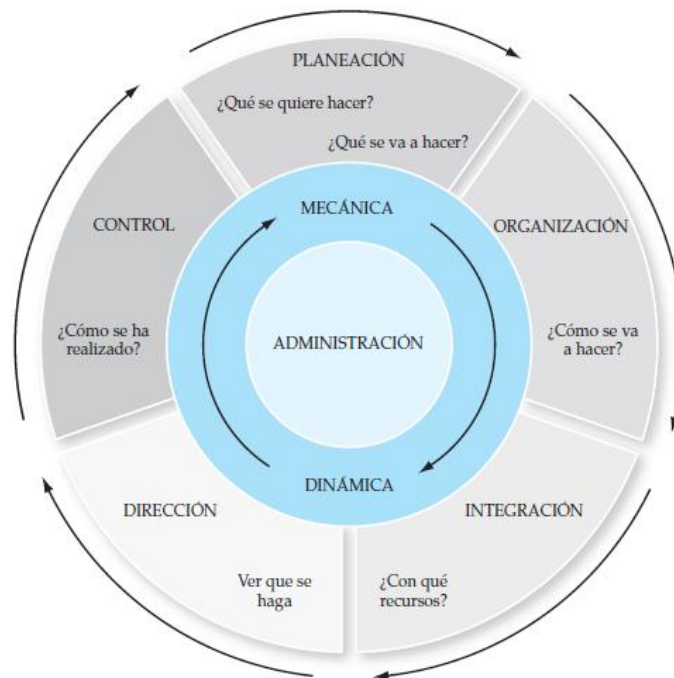
Marco Conceptual**Proceso administrativo:**

“Es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas” (Münch, 2007)

El proceso administrativo es una secuencia de actividades encaminadas a planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos de una organización.

En el siguiente gráfico se resume este proceso, que toda empresa, independientemente de su tamaño o actividad, debe llevarlo a cabo para lograr sus objetivos.

GRÁFICO 1: Fases de la administración



Fuente: Münch. Lourdes. Administración (2007, pág. 37)

Planeación:

“La determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito” (Münch, 2007, pág. 40).

Es la primera etapa del proceso administrativo, donde se definen las actividades que se van a realizar, quién las va a realizar, cuando se van a realizar, cómo se controlara y evaluará su cumplimiento y cuánto costarán.

Tipos de planeación: Según Lourdes Münch (2007, pág. 40), la planeación puede ser:

- **Estratégica.**-Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.
- **Táctica o funcional.**-Comprende planes más específicos que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa, y que se subordinan a los planes estratégicos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.

- **Operativa.-** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

De acuerdo a estos tipos de planeación, ésta se puede realizar de manera general, específica o en el área operativa de la empresa. Sea cual fuere la planeación que se realice debe estar en función de los objetivos generales de la empresa y de su filosofía.

Importancia de la planeación:

Según Agustín Ponce (Reyes, 2007), la planeación es importante porque:

- a) La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b) Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear, si administrar es hacer a través de otros, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c) El objetivo sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente.

- d) Todo plan tiende a ser económico, desafortunadamente, no siempre lo parece, porque consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e) Todo control es imposible si no se compara con el plan previo.
- f) La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presentan con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

La planeación en sí es importante porque traza el camino a seguir al logro de los objetivos corporativos.

Organización:

“Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo” (Münch, 2007, pág. 39)

La organización es la segunda etapa del proceso administrativo y es la encargada de establecer funciones y responsabilidades que permitan optimizar los recursos.

Importancia de la organización:

A decir de Agustín Reyes (2007, pág. 289), la organización es importante en una empresa, por:

1. Ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser la empresa.
2. Constituye el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los aspectos prácticos de la dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

En sí su importancia radica en llevar a la práctica todas las actividades que en la etapa de planeación se desarrollaron.

Organigramas:

“Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización” (Münch, 2007, pág. 47).

Es la representación formal de la organización dónde se hace constar los departamentos que la conforman y las líneas de autoridad.

Manuales:

“Son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa” (Münch, 2007, pág. 48).

Estos documentos son propios de cada empresa, ya que ahí se detallan las especificaciones de cada puesto de trabajo, de cada proceso y las políticas propias de esa organización.

Manual de funciones:

Montalván César (2010, pág. 25), describe al manual de funciones de la siguiente manera:

Dentro de la estructura de cualquier empresa, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas y por puestos, así como establecidos sus niveles de autoridad, es necesario darle fundamentación a dicho diseño; para ello, resulta indispensable plasmar en un documento, la descripción de cada uno de los puestos establecidos, sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan. A este documento se lo denomina Manual de funciones.

Manual de Procedimientos:

César Contreras (Contreras, 2009) define a estos manuales, así:

Son un instrumento de apoyo a la labor administrativa y académica, que agrupa procedimientos precisos con un objetivo común, que describe en secuencia lógica las distintas actividades de cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando, quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.

Manual de Políticas:

Jorge Ortega (2009, pág. 12), lo define así:

Es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

Integración

“Selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros” (Münch, 2007, pág. 39).

Es esta etapa se definen los recursos para llevar a cabo todas las actividades programadas en la etapa de planeación.

Importancia de la integración:

De acuerdo a Agustín Reyes (2007, pág. 349), la integración es importante, por las siguientes razones:

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica y, por lo mismo, de ella depende en gran parte que teoría formulada en la etapa constructiva o estadística, tenga la eficiencia prevista y planeada.

- b) Es el punto de contacto entre lo estadístico y lo dinámico; lo teórico y o práctico.
- c) Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social es una función permanente, porque en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas por su deterioro, los sistemas que resultan obsoletos, etc.

Dirección

“Es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa” (Münch, 2007, pág. 39). Esta etapa se orienta a ver que se realice todo lo planificado.

Importancia de la dirección:

A decir de Agustín Reyes (2007, pág. 297), la dirección es importante por las siguientes razones:

- La dirección es la parte esencia y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar los demás elementos.

- Es el más real y humano, aquí se tienen que ver en todos los casos con hombres concretos. Aquí se lucha con las cosas y problemas como son realmente.

Estilos de liderazgo:

Según Agustín Reyes, existen diferentes estilos de liderazgo:

- a) Estilo autoritario.**-Toda la determinación de políticas es realizada por el líder
- b) Estilo democrático.**- El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimadas u auxiliadas por el líder.
- c) Estilo “Laissez Faire” (dejar hacer).**- Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder.

Toma de decisiones:

“Es la llave final de todo proceso administrativo; ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión” (Reyes, 2007, pág. 424).

El éxito o fracaso del proceso administrativo se ve influenciado por la toma de decisiones de todos los niveles de la empresa, ya que si un nivel no toma decisiones oportunas influirá en toda la organización a corto o largo plazo.

Comunicación:

“Es el proceso a través del cual se transmite y recibe información” (Münch, 2007, pág. 52).

Para que esta comunicación fluya normalmente se deben establecer los canales más apropiados dependiendo del puesto de trabajo en que se encuentren los receptores del mensaje.

Requisitos de la comunicación efectiva:

Según Münch, Lourdes (2007, pág. 53) para que exista una comunicación eficaz implica la existencia de los siguientes requisitos:

- Claridad. La comunicación debe ser clara; el lenguaje en que se exprese debe ser accesible a los receptores.
- Integridad. La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa.
- Aprovechamiento de la comunicación informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la comunicación informal.

- Equilibrio. Toda acción administrativa debe acompañarse del plan de comunicación correspondiente.
- Moderación. La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y concisa.
- Difusión. La comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y darse a conocer.

Control

“Establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente” (Münch, 2007, pág. 39). El éxito de la planeación tiene una relación directa y estrecha con el control de todas las actividades programadas, ya que en el transcurso se pueden ir haciendo mejoras o correcciones a lo planificado originalmente para alcanzar los objetivos propuestos.

Importancia del control:

Según Agustín Reyes (2007, pág. 453), el control es importante dentro de la administración de una empresa, porque:

- a) Cierra el ciclo de la Administración. De hecho, los controles son a la vez medios de previsión.

- b) Se da en todas las demás funciones administrativas: hay control de la organización, de la dirección, la integración, etc. Es por ello un medio para manejarlas o administrarlas.

Planeación estratégica:

“Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (Fred, 2013). Es adelantarse al futuro cercano a través de un plan que guíe su accionar.

Para orientar su accionar se debe contar con la filosofía que identifique a la organización. “El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 37).

Filosofía empresarial

Toda empresa necesita de una filosofía donde se encuentre redactada su misión, visión y valores que la identifiquen del resto.

Misión:

“La misión describe qué hace la compañía” (Hill & Gareth, 2009, pág. 11).

Es la razón de ser de la empresa, qué hace, para quién.

Visión:

“La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (Hill & Gareth, 2009, pág. 14).

Es visualizar a la empresa de aquí a varios años con lo que es ahora.

Valores:

“Los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (Hill & Gareth, 2009, pág. 14).

La práctica de los valores debe ser diaria para cumplir a cabalidad con la misión y orientarse hacia la visión.

Factores externos

El análisis de los factores externos de la empresa es importante por cuanto se podrá determinar las amenazas y oportunidades que puede haber fuera de la organización y que le afectarían positiva o negativamente.

Análisis del Macroambiente:

Para realizar el análisis externo se debe analizar el macroambiente que comprende los factores económicos, tecnológicos y demográficos.

Factores económicos:

“Los cuatro factores más importantes del macroambiente son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, los tipos de cambio de divisas y los índices de inflación (o deflación)” (Hill & Gareth, 2009, pág. 66). Debido a que el estancamiento de la economía provoca un comportamiento de reserva-ahorro por lo que los consumidores miden sus gastos.

Factores políticos y legales:

Según afirma David Fred, (2013, pág. 68) “los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño”. Estos resultan de las decisiones en el entorno político, pues depende de cada autoridad gubernamental la decisión de continuar o cambiar las políticas y leyes en vigencia. Esto genera consecuencias a las empresas ya que se deben acoger a lo que se disponga por parte de estas autoridades.

Factores tecnológicos:

“El cambio tecnológico puede hacer que los productos establecidos se vuelvan obsoletos de la noche a la mañana y, simultáneamente, ha creado una serie de posibilidades para introducir productos nuevos” (Hill & Gareth, 2009, pág. 69). Su análisis permite identificar la nueva tecnología al servicio de la empresa.

Fuerzas demográficas:

“Las fuerzas demográficas son resultado de cambios en las características de una población, como edad, sexo, origen étnico, raza, preferencia sexual y clase social” (Hill & Gareth, 2009, pág. 69). Pueden constituirse en una amenaza u oportunidad para la empresa, debido a las nuevas leyes laborales de equidad de género, inserción laboral de personas con capacidades diferentes, entre otras.

Factores culturales:

“las nuevas tendencias dan lugar a un tipo diferente de consumidor y, por consiguiente, provocan el surgimiento de una necesidad de productos, servicios y estrategias distintos” (Fred, 2013, pág. 67). La pérdida de identidad lleva a las empresas a incorporar culturas de otros países en la elaboración de productos o servicios.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Una vez identificados los factores externos que rodean a la empresa, se procede a elaborar la matriz EFE. Para ello se basa en el proceso planteado por David Fred (Fred, 2013, pág. 81):

1. Elabore una lista de los factores externos clave identificados en el proceso de auditoría externa. Primero liste las oportunidades y después las amenazas.

2. Asigne a cada factor una ponderación que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su calificación, para determinar una puntuación ponderada.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable, con el fin de determinar la puntuación ponderada total para la organización.

CUADRO 1: Matriz EFE.

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
<i>Amenazas</i>			
<i>Total</i>	1		

Fuente: Fred, David (2013, pág. 111)

Análisis de los factores internos

El análisis de los factores internos de la empresa es importante dado que se precisa conocer de los recursos tangibles e intangibles con que esta cuenta para formular el plan estratégico. Entre los principales recursos tangibles están los financieros, organizacionales, físicos y tecnológicos, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2: Análisis de los recursos tangibles de la empresa

Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de endeudamiento de la empresa • Capacidad de la empresa para generar fondos internos
Recursos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa • Acceso a materias primas
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales

Fuente: Adaptado de J. B. Barney, citado en (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

A continuación se detallan los recursos intangibles: humanos, de innovación y tecnológicos.

GRÁFICO 3: Análisis de los recursos intangibles de la empresa

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Confianza • Capacidades gerenciales • Rutinas de la organización
Recursos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Ideas • Capacidades científicas • Capacidad para innovar
Recursos de reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación entre los clientes • Nombre de marca • Percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos • Reputación entre los proveedores • Por tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas para todas las partes

Fuente: Adaptado de R. Hall, citado en (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Una vez obtenida la información interna de la empresa se procede a elaborar la respectiva matriz, de manera que esta información quede ordenada para su posterior ponderación.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

“Es una herramienta para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas” (Fred, 2013, pág. 122).

En esta matriz se redactan las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir incluye los aspectos internos de la organización.

Esta matriz, según (Fred, 2013, pág. 122) se desarrolla en cinco pasos:

1. Haga una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplee un total de 10 a 20 factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero mencione las fortalezas y después las debilidades. Sea tan específico como pueda, utilice porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tienen la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una

clasificación de 1 o 2. Por tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria.

4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

CUADRO 2: Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Total	1		

Fuente: Fred, David (2013, pág. 151)

Análisis FODA

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos, se precisa realizar el análisis FODA, que es “la comparación de las fortalezas (strengths), las debilidades (weaknesses), las oportunidades (opportunities) y las amenazas (threats) se conoce como análisis FODA” (Hill & Gareth, 2009, pág. 18). Las fortalezas y debilidades procesen del análisis interno de la empresa, mientras que las amenazas y oportunidades del análisis externo.

GRÁFICO 4: Matriz FODA

Fuente: Paredes Santos Alfredo (2014, pág. 19)

Matriz de alto impacto

“Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 14).

CUADRO 3: Matriz de alto impacto

Dejar siempre en blanco	FUERZAS-F 1. 2. 3. Anotar las fuerzas 4. 3	DEBILIDADES-D 1. 2. Anotar las debilidades 3. 4. 4
OPORTUNIDADES-O 1. 2. Anotar las oportunidades 3. 4. 1	ESTRATEGIAS-FO 1. 2. Usar las fuerzas para aprovechar 3. las oportunidades 4. 5	ESTRATEGIAS-DO 1. Superar las debilidades 2. aprovechando las oportunidades 3. 4. 6
AMENAZAS-A 1. 2. Anotar las amenazas 3. 4. 2	ESTRATEGIAS-FA 1. 2. Usar las fuerzas para evitar las amenazas 3. 4. 7	ESTRATEGIAS-DA 1. Reducir las debilidades y evitar las amenazas 2. 3. 4. 8

Fuente: Fred, David (2013, pág. 202)

De acuerdo a David Fred (2013, pág. 176), la combinación de los factores externos e internos de la empresa dan origen a las estrategias FO, DO, FA y DA.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.

Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

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

Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitarlas amenazas externas.

El plan Operativo Anual

“El plan estratégico es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planeación a largo plazo, en él se plantean los objetivos, metas y estrategias a cumplirse en un período mínimo de 3 años y máximo de 5 años”. A continuación se expone el diseño del plan anual.

CUADRO 4: Plan operativo anual

Área o ámbito de acción			
Nombre del programa			
Objetivos específicos			
Metas			
Estrategias			
Cronograma de actividades			
Actividades	Responsable	Recursos	Tiempo
Sugerencias para seguimiento y evaluación			

Fuente: Paredes Santos Alfredo (2014, pág. 43)

Área o ámbito de acción:

Como su nombre lo indica en este lugar va el nombre del área o ámbito de acción que ejecutará el plan. Es decir se detalla si este plan va a hacer

formulado para el área administrativa, financiera, de recursos humanos o de marketing.

Nombre del programa:

Se ubica el nombre del proyecto.

Objetivos:

“Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012). Por ello deben ser compartidos con todos los miembros de la empresa.

Meta:

“Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía” (Hill & Gareth, 2009, pág. 15). Por ello su redacción es cuantitativa, para poder medir su alcance.

Estrategia:

“Es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” (Hill & Gareth, 2009, pág. 3). Es la respuesta al cómo se enfrentará la empresa a su competencia.

Cronograma de actividades:

“Es una distribución de tareas por realizar en la investigación, según el tiempo en que se espera completar el estudio” (Campos, 2011, pág. 49). Por ello este cronograma hace constar las actividades a realizar, los responsables de que se cumpla, los recursos requeridos y el tiempo que llevará desarrollar esa actividad.

Actividades:

“Son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta” (Hill & Gareth, 2009, pág. 83). Además siguen la secuencia establecida en el plan.

Recursos:

“Son los medios que se emplean para realizar las actividades. Por lo general son seis; humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo” (Businessscol.com, 2016)

Tiempo:

“Período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento” (Definición.de, 2016)

Sugerencias para seguimiento y evaluación:

“La evaluación permite conocer si se está logrando cumplir con los objetivos, componentes y actividades trazados originalmente, lo cual se refleja en los grupos que se han beneficiado” (Secretaría de pueblos, movimientos sociales y participación ciudadana SPPC, 2007). Para que esta evaluación se pueda llevar a cabo es necesario establecer por cada actividad los indicadores y medios de verificación, que se definen de la siguiente manera:

Son las medidas (directas o indirectas) para averiguar hasta qué grado se han cumplido los objetivos, componentes y actividades planificadas. Desde las actividades hasta el objetivo general deben tener un indicador que mida su grado de cumplimiento (Secretaría de pueblos, movimientos sociales y participación ciudadana SPPC, 2007, pág. 6).

e. MATERIALES Y MÉTODOS

RECURSOS MATERIALES:

- Suministros de oficina
- Internet
- Copias
- Impresiones
- Empastados
- Anillados
- Equipo de computación
- Cámara fotográfica
- Celular
- Libros

La presente investigación se desarrolló en el cantón Loja perteneciente a la ciudad y provincia del mismo nombre. Para el efecto se utilizaron los siguientes métodos:

Método Sintético.- “es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen” (Ruiz, 2006, pág. 24).

Este método fue utilizado para desarrollar el marco teórico, cuando se investigaron temas relacionados al Plan Estratégico.

Método Histórico.- “está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales” (Hernández, Pilar, & Baptista, 2008).

Este método se utilizó para conocer la historia de la empresa y su desenvolvimiento. Así se pudo conocer la situacional actual de la empresa, puesto que para llegar a ello fue necesario conocer cuáles son los antecedentes que lo originaron.

Método Matemático.- “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (Bernal, 2010, pág. 60).

Mediante fórmulas utilizadas para calcular la población y muestra de los clientes a indagar la información con respecto al servicio que ofrece la empresa.

Método Deductivo.- “es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares” (Ruiz, 2006, pág. 25).

El presente método se lo utilizó para generalizar los resultados de las encuestas realizadas a clientes internos y externos de la empresa.

Método Inductivo: “Se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general” (Ruiz, 2006, pág. 25). A través de este método se reunió información sobre lo que ocurre dentro de la empresa.

Este método fue aplicado en cada etapa de la investigación, mismo que partió de la situación encontrada en el proceso investigativo, para posteriormente contrastarlos con las fases del plan estratégico a fin de elaborar nuevas metas, objetivos y estrategias a ejecutarse en los próximos años.

Método Analítico.- “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (Ruiz, 2006, pág. 24).

Este método se utilizó para realizar el respectivo análisis de los factores internos y externos de la empresa tomando en cuenta los objetivos planteados en la presente investigación.

TÉCNICAS

- a. Encuesta.-** “Es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos en relación con la opinión de esto sobre un tema específico” (Arias, 2016, pág. 32).

Esta técnica se aplicó a los clientes externos e internos de la empresa con el fin de obtener información para la detección de fortalezas y debilidades de la misma, (según el maestro de clientes que se encuentra registrado en la empresa a Mayo de 2016 son 1.500 esta información fue proporcionada por el departamento de ventas) que de acuerdo al cálculo de muestra se encuentran representados por 316 clientes externo y a los 32 empleados de la empresa presentados en nomina por el departamento de contabilidad.

- b. Entrevista.-** “Es un instrumento fundamental en las investigaciones sociales, pues a través de ella se puede recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con un problema que se investiga, la persona entrevistada, su familia, y el ambiente en que se halla inmersa” (Cortes & Miriam, 2014, pág. 37).

Estuvo dirigida al gerente de la empresa representado por la Sra. Dunia Elizabeth Iglesias Naranjo.

POBLACIÓN

La población está conformada por los 1.500 clientes externos, (según datos del maestro de clientes proporcionado por el departamento de ventas de la empresa a Mayo de 2016), que ha confirmado el departamento de contabilidad, son los que adquieren los productos. En cuanto a la población de los clientes internos de la empresa, está conformada por 32 colaboradores que laboran en la misma (según nomina del departamento de contabilidad), a excepción del gerente, a quién se le realizó una entrevista.

Muestra.

En vista que los clientes externos de la empresa representan un número alto, se aplicó la siguiente fórmula matemática para calcular una muestra representativa.

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

En donde:

n	=	Muestra
N	=	1.500 (clientes de la empresa)
e	=	Error Muestral 5%
1	=	Constante

$$n = \frac{1.500}{1+1.500(0.5)^2}$$

$$n = 315,79$$

$$n = \mathbf{316 \text{ Encuestas.}}$$

f. RESULTADOS

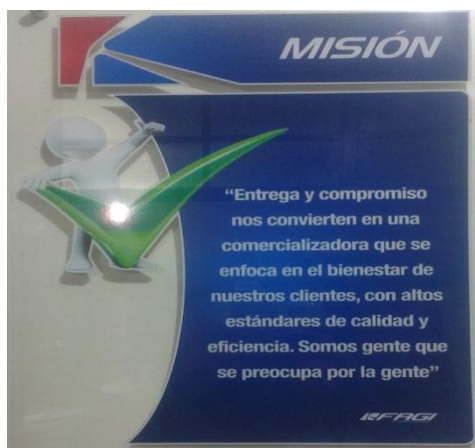
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

La comercializadora importadora COIMFAGI CIA LTDA, es constituida como compañía de responsabilidad limitada el 9 de septiembre de 2013 con domicilio en la ciudad de Loja, provincia de Loja, específicamente en la Av. Cuxibamba # 00-66 y Cañar. Su objeto social es: a) Importación, comercialización y distribución de productos de consumo masivo; b) Comercialización de bebidas alcohólicas y refrescos; c) Servicio de traslado de mercaderías a los clientes y proveedores.

Filosofía empresarial

La comercializadora importadora COIMFAGI CIA LTDA cuenta actualmente con misión, visión. A continuación se expone cada una:

GRÁFICO 5: Misión de COIMFAGI



Fuente: Documentos internos de COIMFAGI

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 6: Visión de COIMFAGI

Fuente: Documentos internos de COIMFAGI

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 7: Valores de COIMFAGI

Fuente: Documentos internos de COIMFAGI

Elaboración: Julissa Armijos

Organización empresarial

COIMFAGI no cuenta con ningún tipo de organigrama, tampoco posee el manual de funciones. Sin embargo se identifican las siguientes áreas: gerencia comercial y gerencia general; gerencia administrativa y financiera; crédito, contabilidad, ventas, caja-facturación, bodega en la cual se incluyen choferes y ayudantes de despacho y empaçado.

Personal que labora en la empresa

CUADRO 5:

Nomina general COIMFAGI CIA. LTDA.

Código	Empleado	Cargo	Departamento
1	VELEZGARCIA DACIA AMINDA	Asist. de Crédito y Cobranza	Administración
2	VACA AGUILAR LEYMER FRANCISCO	Asist. Limpieza y Cafetería	Administración
3	ANDRADE DIANA MARILU	Asistente Contable	Administración
4	ORTEGA GUSTAVO	Auxiliar de bodega	Bodega
5	CUENCA DAVID CORONEL	Chofer Repartidor	Ventas
6	GONZALEZ RICHARD	Chofer Repartidor	Ventas
7	GUERRERO CRISTIAN	Chofer Repartidor	Ventas
8	YAGUANA TORRES VICTORDIDIAN	Chofer Repartidor	Ventas
9	CUENCA ANGAMARCAMARIA ALEXANDRA	Contador General	Administración
10	MENDEZZAQUINAULASNEYDER MANOLO	Empacador(a)	Bodega
11	ALBA ZAQUINAULA HITLER GEOVANNY	Empacador(a)	Bodega
12	VELEZ JORGE	Empacador(a)	Bodega
13	ARMIJOS HURTADO JULISSA PATRICIA	Facturador(a)	Administración
14	GRANDA TORRES MARCELO FABIAN	Gerente Comercial	Administración
15	IGLESIAS NARANJO DUNIA ELIZABETH	Gerente General	Administración
16	GONZALEZ OJEDA PABLO ANIBAL	Jefe de Bodega	Administración
17	CUJE GOMEZ MANUEL ROSALINO	Supervisor de Ventas	Ventas
18	HIDALGO MORENO VANESSA DEL CISNE	Supervisor de Ventas	Ventas
19	ARMIJOS PINEDA PABLO ERNESTO	Vendedor Recaudador	Ventas
20	CUEVA ONTANEDA ERVIN DAVID	Vendedor Recaudador	Ventas
21	GUTIERREZLUJEDEÑACARLOS ALFREDO	Vendedor Recaudador	Ventas
22	JARAMILLO GONZALEZ MAYRA DANIELA	Vendedor Recaudador	Ventas
23	OJEDA PASACA EDWIN PATRICIO	Vendedor Recaudador	Ventas
24	PINEDA AREVALO JULIO PATRICIO	Vendedor Recaudador	Ventas
25	SANTINMARTINEZONEY RAFAEL	Vendedor Recaudador	Ventas
26	MONTALVAN BRAVO DARWIN	Vendedor Recaudador	Ventas
27	ROMERO MOGROVEJORUBENDARIO	Vendedor Recaudador	Ventas

28	VICENTE EDUARDO ESPINOSA	Talento Humano	Administración
29	ORTIZ CESAR	Vendedor Recaudador	Ventas
30	LAVANDA MANUEL	Vendedor Recaudador	Ventas
31	VINUEZA JAVIER FRANCISCO	Vendedor Recaudador	Ventas
32	MOCHA TERESA	Impulsadora	Ventas
33	RÍOS MARÍA JOSÉ	Impulsadora	Ventas

Fuente: Documentos internos de COIMFAGI

Elaboración: Julissa Armijos

Infraestructura

La empresa COIMFAGI, no tiene infraestructura propia, tiene dos locales para poder a embodegar todos los productos que comercializa. El primer local se encuentra en Avenida Cuxibamba 00-66 y Cañar, donde también funciona la parte administrativa de la empresa; y la otra se encuentra ubicada a cuatro cuadras de esta, en el barrio San José calles Eduardo Mora Moreno y Domingo Agurto. Esta situación dificulta la carga de camiones para el reparto.(Ver anexo 5).

Software

Cuenta con un software llamado CAMILA, que es un sistema cerrado y de control comercial, administrativo y financiero, con tecnología de punta y equipos de oficina de óptimo estado.

Control de recursos

El control del recurso humano se lo realiza mediante registro proporcionado por sistema de control y apuntes manuales. La asistencia de los colaboradores que

atienden en oficina se registra las horas de entrada y salida con reloj biométrico, en ventas y bodega se los lleva manera manual.

El control de los recursos materiales contamos con formatos de entrega-recepción de los materiales, equipo, herramientas y uniformes que se entregan para el desempeño de las labores.

Dentro del control económico se cuenta con un software que determina cuanto se gasta en cada uno de los departamentos y en adquisición de mercadería, y cuanto venden diariamente y mensualmente los vendedores tanto en producto como en proveedores.

Así también a través del control tecnológico se puede controlar quien trabajo y que se hizo durante el día y cuantas transacciones fueron realizadas tanto en vendedores, como en el área administrativa. Es decir hay un control virtual.

Localización

La empresa se encuentra ubicada en dos lugares, distribuyéndose de la siguiente manera, en la Av. Cuxibamba 00-66 y Cañar en este establecimientos funcionan las oficinas y la bodega 1; en la Eduardo Mora y Ancón en donde funciona la bodega 2.

Encuestas aplicadas a los clientes

1. ¿Cuáles son los productos de consumo masivo que Usted compra en esta empresa?

CUADRO 6:

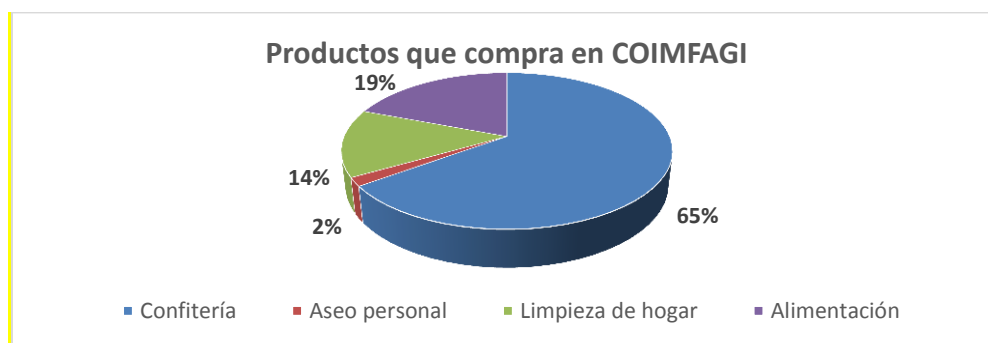
Productos que compra en COIMFAGI

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Confitería	260	65%
Aseo personal	7	2%
Limpieza de hogar	56	14%
Alimentación	77	19%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 8:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 65% de los clientes de COIMFAGI compran la línea de confitería; el 19% responde demandar productos de alimentación; el 14% manifiesta que adquiere productos de limpieza de hogar; y el 2% opina que demanda productos de aseo personal. La mayoría de clientes de COIMFAGI demandan los productos de confitería, ya que esta empresa posee la exclusiva en la distribución de confitería para la ciudad de Loja.

2. ¿Cada qué tiempo realiza sus pedidos en esta comercializadora?

CUADRO 7:

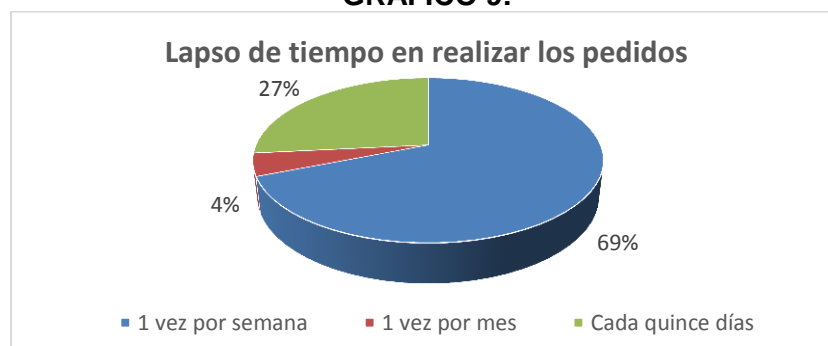
Lapso de tiempo en realizar los pedidos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 vez por semana	218	69%
Cada quince días	84	27%
1 vez por mes	14	4%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 9:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 69% de los clientes de la empresa manifiestan que realizan sus pedidos 1 vez por semana; el 27% opina que realiza cada quince días y el 4% una vez al mes. Por lo tanto los clientes de COIMFAGI realizan sus pedidos semanalmente, por lo que se trata de productos de confitería que tienen una gran aceptación entre los consumidores.

3. ¿Por qué adquiere sus productos en esta comercializadora?

CUADRO 8:

Motivos de compra

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Por la variedad de productos	56	18%
Marcas	211	67%
Promociones	28	9%
No contesta	21	7%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 10:

Motivos de compra



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 67% de los clientes de la empresa coinciden en indicar que adquieren los productos que esta empresa distribuye por las marcas que ofrecen; el 18% opina que la razón es por la variedad de productos; el 9% manifiesta que es por las promociones y el 7% no contestan a esta interrogante. Distribuidora COIMFAGI tiene la exclusiva de algunas marcas de los productos que distribuye, lo que da la ventaja de competir con otras distribuidoras.

4. ¿A través de qué medios conoció usted a esta empresa?

CUADRO 9:

Medio por el cual conoció de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Folletos		0%
Hojas volantes		0%
Televisión		0%
Radio		0%
Vallas		0%
Visitas	309	98%
Recomendación	7	2%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 11:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 98% de los clientes de la empresa coinciden en indicar que conocieron de la empresa por medio de las visitas que les realizaron los vendedores de la empresa, el 2% señala que fue por recomendaciones de conocidos. La visita que realizan los agentes vendedores a los diferentes puntos de abasto de productos de consumo masivo ha tenido su repercusión para capturar clientes.

5. ¿Cómo califica la atención del agente de ventas que lo visita?

CUADRO 10:

Atención que recibe del agente de ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	28	9%
Buena	288	91%
Mala		0%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 12:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 91% de los clientes de la empresa afirman que la atención que les brinda el agente de ventas es buena, el 9% manifiesta que es excelente. La atención que le brindan los vendedores al cliente es buena, lo que indica que las relaciones con ellos mantenida también es buena.

6. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo de la empresa?

CUADRO 11:

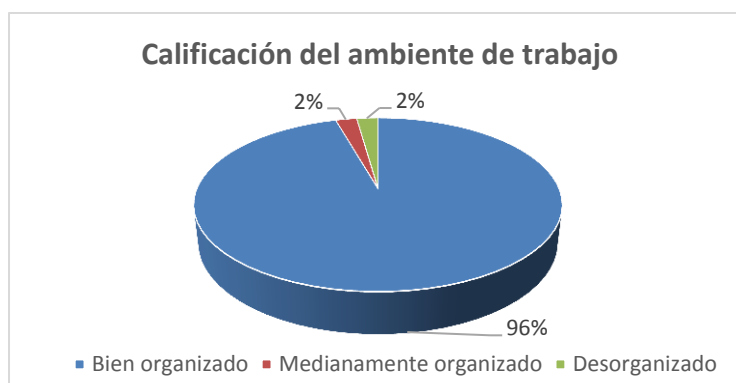
Calificación del ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bien organizado	302	96%
Medianamente organizado	7	2%
Desorganizado	7	2%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 13:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 96% de los clientes de la empresa califican el ambiente de trabajo es bien organizado, el 2% opina que es medianamente organizado y finalmente un similar porcentaje manifiesta que es desorganizado. El reflejo que dan los vendedores del ambiente laboral es percibido como organizado para los clientes de la empresa.

7. ¿Cómo califica el servicio que ofrece esta comercializadora?

CUADRO 12:

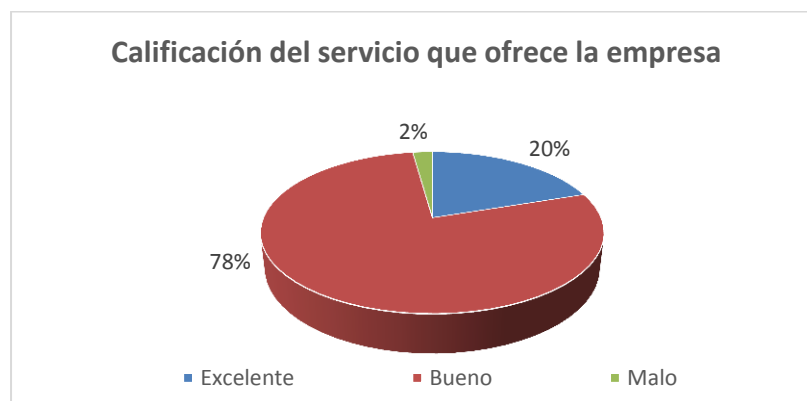
Calificación del servicio que ofrece la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	63	20%
Bueno	246	78%
Malo	7	2%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 14:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 78% de los clientes de la empresa califican al servicio como bueno; el 13% lo califica como muy bueno; el 7% afirma que es excelente y el 2% opina que el servicio es malo.

En general el servicio es calificado como bueno, lo que coincide con las respuestas anteriores que resaltaban la imagen que proyecta la empresa y la forma como es atendido el cliente.

8. ¿En qué área cree Usted que debe mejorar esta comercializadora?

CUADRO 13:

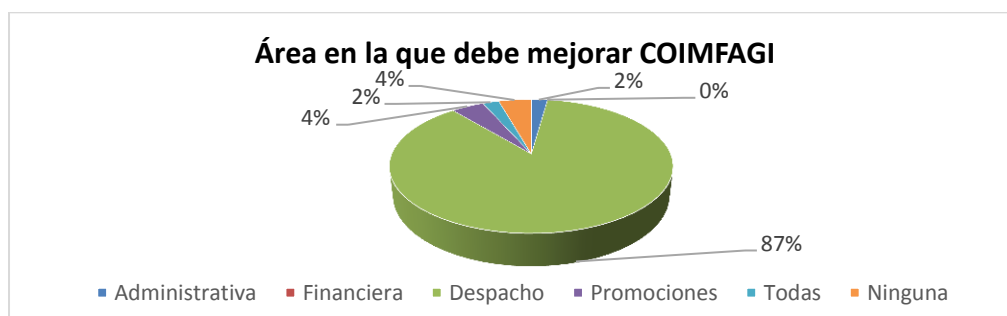
Área en la que debe mejorar COIMFAGI

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativa	7	2%
Financiera		0%
Comercialización	274	69%
Promociones	14	4%
Todas	7	2%
Ninguna	14	4%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 15:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

Según el 87% de los clientes, la empresa debe mejorar en despacho de los productos; el 4% sugiere que sea en las promociones; un similar porcentaje considera que en ninguna área; al 2% le gustaría cambios en el área administrativa; finalmente un 2% indica que en todas las áreas. Casi todos los clientes, el 96%, sugiere cambios en las áreas con las que tiene contacto, es decir con el área administrativa, de comercialización, ventas, atención al cliente y promociones.

9. ¿De qué manera realiza sus sugerencias o reclamos?

CUADRO 14:

Manera de realizar las sugerencias o reclamos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Telefónicamente		0%
Personalmente	7	2%
Al agente vendedor	309	98%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 16:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 98% de los clientes afirman que sus reclamos los elevan al agente vendedor; el 2% manifiesta que lo hace personalmente. Igualmente casi todos los clientes (98%) han realizado sugerencias o reclamos, por lo que comparando con las respuestas anteriores han sido de forma, por cuanto califican al servicio como bueno.

10. ¿La solicitud de sus reclamos son atendidos de manera oportuna?

CUADRO 15:

Atención a los reclamos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	274	87%
No	42	13%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 17:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 87% de los clientes afirman que sus reclamos si son atendidos de manera oportuna; el 13% opina que no son atendidos de manera oportuna. Los clientes que han realizado algún reclamo se sienten satisfechos con la respuesta oportuna que han obtenido. Esta situación demuestra la agilidad con la que se resuelven los reclamos o sugerencias a los clientes.

11. ¿Cómo resuelven problemas los vendedores que le visitan?

CUADRO 16:

Manera como los vendedores resuelve los problemas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De manera inmediata	14	4%
En la próxima visita	267	84%
Pide que se comunique con la empresa	35	11%
TOTAL	316	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 18:



Fuente: Encuesta a clientes

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 84% de los clientes de la empresa señalan que los vendedores resuelven los problemas que tienen en la próxima visita; el 4% manifiesta que la solución es de manera inmediata y el 11% afirman que les piden que se comuniquen con la empresa. La prioridad de la empresa debe ser siempre el cliente, por ello es necesario que todos los clientes sientan que se cubren las expectativas que tienen con respecto al servicio.

Encuesta a los colaboradores de la empresa

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

CUADRO 17:

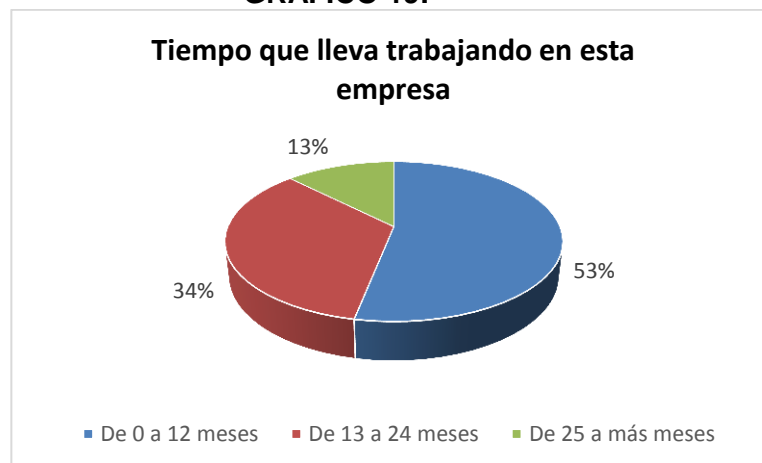
Tiempo que lleva trabajando en esta empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 0 a 12 meses	17	53%
De 13 a 24 meses	11	34%
De 25 a más meses	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 19:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 53% de los colaboradores de la empresa afirman que llevan trabajando en esta empresa entre 0 a 12 meses; el 34% indica que lleva entre 13 y 24 meses; y el 13% menciona que lleva de 25 a más meses. El tiempo que llevan en la empresa indica que existe inestabilidad laboral, ya que más de la mitad de los colaboradores llevan en la empresa menos de 2 años.

2. ¿Conoce la misión de la empresa?

CUADRO 18:

Misión de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	59%
No	13	41%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 20:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 59% de los colaboradores conocen la misión que tiene la empresa; el 41% indica que no la conoce. En general los colaboradores de la empresa conocen la misión de esta.

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

CUADRO 19:

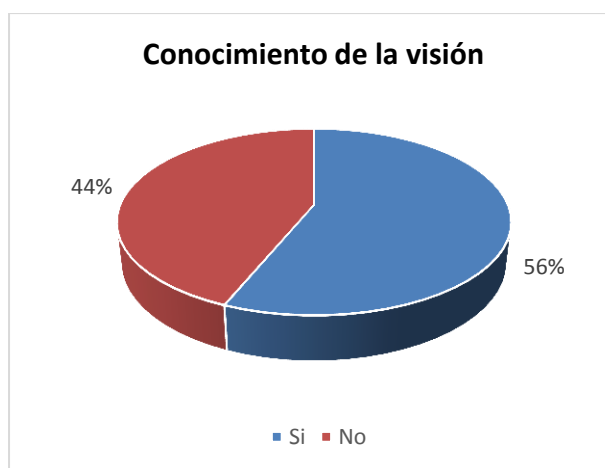
Visión de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	18	56%
No	14	44%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 21:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 56% de los colaboradores de la empresa conocen cuál es la visión; el 44% indica que no la conoce. En definitiva los colaboradores conocen la visión de su empresa.

4. ¿Qué valores se practican en la empresa?

CUADRO 20:

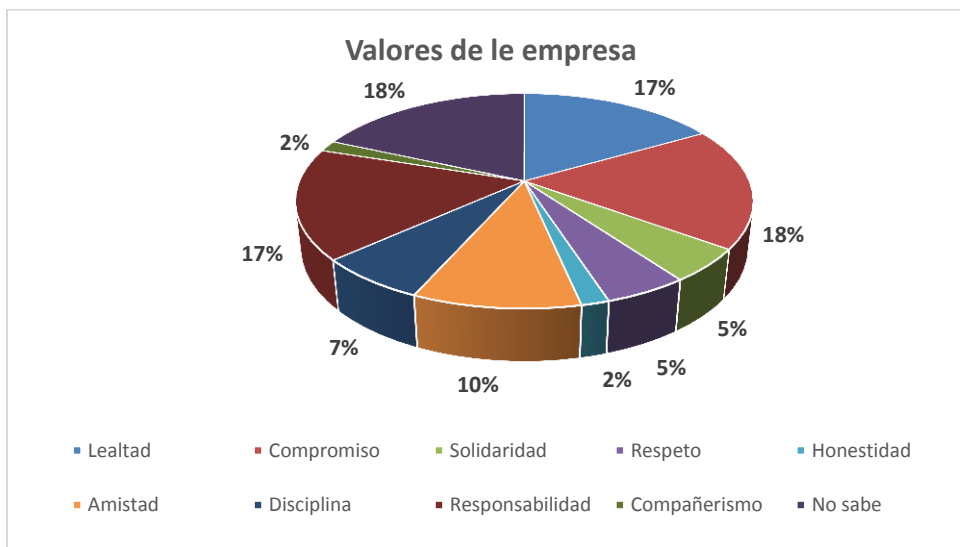
Valores de le empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lealtad	10	17%
Compromiso	11	18%
Solidaridad	3	5%
Respeto	3	5%
Honestidad	1	2%
Amistad	6	10%
Disciplina	4	7%
Responsabilidad	10	17%
Compañerismo	1	2%
No sabe	11	18%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 22:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

Un 18% de los colaboradores no saben que valores se practican en la empresa; similar porcentaje manifiesta que el valor que se practica es el compromiso; el 17% señala que es la lealtad; un similar porcentaje indica que es la responsabilidad; el 10% afirma que se practica el valor de la amistad; el 7% dice que la disciplina; el 5% indica que es la solidaridad; similar porcentaje señala que es el respeto; un 2% manifiesta que se practica la honestidad y finalmente un similar porcentaje opina que el compañerismo.

Los colaboradores de COIMFAGI practican diferentes valores en la empresa que les sirve para proyectar una buena imagen de la empresa. Resultaría más beneficioso que todos practicara los mismos valores, ya que todos los que han mencionado son importantes.

5. ¿Qué cargo desempeña dentro de la empresa?

CUADRO 21:

Cargo que desempeña dentro de la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Administrativo	8	25%
Operativo	24	75%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 23:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 75% de los colaboradores de la empresa pertenecen al área operativa de la empresa; mientras que el 25% son del área administrativa. En la empresa existe personal acorde a las actividades que esta requiere para comercializar sus productos.

6. ¿Qué formación académica posee?

CUADRO 22:

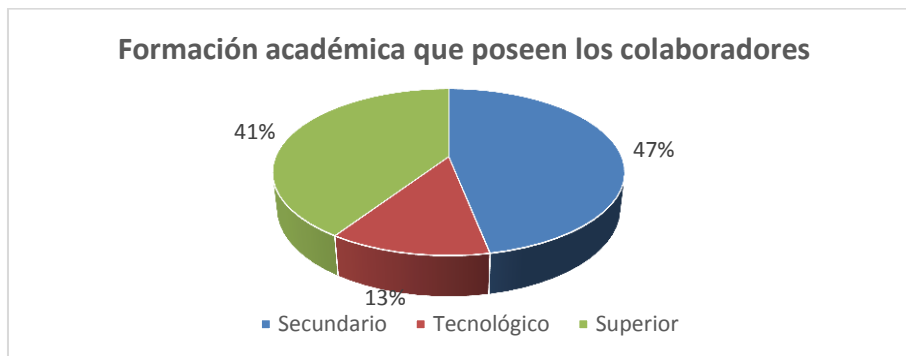
Formación académica que poseen los colaboradores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Secundario	15	47%
Tecnológico	4	13%
Superior	13	41%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 24:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 47% de los colaboradores tiene educación secundaria o bachillerato; el 13% son estudiantes con alguna tecnología; el 41% tiene educación superior. Las actividades que demanda la empresa no requieren de personal profesional para despachar o ser chofer de la empresa, por ello la presencia de personal sin título de bachiller y tercer nivel. En lo que se refiere a la parte administrativa, de apoyo y mandos medios si se encuentra con profesionales que tienen título de tercer nivel de acuerdo a la función que desempeñan.

7. ¿La empresa cuenta con políticas institucionales?

CUADRO 23:

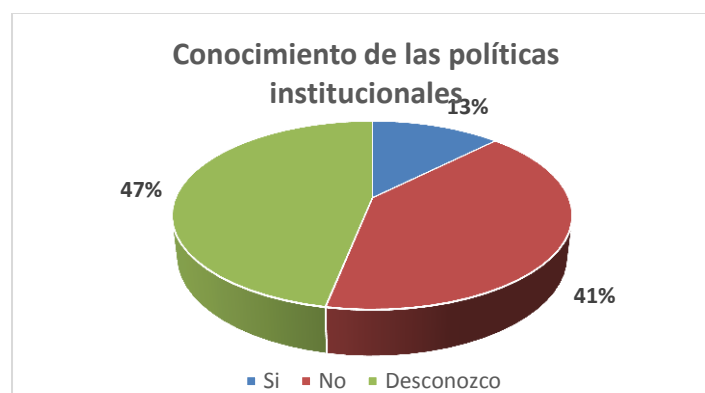
Conocimiento de las políticas institucionales

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	13	41%
Desconozco	15	47%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 25:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 47% de los colaboradores indican que desconocen si la empresa cuenta con políticas institucionales; el 41% manifiesta que la empresa no cuenta con políticas institucionales y solamente el 4% indica que si tiene. Queda claro que los colaboradores de la empresa no conocen de la existencia de las políticas institucionales.

8. ¿Se encuentran los organigramas expuestos?

CUADRO 24:
Exposición de los organigramas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	19%
No	26	81%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 26:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 81% de los colaboradores manifiesta que no están expuestos los organigramas de la empresa; el 19% señala que sí. Aquí se encuentra la razón para desconocer la existencia de los organigramas que tiene la empresa, pues no se encuentran expuestos para todo el personal.

9. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

CUADRO 25:

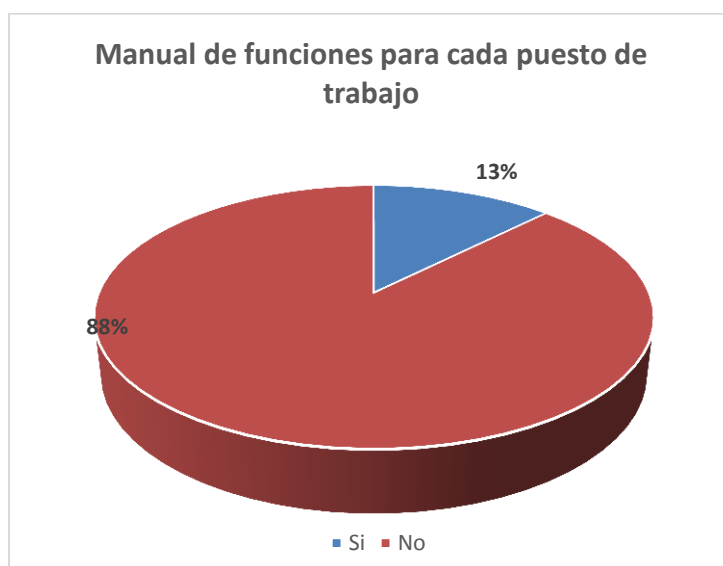
Manual de funciones para cada puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	28	88%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 27:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 88% de los colaboradores afirma que la empresa no cuenta con el manual de funciones; el 13% manifiesta que sí. Los colaboradores de COIMFAGI no han recibido el manual de funciones por ello no conocen de su existencia.

10. ¿Está Usted capacitado para desarrollar las funciones encomendadas?

CUADRO 26:

Capacitación para desarrollar las funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	94%
No	2	6%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 28:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 94% de los colaboradores de la empresa se siente capacitado para realizar las funciones a ellos encomendadas; el 6% señala que no está capacitado. La falta de capacitación del personal que no lo está repercute en el servicio que se ofrece por parte de la empresa. Por ello es necesario que se capacite a todo el personal.

11. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

CUADRO 27:
Capacitación que da la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	53%
No	15	47%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 29:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 53% de los colaboradores manifiestan que si reciben capacitación por parte de la empresa; el 47% indica que no. El no brindar capacitación a los colaboradores representa una debilidad para la empresa puesto que como se mencionaba en la respuesta anterior existe un significativo número de colaboradores que no se sienten capacitados para desarrollar sus funciones.

12. ¿Se siente motivado Usted para desempeñar su trabajo eficientemente?

CUADRO 28:
Motivación para desempeñar su trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	75%
No	8	25%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 30:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 75% de los colaboradores afirma sentirse motivado para desempeñar su trabajo; el 25% no se siente motivado. El principal motivo para la motivación del personal es el ambiente agradable de trabajo que encuentra en este lugar; la desmotivación en cambio es la salida tarde del trabajo.

13. ¿Cumple la empresa con todos sus beneficios que por ley le corresponde recibir?

CUADRO 29:

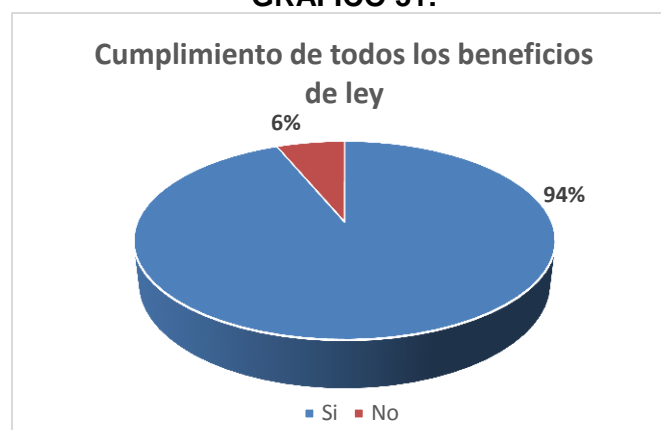
Cumplimiento de todos los beneficios de ley

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	94%
No	2	6%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 31:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 94% de los colaboradores afirma recibir de la empresa todos los beneficios de ley; el 6% manifiesta que no los recibe. Los beneficios que exige la ley deben darse a todos los colaboradores de la empresa para evitar juicios negativos por parte de ellos, por otro lado la ley debe cumplirse para evitar sanciones.

14. ¿Cómo califica la comunicación en la empresa?

CUADRO 30:

Comunicación en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	63%
Buena	9	28%
Mala	3	9%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 32:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 63% de los colaboradores indica que la comunicación es excelente; el 28% señala que es buena; y el 9% indica que es mala. La comunicación de la empresa es excelente pues fluctúa a través de varios medios, físicos y se hace uso de la tecnología para poder llegar con el mensaje a la gran mayoría de los colaboradores.

15. ¿Existe coordinación de las actividades entre los diferentes departamentos de la empresa?

CUADRO 31:

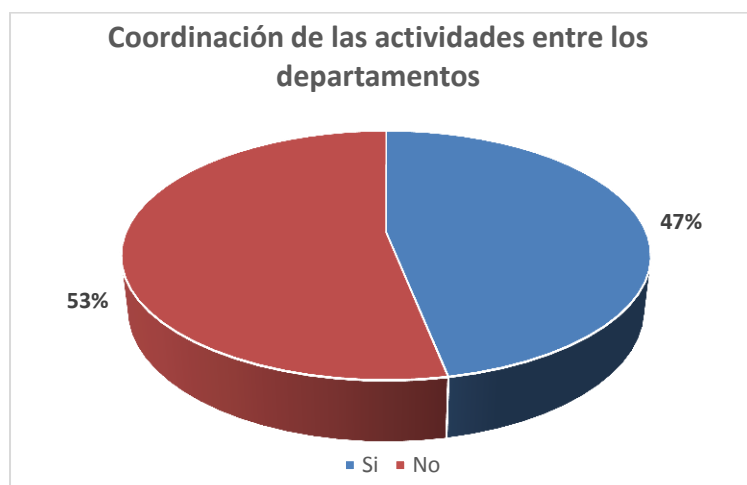
Coordinación de las actividades entre los departamentos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	47%
No	17	53%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 33:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 53% de los colaboradores indica que no existe coordinación de las actividades entre los departamentos de la empresa; el 47% afirma que sí. Esta situación se origina por los inconvenientes generados al despachar los productos, puesto que se tiene que recurrir a dos bodegas para atender cada pedido.

16. ¿Utiliza hoja de Ruta para realizar la venta y despacho de la mercadería?

CUADRO 32:

Uso de la hoja de ruta para realizar las ventas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	31	97%
No	1	3%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 34:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 97% de los colaboradores menciona utilizar la hoja de ruta para realizar la venta y despacho de la mercadería; el 3% no la utiliza. Los colaboradores de la empresa utilizan herramientas de apoyo para el mejor desempeño de sus actividades, esto les sirve para llevar un control adecuado de las entregas que realizan.

17. ¿Cada qué tiempo presenta reportes e informes de ventas y cobros en la empresa?

CUADRO 33:

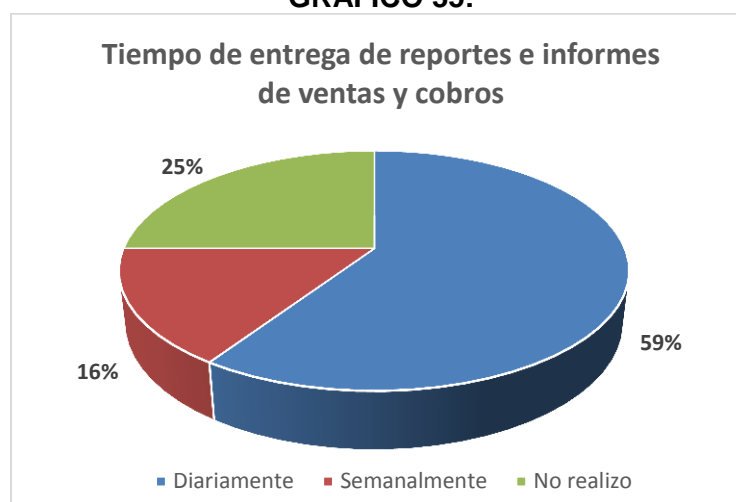
Tiempo de entrega de reportes e informes de ventas y cobros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	19	59%
Semanalmente	5	16%
No realiza	8	25%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 35:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 59% de los colaboradores indican que los reportes se presentan diariamente; el 25% manifiesta que no realizan informes de ventas y cobros; el 16% señala que los realiza semanalmente. La presentación de informes de ventas y cobros por parte de los colaboradores permite ejercer un control de los créditos emitidos y recuperados.

18. ¿Cada que tiempo presenta informes de gestión de sus labores en la empresa?

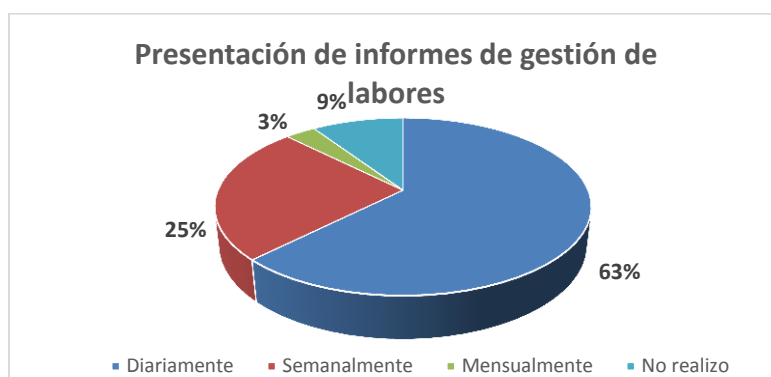
CUADRO 34:
Presentación de informes de gestión de labores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Diariamente	20	63%
Semanalmente	8	25%
Mensualmente	1	3%
No realizo	3	9%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 36:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 63% de los colaboradores afirma que realiza un informe diario de la gestión de sus labores; el 25% manifiesta que lo hace semanalmente; el 9% indica que no realiza estos informes y el 3% dice hacerlo mensualmente. La presentación de informes por parte de los colaboradores es importante para controlar las actividades realizadas durante el día, una semana o un mes como lo hace la empresa.

19. ¿Existe coherencia entre la distribución del tiempo y las funciones que usted realiza?

CUADRO 35:

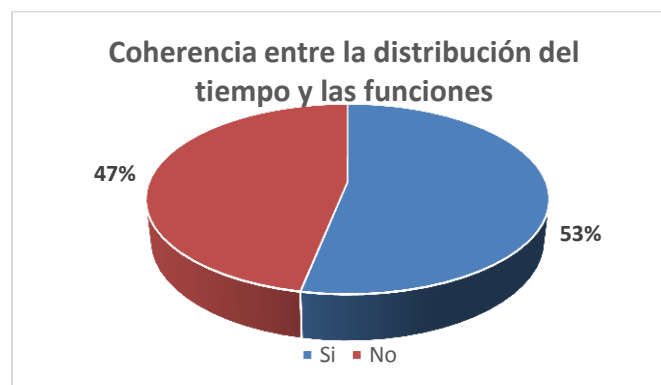
Coherencia entre la distribución del tiempo y las funciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	53%
No	15	47%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 37:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 53% de los colaboradores afirman que si existe coherencia entre la distribución del tiempo y las funciones que realizan; el 47% indica que no. La razón principal para responder si es cumplir con las actividades diarias; sin embargo los colaboradores que opinan lo contrario aducen que no se avanza a dejar todo el pedido y tienen que regresar. Esto les ocasiona retirarse tarde del trabajo.

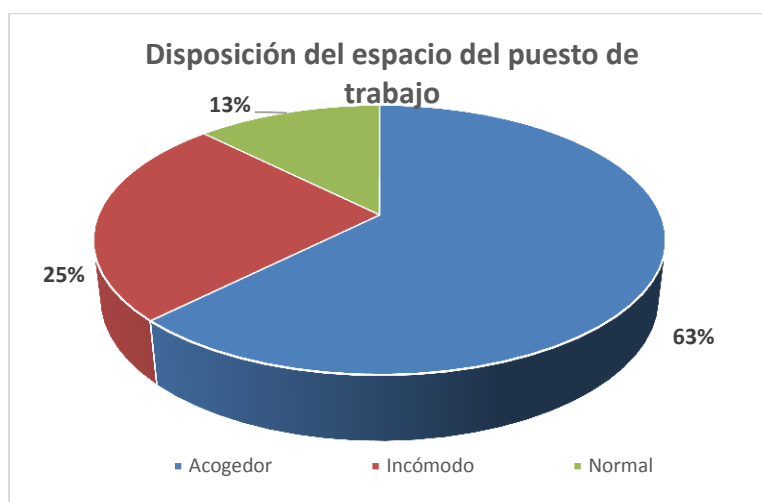
20. ¿Cómo califica la disposición del espacio de su puesto de trabajo en la empresa?

CUADRO 36:
Disposición del espacio del puesto de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Acogedor	20	63%
Incómodo	8	25%
Normal	4	13%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 38:



Fuente: Encuesta a colaboradores
Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 63% de los colaboradores opinan que el espacio de su puesto de trabajo es acogedor; el 25% dice que es cómodo y el 13% indica que es normal. A decir de los colaboradores este se debe al buen ambiente de trabajo y el pasar en la ruta de venta. Para quienes les parece incómodo aducen que el espacio es pequeño y que hay dos bodegas que no les incomoda en su trabajo.

21. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo que se genera en la empresa?

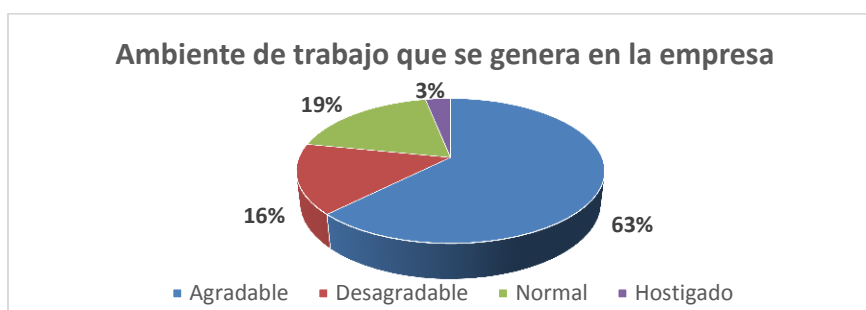
CUADRO 37:
Ambiente de trabajo que se genera en la empresa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agradable	20	63%
Desagradable	5	16%
Normal	6	19%
Hostigado	1	3%
TOTAL	32	100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 39:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 63% de los colaboradores manifiesta que el ambiente de trabajo es agradable; el 19% dice que es normal; el 16% opina que es desagradable y al 3% le parece un ambiente hostigado. La empresa es el lugar donde más tiempo pasan los colaboradores y el ambiente debe resultar para todos agradable. Quienes así lo perciben indican que es porque hay solidaridad entre compañeros; para los que opinan diferente el principal inconveniente es la salida tarde del trabajo sumado al desgaste físico por la cargada de productos al camión al momento de subirlos y al descargarlos.

22. ¿A través de qué medio se reciben sugerencias o reclamos por parte de los clientes?

CUADRO 38:

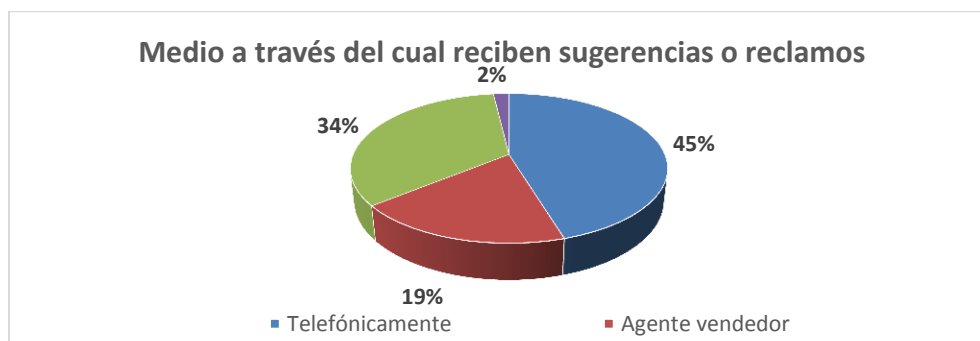
Medio a través del cual reciben sugerencias o reclamos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Telefónicamente	24	45%
Agente vendedor	10	19%
Personalmente en la oficina	18	34%
Por mi jefe	1	2%
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

GRÁFICO 40:



Fuente: Encuesta a colaboradores

Elaboración: Julissa Armijos

Interpretación:

El 45% de los colaboradores afirman que las sugerencias son recibidas telefónicamente; el 34% manifiesta que es personalmente en la oficina; el 19% señala que es a través del agente vendedor y el 2% indica que es a través del jefe. Esta respuesta no coincide con la emitida por los clientes donde indican que las sugerencias las realizan directamente al agente vendedor.

Exposición de la entrevista al gerente

1. ¿Qué actividades realiza esta empresa?

La gerente supo manifestarme que COIMFAGI, es una empresa que se dedica jurídicamente a la Comercialización de productos de confitería, primera necesidad, lácteos y consumo masivo, tanto nacionales como importados, con el fin de cubrir las necesidades del mercado local.

2. Los locales donde funciona esta empresa, ¿son propios o alquilados?

Con respecto a esta pregunta nos manifestó que por el momento son alquilados, pero que tienen un terreno hace unos años atrás y ya están con los planos aprobados y con todos los permisos para empezar la construcción, se aspira que un corto plazo estarán con nuevas instalaciones.

3. ¿Desde cuándo está Usted como gerente de la Empresa Comercializadora COIMFAGI de la Ciudad de Loja?

La gerente desempeña sus actividades en este cargo desde hace 2 años 5 meses.

4. ¿La Empresa Comercializadora COIMFAGI la Ciudad de Loja cuenta con un Plan Estratégico?

Me supo manifestar que por el momento no, pero gracias a su ayuda y la oportunidad de poder beneficiarnos con su estudio investigativo y tesis se está armando, y esto mejorar en gran parte a la organización y estructura de la empresa.

5. ¿Realiza Usted el proceso de planificación para esta empresa?

Ante esta pregunta me indico que cuentan con un sistema en el que se puede realizar una proyección de ventas pero no está definido, que se realiza planificación y presupuestos en ventas, pero no para la planta administrativa. Tampoco cuenta con planificaciones en ningún departamento excepto en el de ventas que se lo realiza mensualmente.

6. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Entrega y compromiso, nos convierte en una comercializadora que se preocupa en el bienestar de nuestros clientes, con altos estándares de calidad y eficiencia, somos gente que se preocupa por la gente.

7. ¿Cuál es la visión de la empresa?

Ser una empresa sólida y rentable, con altos valores corporativos, calificado por nuestros clientes como su primera opción de compra, buscando el bienestar y progreso de nuestra gente.

8. ¿Qué valores se practican en esta empresa?

La gerente me manifiesta que en la empresa se ha tratado de fomentar la honestidad, honradez, lealtad, responsabilidad y sobretodo el compromiso, sabiendo que al tener un colaborador comprometido con la empresa, su desenvolviendo y desempeño en las tareas que se le encomienden las realizara de una manera acertada.

9. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

La gerente me indica que la empresa cuenta con los siguientes niveles: ventas, contabilidad, administrativo y operativo. Lo que indica que no cuenta con una estructura orgánica establecida

10. ¿Con qué tipo de organigramas cuenta la empresa?

Con la respuesta dada por la gerente se denota que la empresa no cuenta con ningún tipo de organigrama establecido pero se puede decir que al momento está funcionando una división de departamentos.

11. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

Ante esta respuesta la gerente dijo que aún no cuentan con un manual de funciones, esto debido a que trabajan con un sistema informático cerrado y cada persona se encarga de un puesto y de funciones específicas que están asignadas en sus perfiles de trabajo dentro del sistema pero no tienen

manuales de funciones por cada puesto de trabajo, por lo que cuando llega un colaborador nuevo se le asigna el perfil en el sistema y se le indica verbalmente como debe manejarlo y que es lo que tiene que hacer.

12. ¿Bajo qué normas se rigen para realizar sus operaciones?

La gerente nos manifiesta que no cuentan con normas establecidas pero siempre nos se enfocan al cumplimiento del trabajo al 100% aunque es difícil de lograrlo debido a que no cuentan con sistemas de control definidos.

13. ¿Se plantean objetivos estratégicos a largo plazo?

Ante esta pregunta la gerente indica que ahora sí pero solo en gerencia comercial y ventas, faltando incrementar objetivos en todas las áreas para poder direccionarnos hacia un solo rumbo.

14. ¿Cuenta la empresa con objetivos estratégicos?

Me manifestó que no existen objetivos estratégicos, pero cuentan con una estructura sólida, estable en la empresa, como lo menciona antes esto debe ir encaminado hacia el desarrollo de empresa y sus colaboradores, de una manera coordinada y direccionados hacia una misma meta.

15. ¿El personal con el que cuenta la empresa actualmente, es suficiente para brindar el servicio que ofrece esta empresa?

Me indico que no, debido a que siempre falta pero que se desenvuelven con lo que se tiene, tratando que llegar a cumplir con su misión.

16. ¿El personal de esta empresa se encuentra capacitado para desarrollar las funciones a ellos encomendadas?

Supo manifestarme que en el área Administrativa, si son profesionales; en ventas son vendedores con experiencia. En cuanto al personal operativo no, ya que la mayoría ha terminado el bachillerato y no tienen tino para tratar a los clientes.

17. ¿Cada qué tiempo se capacita al personal de esta empresa?

Ante esta pregunta la gerente indico que en ventas se los capacita semanalmente. Administración, si pero de vez en cuando, cuando hay algún tema de capacitación que sea provechosa para la empresa. En cuando al personal operativo no.

Hace un año se dio la última capacitación en el SECAP, en los temas de Planificación estratégica. Ventas y servicio al cliente.

18. ¿En qué se basa para proponer los programas de capacitación?

Indica que como lo menciono antes trata de buscar cursos de capacitación en base a necesidades de la compañía y lo que se quiere mejorar.

19. ¿Cómo motiva al personal de esta empresa?

Me comenta que se motiva al personal con buen trato, felicitándolos, remuneración económica, ascendiéndolos de puesto cuando se presenta la oportunidad.

20. ¿Se cumple con todos los beneficios de ley a los colaboradores de esta empresa?

Manifiesta que si, con todos los beneficios de ley.

21. ¿Cómo fluctúa la comunicación en esta empresa?

Aquí la gerente me cuenta que la comunicación es normalmente por reuniones donde se notifica todo a todos, además a través de emails y verbalmente.

22. ¿Están claramente identificados los canales de comunicación en esta empresa?

En esta pregunta la gerente contesto que no, que faltan canales establecidos, debido a que no se lleva ningún control de comunicados por escrito, generándose conflictos de “que tu no me avisaste”, “esto no dije”, “etc.”, lo que a la larga se sale de control y en definitiva no se hace seguimiento de las novedades e inconvenientes que se presentan y que lamentablemente no cuentan con ningún mecanismo de control hacia los colaboradores, no hay indicadores.

23. ¿Cómo se mide la evaluación de desempeño de sus colaboradores?

La gerente me comenta que no se realizan evaluaciones de desempeño debido a que no hay indicadores.

24. ¿Cómo califica al ambiente de trabajo que se genera en la empresa?

La gerente lo califica como bueno, agradable, manifestando que las personas que trabajan y han trabajado en la empresa y que por algún motivo salen en su mayoría han regresado.

25. ¿A través de qué medio recibe sugerencias o reclamos por parte de sus clientes?

En esta pregunta la gerente indica que los reciben verbalmente, cuando sale a visitar a los clientes y a las rutas de venta, y a través de llamadas telefónicas indicándome que no hay un proceso definido.

Análisis de la entrevista

La empresa cuenta con la filosofía empresarial como misión, visión y valores, la planificación se realiza a corto plazo. No existe control a los colaboradores ni evaluación de desempeño. Posee estructura organizativa pero no tienen claros los departamentos que la conforman. Se reconoce la falta de personal pero siempre cumplen con lo planificado. En cuanto a la capacitación se ha dado a

un grupo de colaboradores en planeación estratégica, ventas y atención al cliente hace 1 año y ha sido dictada por el SECAP.

Por otro lado la empresa no cuenta con publicidad ni tiene establecido un presupuesto para esta, además no posee promociones directas solamente las que dan los proveedores.

ANÁLISIS INTERNO

CUADRO 39:

Matriz EFI

Factores determinantes de éxito	Fuente	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas				
Atención y el servicio al cliente	Preg. 5, 7, 9, 10 y 11 Clientes. Preg. 16, 17 y 22 Colab Entr G preg 17 y 25	0,05	4	0,20
Buen ambiente de trabajo	Preg. 6 Clientes Preg. 20 y 21 Colab. Entr G preg 24	0,05	4	0,20
Cuenta con misión, visión y valores	Preg. 2,3 y 4 Colab. Entr G preg. 6,7 y 8	0,10	4	0,40
Personal con formación académica	Preg. 6 Colab.	0,05	4	0,20
Personal calificado	Preg. 10 y 11 Colab. Entr G preg 16	0,05	4	0,20
Personal motivado	Preg. 12 Colab. Entr G preg 19	0,05	4	0,20
Cumplimiento de todos los beneficios de ley	Preg 13 Colab. Entr G preg 20	0,10	3	0,30
Existe comunicación interdepartamental	Preg. 14 Colab. Entr G preg 21	0,05	4	0,20
Buen control de gestión en ventas	Preg. 18 Colab.	0,05	4	0,20
Variedad de productos y exclusividad en líneas de distribución	Entr G. preg 1			
Debilidades				0,00
Retraso en despacho de los productos	Preg. 8 Clientes	0,05	2	0,10
Inestabilidad laboral	Preg. 1 Colab.	0,05	2	0,10
Carece de políticas empresariales	Preg. 7 Colab.	0,10	1	0,10
No cuenta con organigramas	Preg. 8 Colab. Entr. G preg. 9 y 10	0,05	1	0,05
No tienen manual de funciones	Preg. 9, 15 y 19 Colab. Entr G preg 11 y 22.	0,05	1	0,05
Los productos están almacenados en dos bodegas, distanciadas	Entr G preg. 2	0,05	2	0,10
No cuentan con plan estratégico	Entr G preg. 4, 13 y 14	0,05	1	0,05
Desconocimiento del control en los departamento administrativo y financiero por parte del gerente	Entr G preg. 12	0,05	1	0,05
TOTAL		1,00		2,70

Fuente: Análisis interno de COIMFAGI

Elaboración: Julissa Armijos

Análisis:

El 2,70 se encuentra sobre el promedio de 2,5 que significa que la empresa no cuenta con problemas internos. Entre sus principales fortalezas se encuentran que tienen definida la filosofía empresarial, es decir misión, visión y valores. Otra fortaleza es contar con personal con formación académica.

Entre las principales debilidades están la utilización de dos bodegas de almacenaje y la falta de capacitación del personal en temas de salud ocupacional y seguridad industrial.

ANÁLISIS EXTERNO**FACTOR ECONÓMICO****IPC:**

De acuerdo al informe de Ecuador en cifras (INEC, 2016), “el índice de precios al consumidor, en octubre 2016, fue de -0,08%” Un 0,01% menos que el año anterior en el mes de octubre.

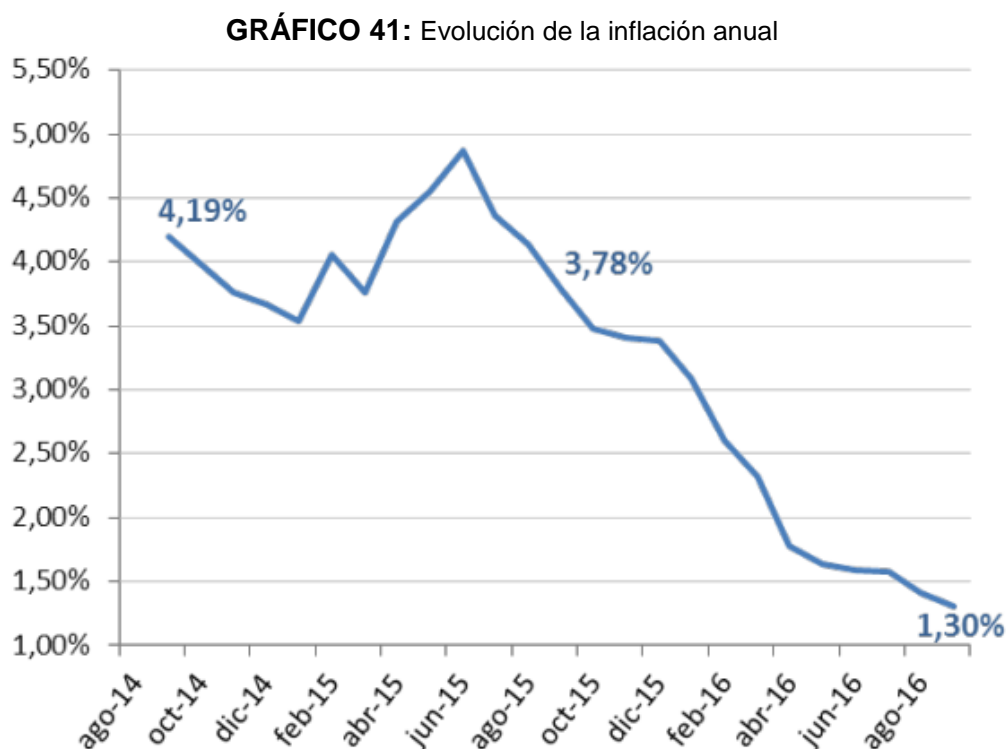
Análisis:

Este factor económico es una oportunidad para COIMFAGI, ya que los precios al consumidor (**IPC**) tiene un des-aceleramiento comparado con los dos años anteriores.

Inflación:

Según el INEC (2016)“la inflación anual en septiembre de 2016 fue de 1,30%, en el mes anterior fue de 1,42%y la de septiembre de 2015 se ubicó en 3,78%”.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años:



Fuente: Índice de precios al consumidor (INEC, 2016)

Análisis:

Este factor también es una oportunidad para COIMFAGI, debido a que la inflación ha decrecido, lo que facilita la accesibilidad a la adquisición de productos básicos que comercializa la empresa.

PIB:

“Las actividades que contribuyeron positivamente al crecimiento PIB durante el segundo trimestre de 2016 fueron acuicultura y pesca de camarón (16.7%); suministro de electricidad y agua (9%); refinación de petróleo (4.3%); enseñanza y servicios sociales y de salud (3.3%); y, petróleo y minas (2.4%)” (BCE, 2016).

Análisis:

Este factor se ha enfocado directamente a productos de materia prima y desarrollo social, han sido un indicador favorable para el crecimiento de los distintos canales en los cuales comercializa la empresa.

Tasa de interés:

De acuerdo a los indicadores del BCE la tasa pasiva en el mes de noviembre de 2016, es de “8,38%” (BCE, 2016). Con respecto a la tasa pasiva está se calcula en función del plazo y va desde 4,37% (plazo 30-60 días) hasta 7,70% (plazo 361 y más)

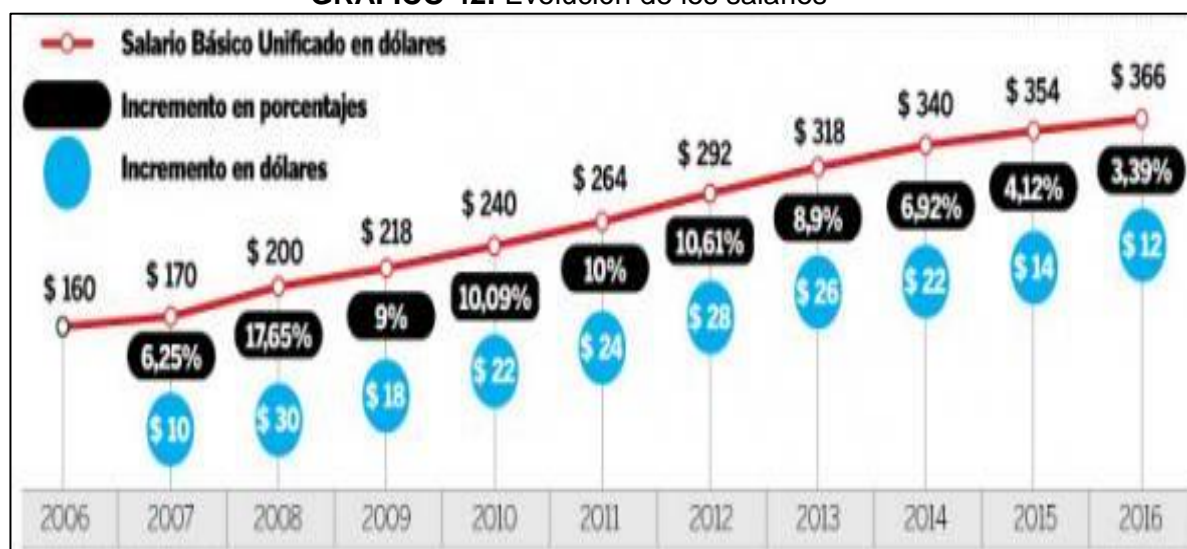
Análisis:

Este indicador es una oportunidad, debido a que si la empresa decide acceder a un crédito puede financiarse para la obtención de plazos de compra y venta entre proveedores y clientes.

Incremento anual de los salarios:

En los últimos 10 años el salario básico unificado se ha ido incrementando anualmente para poder cubrir la canasta básica. A continuación se expone la evolución de estos salarios:

GRÁFICO 42: Evolución de los salarios



Fuente: Ministerio de trabajo, citado en El Universo (2015)

Análisis:

Con el incremento salarial los consumidores seguirán teniendo recursos económicos para adquirir los productos de primera necesidad que distribuye la empresa, por lo que se puede mantener la demanda de productos de consumo masivo como la leche, pastas, enlatados, que están dentro de la canasta básica.

IVA:

A partir del 20 de mayo de 2016, se publica en el registro oficial, la primera Ley Orgánica de Solidaridad, que en su parte pertinente menciona: “se incrementa la tarifa del IVA al 14% durante el periodo da hasta un año contado a partir del primer día del mes siguiente a la publicación de la Ley” (Asamblea Nacional, 2016). Es decir a partir del 1 de junio de 2016 el IVA se incrementa en dos puntos hasta Junio del 2017.

Alimentos	Con IVA al 14%	Snacks
Alimentos	Con IVA al 14%	Salsa de tomate
Alimentos	Con IVA al 14%	Mostaza
Alimentos	Con IVA al 14%	Mayonesa
Alimentos	Con IVA al 14%	Hierba aromática
Alimentos	Con IVA al 14%	Gelatina en polvo
Alimentos	Con IVA al 14%	Galletas
Alimentos	Con IVA al 14%	Condimentos procesados
Alimentos	Con IVA al 14%	Cocoa
Alimentos	Con IVA al 14%	Cereales preparados
Alimentos	Con IVA al 14%	Café soluble
Alimentos	Con IVA al 14%	Aliños preparados
Alimentos	Con IVA al 14%	Alimentos preparados para bebé
Alimentos para mascotas	Con IVA al 14%	Alimento preparado para mascotas

Análisis:

Por otro lado el incremento del **IVA**, se da en pocos productos de la línea alimentos.

FACTOR SOCIAL

“Los hábitos y las prácticas alimentarias tienden a sufrir lentas modificaciones cuando las condiciones ecológicas, socioeconómicas y culturales de la familia permanecen constantes a través del tiempo. Sin embargo, en las últimas décadas se han producido cambios drásticos, particularmente en los hogares urbanos, por una multiplicidad de factores que han influido en los estilos de vida y en los patrones de consumo alimentario de la población” (FAO, 2014).

Otro factor que influye son “los medios de comunicación social, en especial la televisión, contribuyen a una especie de educación informal, no siempre correcta, que influencia efectivamente en la estructura del gasto del consumo alimentario de los diferentes grupos sociales. La concomitancia de otros factores como el nivel educacional y socioeconómico del consumidor son determinantes para contrarrestar cuando sea necesaria la propaganda comercial.

En diversos estudios se han encontrado que las amas de casa pobres compran periódicamente diversos productos anunciados por la televisión, muchas veces para satisfacer preferencias de los niños inducidas por este medio, que no tienen que ver con el valor nutritivo y pueden significar una inversión importante del presupuesto familiar” (FAO, 2014).

Desempleo:

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos “Durante el año 2016, la tasa de desempleo a nivel nacional se mantuvo estable. La tasa de desempleo de diciembre 2016 fue de 5,2%, cifra que no tiene diferencia estadísticamente significativa con respecto al 4,8% de diciembre 2015” (Ecuador en cifras, 2016)

Subempleo:

El INEC manifiestas sobre los índices de subempleo “La tasa de subempleo a nivel nacional en diciembre 2016 fue de 19.9% respecto al 14% de diciembre 2015.” (Ecuador en cifras, 2016)

Pobreza:

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), pública “Durante los dos semestres de 2016, la tasa de pobreza y pobreza extrema se mantuvieron estables en 23,3% y 8,65%, en promedio respectivamente. Así la tasa de pobreza en junio fue de 23,7% y en diciembre de 22,9%. Mientras que la pobreza extrema en junio fue de 8,6% y en diciembre fue 8,7%” (INEC, 2016)

Análisis:

Este factor es una oportunidad para COIMFAGI, ya que los hábitos de los consumidores cambian hacia el consumo de productos semi-elaborados,

además la publicidad por televisión que tienen las marcas que distribuye la empresa, apoya el proceso de venta e incrementa los pedidos, por lo que se puede incrementar la demanda de productos de confitería en fechas especiales como navidad, día del niño. Esos productos son los chocolates, caramelos, galletas, entre otros.

FACTOR POLÍTICO - LEGAL

Las decisiones que el régimen político tome con respecto a la industria de productos de consumo masivo afecta a la empresa COIMFAGI, seguidamente se detalla un reportaje publicado por diario Crónica (2015)al respecto:

“Enrique Valle, responsable de Nutrición del Distrito de Salud Loja, mencionó que, de acuerdo a la Ley, los bares escolares están obligados a distribuir alimentos sanos para evitar enfermedades en los estudiantes de los planteles. A nivel de la provincia realizan talleres permanentes en temas educacionales junto con el Ministerio de Educación. La capacitación por lo general se destina a los rectores de colegios, directores de escuelas, docentes y padres de familia de los 16 cantones. Hasta la fecha al 90% de los responsables de bares escolares instruyeron sobre normas, higiene y las formas de manejar una buena alimentación en los niños y jóvenes. La idea es evitar la venta de comida chatarra que en la mayoría de tiendas aún expenden.

Valle reveló que en la provincia hay marcados dos problemas urgentes de salud, el de obesidad y desnutrición crónica; para ello coordinan jornadas de capacitación para los progenitores referente a la alimentación; y, la entrega de chispas y vitaminas, en el segundo caso, junto con otros ministerios.

Concluyó que hay alternativas para no consumir comidas altas en grasas o azúcares como los pinchos de frutas y verduras”.

En el reglamento sustitutivo para el funcionamiento de bares escolares del sistema nacional de educación, basado en la Ley Orgánica de Salud, en el Art. 16, dice “ El Estado establecerá una política intersectorial de seguridad alimentaria y nutricional, que propenda a eliminar los malos hábitos alimenticios, respete y fomente los conocimientos y prácticas alimentarias tradicionales, así como el uso y consumo de productos y alimentos propios de cada región y garantizará a las personas, el acceso permanente a alimentos sanos, variados, nutritivos, inocuos y suficientes” (Asamblea Nacional, 2010), además en el Capítulo III, Art. 10, dice textualmente: “Los alimentos, bebidas y preparaciones que se expendan en los bares escolares y que sean preparados en los mismos, deben ser naturales, frescos y nutritivos, con características de inocuidad y calidad, a fin de que no se constituyan en riesgo para la salud de los que los consumen...” (Asamblea Nacional, 2010).

Análisis Ley Orgánica de Salud, en el Art. 16:

Este factor es una amenaza para COIMFAGI, ya que los bares de las escuelas y colegios eran los principales demandantes de confitería, por lo que se tiende a disminuir la demanda de estos productos a mediano y largo plazo.

- Otro factor político en el que se ve inmersa la empresa es el pago al impuesto verde que debe cancelarse una vez por año en el SRI, de acuerdo a la siguiente tabla.

CUADRO 40: Cálculo del impuesto verde

No.	Tramo de Antigüedad (años) - Automóviles	Factor (FA)
1	Menor a 5 años	0%
2	De 5 a 10 años	5%
3	De 11 a 15 años	10%
4	De 16 a 20 años	15%
5	Mayor a 20 años	20%
6	Híbridos	-20%

Fuente: SRI (2015)

Elaboración: Julissa Armijos

Análisis Impuesto Verde:

Este factor es una amenaza para COIMFAGI, ya que es un impuesto que hay que cancelar obligatoriamente para la libre circulación de los vehículos y esto incrementa los gastos operativos de la empresa.

- En el ámbito local, “la Unidad Municipal de Tránsito organiza y regula el tránsito en la ciudad de Loja, de allí que existe la ordenanza que determina la restricción de vehículos pesados y extra pesados al casco céntrico, los comerciantes y quienes se dedican a actividades productivas pueden realizar la descarga de su mercadería desde las 20H00 hasta las 6H00 de lunes a sábado” (Gadm-Loja, 2014).

Dicha ordenanza se encuentra en el ART 145, donde textualmente dice: “Se prohíbe que los camiones de carga de más de cinco toneladas accedan al área céntrica consolidada de la ciudad, los mismos que deberán descargar sus mercaderías en el Puerto Comercial de la ciudad, integrado por terminal de carga, terminal de abasto, feria de ganado” (GADM LOJA, 2015, pág. 256). Además menciona que hasta que se implemente el Puerto Comercial de Loja, el horario de carga y descarga para vehículos que accedan al área será: “desde las 20h00 hasta las 06h00 de lunes a sábados; y, en el resto del área consolidada el horario será de 16h00 a 06h00de lunes a sábados. Los días domingos no operará este horario de restricción vehicular”

Análisis ordenanza ART 145 GADM Loja 2015:

Este factor es una amenaza para COIMFAGI, ya que al no permitir la circulación de grandes camiones al centro de la ciudad no se puede despachar los productos hasta después de las 20H00.

- Por otro lado está presente el reglamento de seguridad industrial y seguridad ocupacional (Ministerio del trabajo, 2012) , en su Art. 11, literales 9 y 10 señala:

“9. Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa.

10. Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos.”

Siendo obligatorio para toda empresa ecuatoriana, capacitar a sus empleados sobre temas de seguridad industrial y salud ocupacional.

Análisis reglamento de seguridad industrial y seguridad ocupacional:

Este factor es una amenaza para COIMFAGI, ya que la empresa no capacita a su personal en seguridad industrial y salud ocupacional.

FACTOR CULTURAL

“La era digital que vivimos está cambiando la forma de hacer empresa. El auge de la conectividad a través de redes sociales (donde participan cerca de 5 millones de personas en Ecuador) fomenta un nuevo escenario para promocionarse y con ello sumar ventas” (Expreso, 2015).

GRÁFICO 43: Evolución de las redes sociales en Ecuador

- 2015 / 8 millones de usuarios Facebook Ecuador
- 2014 / 7 millones de usuarios Facebook Ecuador
- 2013 / 6 millones de usuarios Facebook Ecuador
- 2012 / 4 millones de usuarios Facebook Ecuador
- 2011 / 2 millones de usuarios Facebook Ecuador
- 2010 / 1 millón de usuarios en Facebook Ecuador
- 2009 / 400 mil usuarios Facebook Ecuador

Fuente: Cobertura digital (2014)

Elaboración: Julissa Armijos

La ciudades con más acceso a esta red son: “4. Ambato (200.000 usuarios) y 5. Machala (188.000) son las ciudades más “Facebookeras” después de las 3 ciudades más grandes del país. Facebook, sin duda -y lo he podido comprobar mucho incluso en provincias de la Amazonia) manda a nivel hiper-local (6. Portoviejo 178.000, 7. Manta 176.000, 8. Riobamba 168.000, 9. Loja 164.000)” (Cobertura digital, 2014)

Análisis:

Este factor es una oportunidad para COIMFAGI, ya que las redes sociales se convierten en un mostrador virtual de productos para la empresa, es así que se tiene la oportunidad de vender por redes sociales, a un costo bajo, haciendo uso de las tecnologías de comunicación actuales.

FACTOR TECNOLÓGICO

En el ámbito tecnológico, el software empresarial gana espacios cada vez más amplios en las organizaciones, sean estas de producción o de servicios:

El software empresarial se consolida en varios países de América Latina, como una opción de control y mejora de procesos en los campos: industrial, comercial, servicios, entre otros. En el portafolio de productos que ofrecen, se destacan la planificación de recursos empresariales, soluciones de inteligencia de negocio, ciclo de vida de los productos, y sistemas financieros. 'Todos están integrados en verticales de negocio, por ejemplo: sector automotriz, hospitalidad, alimentos y bebidas, etc' (Revista Líderes, 2015).

La revista Líderes (Sosa, 2016) señala que la tecnología se encuentra jugando un papel muy importante en el nivel de productividad de las empresas:

Las máquinas inteligentes pueden disparar la productividad en prácticamente todas las áreas de una empresa: mercadeo, atención al cliente, ventas, producción, recursos humanos, desarrollo de nuevos productos, etc. Y no solo de las empresas. También pueden mejorar el desempeño de los profesionales independientes. Empresas de la región ya están utilizando estas aplicaciones, básicamente para hacer análisis de bases datos para mejorar la atención a sus clientes. Así lo hizo la cadena de estaciones de servicio Primax, que opera en Perú y en Ecuador. El resultado fue una reducción en el tiempo que le toma al consumidor pagar en las gasolineras. Descubrieron que el 60% de los pagos se hacía con tarjeta de crédito y el 65% de los compradores tenía un 'smartphone'. La

empresa desarrolló una aplicación para pagar a través del celular, lo cual bajó el tiempo de pago de dos minutos a 55 segundos, dijo Carlos González, gerente de Primax. La experiencia del cliente mejoró”.

Análisis:

Este factor es una oportunidad para COIMFAGI, ya que en el mercado existe software que se acoplan al quehacer de cualesquier empresa y que pueden ayudar a controlar y mejorar sus procesos orientados a una mejor calidad en el servicio que ofrece al cliente.

MATRIZ EFE

Una vez analizados todos los factores que influyen positiva y negativamente en la empresa, se realiza a continuación la ponderación de los factores determinantes de éxito a través de la matriz EFE.

CUADRO 41:

Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Fuente	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
Estabilidad en el IPC, permite que los consumidores potenciales tenga accesibilidad en adquisición de los productos que comercializa la empresa	Factor económico	0,30	4	1,20
Alto consumo de productos semi-elaborados por fechas especiales como obsequios tradicionales	Factor cultural	0,30	3	0,90
Nuevas tendencias de comunicación que facilitan el intercambio de información gratuita	Factor social	0,05	3	0,15
Los avances tecnológicos que permiten la ampliación de las telecomunicaciones y el desarrollo de distintos software que facilitan la accesibilidad al control y manejo de sistemas de control y organizacional	Factor tecnológico	0,10	3	0,30
Amenazas				
La Ley Orgánica de Salud, en el Art. 16, que prohíbe la venta de productos elevados en azúcar y grasa en establecimientos educativos	Factor Político-Legal	0,05	1	0,05
SRI, el pago del impuesto verde para la circulación de vehículos, incrementa los costos operativos	Factor Político-Legal	0,05	2	0,10
Ordenanza municipal, ART 145: prohibición de circulación de camiones en el centro de la ciudad, problemas en despachos	Factor Político-Legal	0,05	2	0,10
Ley de seguridad industrial y seguridad ocupacional, Art. 11, literales 9 y 10: Incremento de costos y riesgo de clausura por no cumplir con los requisitos establecidos	Factor Político-Legal	0,10	1	0,10
TOTAL		1,00		2,90

Fuente: Análisis externo de COIMFAGI

Elaboración: Julissa Armijos

Análisis:

El 2,90 se encuentra por arriba del promedio, lo que significa que la empresa tiene grandes oportunidades en el mercado.

Entre las principales oportunidades se encuentran; el alto consumo de productos semi-elaborados por fechas especiales; y, usar las redes sociales y las tecnologías de comunicación actuales para promocionar los productos y bajar costos en publicidad.

La principal amenaza que se le presente a la empresa es la Ley Orgánica de Salud por la eliminación de productos con etiqueta alto en azúcar y grasa, que la mayoría de los productos que comercializa la empresa tienen y que consumían las instituciones educativas. Esto significa la disminución de la demanda de productos de confitería en bares de escuelas y colegios.

MATRIZ FODA

Una vez determinadas las matrices EFE y EFI, se resumen estas dos en una sola matriz, FODA, para poder tener la información resumida y tomar decisiones. Esta matriz también sirve de base para elaborar la matriz de alto impacto.

CUADRO 42:

Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> 1 Atención y el servicio al cliente 2 Buen ambiente de trabajo 3 Cuenta con misión, visión y valores 4 Personal con formación académica 5 Personal calificado 6 Personal motivado 7 Cumplimiento de todos los beneficios de ley 8 Existe comunicación interdepartamental 9 Buen control de gestión en ventas 10 Variedad de productos 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Estabilidad en el IPC, permite que los consumidores potenciales tenga accesibilidad en adquisición de los productos que comercializa la empresa 2 Alto consumo de productos semi-elaborados por fechas especiales como obsequios tradicionales 3 Nuevas tendencias de comunicación que facilitan el intercambio de información gratuita 4 Los avances tecnológicos que permiten la ampliación de las telecomunicaciones y el desarrollo de distintos software que facilitan la accesibilidad al control y manejo de sistemas de control y organizacional
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> 1 Retraso en despacho de los productos 2 Inestabilidad laboral 3 Carece de políticas empresariales 4 No cuenta con organigramas 5 No tienen manual de funciones 6 Los productos están almacenados en dos bodegas, distanciadas 7 No cuentan con plan estratégico 8 Desconocimiento del control en los departamento administrativo y financiero por parte del gerente 	<ul style="list-style-type: none"> 1 La Ley Orgánica de Salud, en el Art. 16, que prohíbe la venta de productos elevados en azúcar y grasa en establecimientos educativos 2 SRI, el pago del impuesto verde para la circulación de vehículos, incrementa los costos operativos 3 Ordenanza municipal, ART 145: prohibición de circulación de camiones en el centro de la ciudad, problemas en despachos 4 Ley de seguridad industrial y seguridad ocupacional, Art. 11, literales 9 y 10: Incremento de costos y riesgo de clausura por no cumplir con los requisitos establecidos

Fuente: Cuadro 39 y 41

Elaboración: Julissa Armijos

CUADRO 43: Matriz de alto impacto

	Fortalezas	Debilidades
	1 Atención y el servicio al cliente 2 Buen ambiente de trabajo 3 Cuenta con misión, visión y valores 4 Personal con formación académica 5 Personal calificado 6 Personal motivado 7 Cumplimiento de todos los beneficios de ley 8 Existe comunicación interdepartamental 9 Buen control de gestión en ventas 1 Variedad de productos 0	1 Retraso en despacho de los productos 2 Inestabilidad laboral 3 Carece de políticas empresariales 4 No cuenta con organigramas 5 No tienen manual de funciones 6 Los productos están almacenados en dos bodegas, distanciadas 7 No cuentan con plan estratégico 8 Desconocimiento del control en los departamento administrativo y financiero por parte del gerente
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1 Estabilidad en el IPC, permite que los consumidores potenciales tenga accesibilidad en adquisición de los productos que comercializa la empresa 2 Alto consumo de productos semi-elaborados por fechas especiales como obsequios tradicionales 3 Nuevas tendencias de comunicación que facilitan el intercambio de información gratuita 4 Los avances tecnológicos que permiten la ampliación de las telecomunicaciones y el desarrollo de distintos software que facilitan la accesibilidad al control y manejo de sistemas de control y organizacional	1 Implementar promociones para la rotación de los productos F7, O1 . 2 Plantear una redistribución de rutas de visitas a todos los clientes en fechas especiales. F8, O2 .	1 Distribuir en las bodegas los productos de acuerdo a su rotación. D3, O2
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1 La Ley Orgánica de Salud, en el Art. 16, que prohíbe la venta de productos elevados en azúcar y grasa en establecimientos educativos 2 SRI, el pago del impuesto verde para la circulación de vehículos, incrementa los costos operativos 3 Ordenanza municipal, ART 145: prohibición de circulación de camiones en el centro de la ciudad, problemas en despachos 4 Ley de seguridad industrial y seguridad ocupacional, Art. 11, literales 9 y 10: Incremento de costos y riesgo de clausura por no cumplir con los requisitos establecidos	1 Organizar los procesos de despacho de productos para acoplarse a los horarios de circulación en el centro de la ciudad. F13, A3	1 Establecer un programa de capacitación para los empleados de la empresa, en temas de seguridad industrial, salud ocupacional y demás áreas que requiere la empresa. D4, A4 2 Renovar la filosofía empresarial para direccionar al equipo de colaboradores con actividades en función de cumplir con los objetivos D5, A3

Fuente: Cuadro 42.

Elaboración: Julissa Armijos

g. DISCUSIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA “COIMFAGI”

CUADRO 44:

Estrategias y objetivos

ESTRATEGIAS	OBJETIVO
Implementar promociones para la rotación de los productos	Incrementar las ventas de productos de baja rotación.
Plantear una redistribución de rutas de visitas a todos los clientes en fechas especiales	Ser la primera opción de compra de los clientes de la empresa
Organizar los procesos de despacho	Mejorar el proceso de despacho de pedidos
Distribuir en las bodegas los productos de acuerdo a su rotación	Optimizar el proceso de carga y descarga de camiones
Establecer un programa de capacitación para los empleados de la empresa, en temas de seguridad industrial, salud ocupacional	Eliminar el riesgo de accidentes laborales y cumplir con los requisitos establecidos para el funcionamiento de la empresa
Renovar la filosofía empresarial	Mejorar la estructura organizacional de la empresa

Fuente: Cuadro 43

Elaboración: Julissa Armijos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:

Incrementar las ventas de productos de baja rotación.

PROBLEMA

La empresa cuenta con la exclusividad en la distribución de marcas de algunos productos, situación que no está siendo aprovechada por la empresa para incrementar las ventas en productos de baja rotación.

META

Aumentar las ventas de productos de baja rotación en un 25%.

TIEMPO

Las promociones se las realizara mensualmente.

TÁCTICA

Emprender en una campaña promocional, para desarrollar los productos de baja rotación.

POLÍTICA

Promover la rotación de productos que no tienen mucha salida y están con fecha corta de caducidad, minimizando perdidas de las mismas por parte de la empresa.

ESTRATEGIA

Crear promociones con productos de alta rotación, usándolos como enganche para la compra de productos de baja rotación, dando así a conocer las marcas que distribuye la comercializadora.

ACTIVIDAD

- Enlistar todos los productos donde se tiene exclusividad en la comercialización.

- Hacer negociaciones de rybate (pago por cumplimiento de presupuestos) por cumplimiento de cupo de compra con los proveedores de productos de mayor rotación.
- Estar presentes en la feria de septiembre promocionando los productos de la comercializadora

PRESUPUESTO

CUADRO 45:

Presupuesto del objetivo 1

CANTIDAD	RUBRO	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Publicidad	Anual	500	500,00
12	Mantenimiento de la página web	Mensual	20	240,00
1	Stand feria	Anual	600,00	600
Varios	Souvenirs	Anual	200	200
TOTAL AÑO				1.540,00
TOTAL 5 AÑOS				7.700,00

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: Julissa Armijos

RESPONSABLE

El responsable será el Gerente Comercial de COIMFAGI.

RESULTADOS ESPERADOS

Con la puesta en práctica de este objetivo se pretende aumentar la venta y salida de los productos que comercializa la empresa, tanto de los de alta como baja rotación, aumentando ventas y minimizando pérdidas.

RESUMEN DEL OBJETIVO 1

CUADRO 46:
Resumen del objetivo 1

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
La empresa cuenta con la exclusividad en la distribución de marcas de algunos productos, situación que no está siendo aprovechada por la empresa para incrementar las ventas en productos de baja rotación.	Crear promociones con productos de alta rotación, usándolos como enganche para la compra de productos de baja rotación, dando así a conocer las marcas que distribuye la comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Enlistar todos los productos donde se tiene exclusividad en la comercialización. • Hacer negociaciones de rybate (pago por cumplimiento de presupuestos) por cumplimiento de cupo de compra con los proveedores de productos de mayor rotación. • Estar presentes en la feria de septiembre promocionando los productos de la comercializadora 	Gerente Comercial	Con la puesta en práctica de este objetivo se pretende aumentar la venta y salida de los productos que comercializa la empresa, tanto de los de alta como baja rotación, aumentando ventas y minimizando perdidas.	\$7.700,00

Fuente: Objetivo 1

Elaboración: Julissa Armijos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:

Ser la primera opción de compra de los clientes de la empresa.

PROBLEMA

En fechas especiales como día del amor y la amistad, día del maestro, día de la madre, día del niño, día del padre, navidad, etc., se incrementa la demanda de ciertos productos propios de esas fiestas, sin embargo la empresa no cubre todos los segmentos que abarcan el comercio de dichas fechas.

META

Cubrir el 100% de los clientes efectivos que tiene la empresa, en todos los segmentos del mercado local.

TIEMPO

Esta redistribución de rutas se realizara anualmente

TÁCTICA

Visitar a todos los clientes de la comercializadora para ofrecerles los productos que comercializa la distribuidora, en especial las fecha de alto movimiento de los productos que comercializamos.

POLÍTICA

Impulsar a los vendedores, saliendo de su estado de confort, para visitar a todos los clientes y ofertarles nuestros productos, abriendo mercado en nuevos segmentos

ESTRATEGIA

Potenciar los procesos de ventas planificando visitas a todos los clientes en fechas especiales para incrementar el consumo.

ACTIVIDAD

- Elaborar un catálogo con los productos propios de las fechas donde se origina la mayor demanda.
- Hacer visitas a todos los clientes de la empresa, buscando nuevos nichos.
- Elaborar los cupones de descuentos para consumo en otras fechas

PRESUPUESTO

CUADRO 47:

Presupuesto del objetivo 2

CANTIDAD	RUBRO	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
2	Catálogos	Anual	150	300
50	Cupones dcto	Anual	15	750
TOTAL AÑO				1.050
TOTAL 5 AÑOS				5.250

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: Julissa Armijos

RESPONSABLE

El responsable será el Gerente Comercial

RESULTADOS ESPERADOS

Incrementar el consumo de productos de fechas especiales

RESUMEN DEL OBJETIVO 2

CUADRO 48:
Resumen del objetivo 2

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
En fechas especiales como día del amor y la amistad, día del maestro, día de la madre, día del niño, día del padre, navidad, etc., se incrementa la demanda de ciertos productos propios de esas fiestas, sin embargo la empresa no cubre todos los segmentos que abarcan el comercio de dichas fechas.	Potenciar los procesos de ventas planificando visitas a todos los clientes en fechas especiales para incrementar el consumo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un catálogo con los productos propios de las fechas donde se origina la mayor demanda. • Hacer visitas a todos los clientes de la empresa, buscando nuevos nichos. • Elaborar los cupones de descuentos para consumo en otras fechas 	Gerente Comercial	Incrementar el consumo de productos de fechas especiales	5.250,00

Fuente: Objetivo 2

Elaboración: Julissa Armijos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:

Mejorar el proceso de despacho de pedidos

PROBLEMA

La empresa cuenta con vehículos grandes para el despacho de los productos a los distribuidores, estos no están autorizados a estacionarse en las instalaciones de la empresa (bodega 1, Anexo 5) en horarios diurnos, lo que dificulta que los camiones se carguen para los despachos y se realicen las entregas a tiempo.

META

Planificar las actividades para realizar el 100% de los despachos en vehículos medianos.

TIEMPO

Se realizara diariamente

TÁCTICA

Realizar la carga del camión primero en la bodega 2, hasta la hora permitida para estacionarse en la bodega 1.

POLÍTICA

Se realizara la separación y carga de los camiones primero en la bodega 2 (Eduardo Mora y Ancón) hasta las 18:30 y a partir de esta hora se realizara la carga de los camiones en la bodega 1 (Av. Cuxibamba 00-66 y Cañar).

ESTRATEGIA

Separar la mercadería en la bodega 1 hasta que llegue la hora permitida para cargar el camión, cargar los productos que están en la bodega 2 primero con el fin de agilizar el proceso de despacho de camiones.

ACTIVIDAD

- Cargar los camiones en la tarde bodega 2 y en la noche en bodega 1.
- Planificar los despachos de productos entre sectores cercanos.
- Organizar al personal de despacho y bodega para que roten en los horarios de trabajo y así evitar el recargo de trabajo sólo a un grupo.
- Brindar refrigerios al personal de bodega y despacho para que puedan cumplir su trabajo de mejor manera.

PRESUPUESTO

CUADRO 49:

Presupuesto del objetivo 3

CANTIDAD	RUBRO	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1.320	Refrigerios	Anual	0,20	264
TOTAL AÑO				264
TOTAL 5 AÑOS				1.320

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: Julissa Armijos

RESPONSABLE

El responsable será el gerente comercial.

RESULTADOS ESPERADOS

Entregar todos los pedidos en el tiempo que el cliente los requiere.

RESUMEN DEL OBJETIVO 3

CUADRO 50:
Resumen del objetivo 3

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
La empresa cuenta con vehículos grandes para el despacho de los productos a los distribuidores, estos no están autorizados a estacionarse en las instalaciones de la empresa (bodega 1, Anexo 5) en horarios diurnos, lo que dificulta que los camiones se carguen para los despachos y se realicen las entregas a tiempo.	Separar la mercadería en la bodega 1 hasta que llegue la hora permitida para cargar el camión, cargar los productos que están en la bodega 2 primero con el fin de agilizar el proceso de despacho de camiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Cargar los camiones en la tarde bodega 2 y en la noche en bodega 1 • Planificar los despachos de productos entre sectores cercanos. • Organizar al personal de despacho y bodega para que roten en los horarios de trabajo y así evitar el recargo de trabajo sólo a un grupo. • Brindar refrigerios al personal de bodega y despacho para que puedan cumplir su trabajo de mejor manera. 	Gerente comercial	Entregar todos los pedidos en el tiempo que el cliente los requiere	1.320,00

Fuente: Objetivo 3

Elaboración: Julissa Armijos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:

Optimizar el proceso de carga y descarga de camiones.

PROBLEMA

La empresa cuenta con dos bodegas que ocasionan desperdicio de tiempo al momento de despachar los productos, por ello es necesario ubicarlos de acuerdo a la rotación que tienen.

META

Al término del primer semestre, el 100% de los productos estará distribuido en las bodegas de acuerdo a su rotación.

TIEMPO

Se realizara diariamente

TÁCTICA

Los productos que tengan menor rotación serán ubicados en la bodega Nro. 2 y los de mayor rotación en la bodega Nro. 1. Si se requiere de productos de la bodega Nro. 2 se enviará a traer esos productos en un vehículo pequeño para completar el pedido

POLITICA

Proveer a los colaboradores un refrigerio para los horarios de carga de camiones.

ESTRATEGIA

Agrupar los productos de acuerdo a su rotación para disminuir las demoras en los despachos. Así mismo se podrá disponer de todo el personal para el despacho en la bodega Nro. 1.

ACTIVIDAD

- Realizar el inventario de los productos de las dos bodegas.
- Iniciar el cambio de productos entre bodegas.

PRESUPUESTO**CUADRO 51:**

Presupuesto del objetivo 4

CANTIDAD	RUBRO	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
80	Pago de horas extras	Horas	2,08	166,36
TOTAL AÑO				166,36

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: Julissa Armijos

RESPONSABLE

El responsable será el gerente comercial.

RESULTADOS ESPERADOS

Agilizar los despachos al tener los productos distribuidos de acuerdo a su rotación.

RESUMEN DEL OBJETIVO 4

CUADRO 52:
Resumen del objetivo 4

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
La empresa cuenta con dos bodegas que ocasionan desperdicio de tiempo al momento de despachar los productos, por ello es necesario ubicarlos de acuerdo a la rotación que tienen.	Agrupar los productos de acuerdo a su rotación para disminuir las demoras en los despachos. Así mismo se podrá disponer de todo el personal para el despacho en la bodega Nro. 1	<ul style="list-style-type: none"> Realizar el inventario de los productos de las dos bodegas. Iniciar el cambio de productos entre bodegas 	Gerente comercial	Agilizar los despachos al tener los productos distribuidos de acuerdo a su rotación	\$166,36

Fuente: Objetivo 4

Elaboración: Julissa Armijos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5:

Eliminar el riesgo de accidentes laborales y cumplir con los requisitos establecidos para el funcionamiento de la empresa.

PROBLEMA

La empresa no está cumpliendo con lo que establece la ley en cuanto a la capacitación que deben recibir los trabajadores de la empresa sobre seguridad industrial y salud ocupacional, poniendo en riesgo la salud de todas las personas que trabajan en esta empresa.

META

En el primer año capacitar al 100% del personal en seguridad industrial y salud ocupacional.

TIEMPO

Se realizara anualmente

TÁCTICA

Generar espacios de tiempo para que la capacitación se realice los fines de semana en una hostería fuera de la ciudad.

POLITICA

Asistir y cumplir con los requisitos que solicita la empresa para la capacitación al personal sobre seguridad industria y salud ocupacional anualmente.

ESTRATEGIA

Iniciar con la capacitación en seguridad industrial y salud ocupacional y actualizar conocimientos cada año

ACTIVIDAD

- Contratar los servicios de capacitación.
- Contratar una hostería fuera de la ciudad para la capacitación.

PRESUPUESTO

CUADRO 53:
Presupuesto del objetivo 5

CANTIDAD	RUBRO	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Capacitación seguridad industrial y salud ocupacional	Año 1	500	500
1	Capacitación en ventas y atención al cliente	Año 2	500	500
1	Capacitación en manejo de objeciones	Año 3	500	500
1	Capacitación en planeación estratégica	Año 4	500	500
1	Capacitación en trabajo en equipo	Año 5	500	500
34	Nro de personas	Anual	10	340
TOTAL AÑO				840
TOTAL 5 AÑOS				4.200

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: Julissa Armijos

RESPONSABLE

El responsable será el gerente de la comercializadora COIMFAGI

RESULTADOS ESPERADOS

Prevención de accidentes laborales, conservación de la salud ocupacional de todos los trabajadores y mejorar la prestación del servicio.

RESUMEN DEL OBJETIVO 5

CUADRO 54:
Resumen del objetivo 5

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
La empresa no está cumpliendo con lo que establece la ley en cuanto a la capacitación que deben recibir los trabajadores de la empresa sobre seguridad industrial y salud ocupacional, poniendo en riesgo la salud de todas las personas que trabajan en esta empresa	Iniciar con la capacitación en seguridad industrial y salud ocupacional y actualizar sus conocimientos cada año	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar los servicios de capacitación. • Contratar una hostería fuera de la ciudad para la capacitación 	Gerente General	Prevención de accidentes laborales, conservación de la salud ocupacional de todos los trabajadores y mejorar la prestación del servicio.	\$4.200,00

Fuente: Objetivo 5

Elaboración: Julissa Armijos

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6:

Mejorar la estructura organizacional de la empresa.

PROBLEMA

La empresa no dispone de una filosofía empresarial actualizada, ni de organigrama, ni manual de funciones que le permita asignar tareas y responsabilidades a sus trabajadores, lo que impide que se puedan organizar de mejor manera.

META

En el primer año entregar al 100% personal la nueva filosofía empresarial y el manual de funciones para cada puesto de trabajo.

TIEMPO

Cinco años

TÁCTICA

- Realizar una estafeta en acrílico con la nueva filosofía empresarial propuesta y debidamente aprobado por la gerencia genera.
- Elaborar el manual de acuerdo a cada puesto de trabajo para no duplicar funciones.

POLITICA

- Todos los colaboradores deben conocer la filosofía empresarial y la estructura orgánica de la empresa.
- Realizar eficiente y eficazmente los procesos que requiere la empresa, los mismos que se establecen para cada área de trabajo.

ESTRATEGIA

- Renovar la misión, visión y valores corporativos de la empresa.
- Elaborar un organigrama estructural de la empresa y hacerlo conocer a los empleados.
- Definir cada puesto de trabajo para determinar que funciones se deben cumplir por parte de los empleados. Hacer la entrega cada año para recordar sus funciones.

ACTIVIDAD

- Enviar a realizar la estafeta en acrílico con la nueva filosofía de la empresa.
- Ubicar la estafeta informativa en un lugar evidente y estratégico para que los empleados puedan conocer la estructura organizacional de la empresa.
- Definir cada puesto de trabajo
- Redactar las funciones de cada puesto con su respectiva línea de autoridad.
- Entregar a cada empleado con firma de constancia de entrega recepción.

PRESUPUESTO

CUADRO 55:
Presupuesto del objetivo 6

CANTIDAD	RUBRO	PERIODO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
34	Impresión Manual de funciones	1 vez	0,5	17
34	carpetas	1 vez	0,75	25,5
TOTAL AÑO				42,5
TOTAL 5 AÑOS				212,5
1	Estafeta en acrílico del organigrama	1 vez	50,00	50,00
TOTAL				262,50

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: Julissa Armijos

RESPONSABLE

El responsable será el gerente de la comercializadora COIMFAGI

RESULTADOS ESPERADOS

Todos los trabajadores conocen cuáles son sus funciones específicas y de quién deben recibir órdenes directas. Mejorar el servicio de despacho.

RESUMEN DEL OBJETIVO 6

CUADRO 56:
Resumen del objetivo 6

PROBLEMA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS	PRESUPUESTO
La empresa no dispone de una filosofía empresarial actualizada, ni de organigrama, ni manual de funciones que le permita asignar tareas y responsabilidades a sus trabajadores, lo que impide que se puedan organizar de mejor manera.	<ul style="list-style-type: none"> •Renovar la misión, visión y valores corporativos de la empresa. •Elaborar un organigrama estructural de la empresa y hacerlo conocer a los empleados. •Definir cada puesto de trabajo para determinar que funciones se deben cumplir por parte de los empleados. •Hacer la entrega cada año para recordar sus funciones 	<ul style="list-style-type: none"> •Enviar a realizar la estafeta en acrílico con la nueva filosofía de la empresa. •Ubicar la estafeta informativa en un lugar evidente y estratégico para que los empleados puedan conocer la estructura organizacional de la empresa. •Definir cada puesto de trabajo •Redactar las funciones de cada puesto con su respectiva línea de autoridad. •Entregar a cada empleado con firma de constancia de entrega recepción. 	Gerente General	Todos los trabajadores conocen cuáles son sus funciones específicas y de quién deben recibir órdenes directas. Mejorar el servicio de despacho.	\$262,50

Fuente: Objetivo 6

Elaboración: Julissa Armijos

Propuesta de la filosofía empresarial:

MISION

Experiencia y trabajo en equipo hacen de COIMFAGI una empresa de progreso, enfocada al crecimiento de nuestros clientes y colaboradores, con altos estándares de calidad en servicio y atención al cliente.

VISION

Ser una empresa que fomenta la capacitación constante de nuestro talento humano y la búsqueda permanente de la excelencia en la entrega de nuestros servicios, convirtiéndonos en una empresa confiable y segura para el bienestar y desarrollo de nuestra gente.

VALORES

Respeto

Reconocer, aceptar, apreciar y valorar las distintas cualidades de los compañeros, continuo reconocimiento de los derechos individuales y de la empresa.

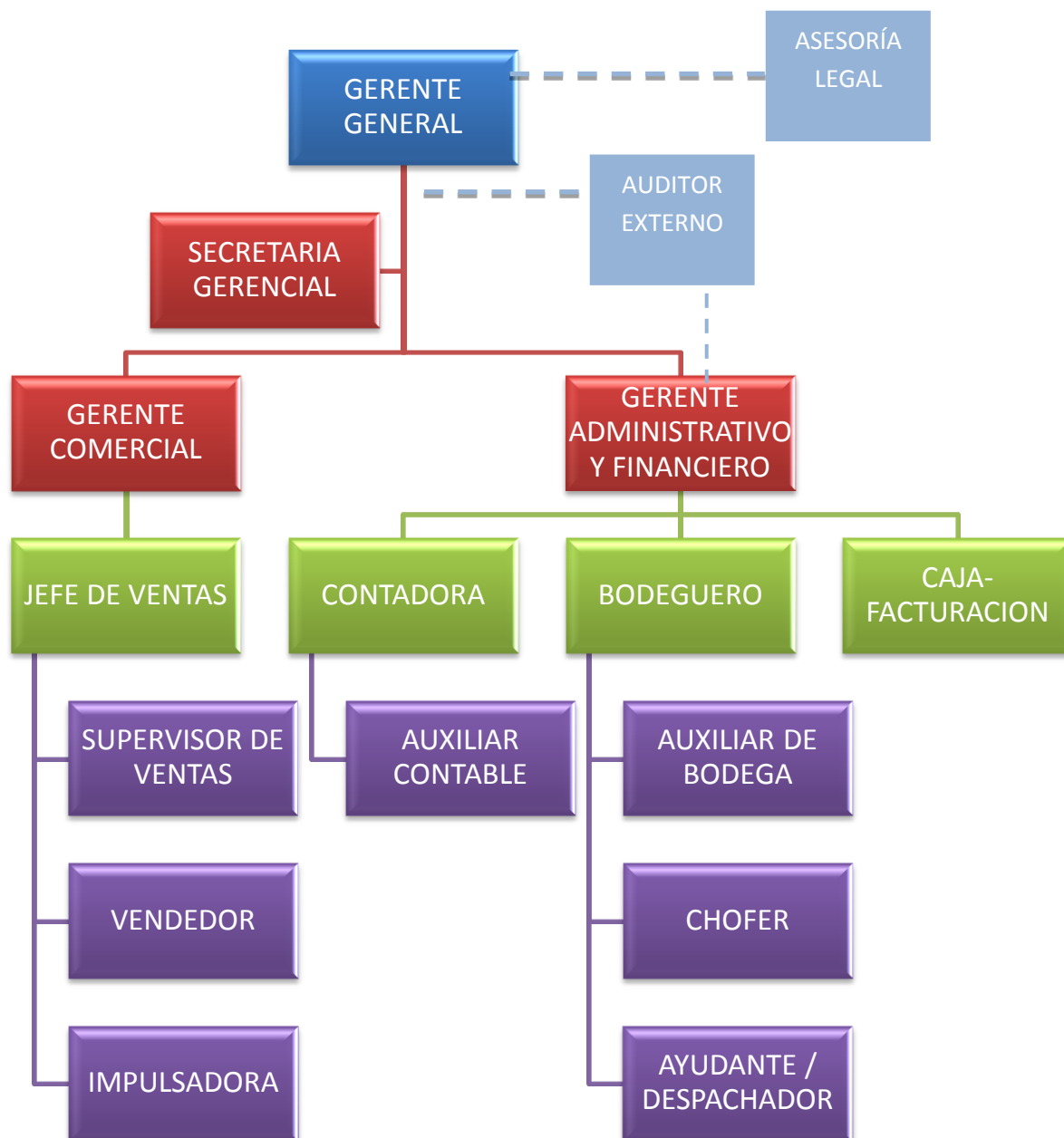
Confianza

Seguridad y firme esperanza entre empresa y colaboradores, guardando reservadamente los asuntos de importancia y de uso exclusivo de la empresa.

Disciplina

Mantener el orden y la organización del tiempo, identidad, firmeza y constancia orientada con iniciativa a las necesidades de la empresa.

Propuesta del organigrama de la empresa:



Propuesta del manual de funciones para la empresa COIMFAGI

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código: 001			
		Fecha aprobación:		de	Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: GERENTE GENERAL		ÁREA: Administrativa.			
2. NIVEL: Ejecutivo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Accionistas.					
SUPERVISA A: todo el personal de la empresa.					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
• Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Evaluar y Ejecutar las actividades de la empresa					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal y extra judicialmente a la empresa. • Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. • Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. • Evaluar el desempeño del personal de manera semestral • Organizar y coordinar cursos de capacitación para el talento humano de la empresa. • Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero comercial o Ingeniero en administración de empresas.					
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.					
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.					
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office, Conocimientos profundos sobre legislación mercantil y laboral.					


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:002		
		Fecha de aprobación:		Pág · Nro ·
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. PUESTO: GERENTE COMERCIAL-ADMINISTRADOR		ÁREA: Administrativa.		
2. NIVEL: Ejecutivo.				
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Accionistas.				
SUPERVISA A: todo el personal de la empresa.				
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
• Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Evaluar y Ejecutar las actividades de la empresa				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar nuevas estrategias de venta. • Planifica, ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa. • Posiciona los productos que comercializa la empresa a nivel local. • Planear soluciones a problemas repentinas o el área de almacenamiento. • Organizar y dirige el equipo comercial, reclutando, formando y motivando al mismo. • Garantizar que los productos se entreguen en buen estado. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero comercial o Ingeniero en administración de empresas.				
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.				
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.				
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office, Conocimientos profundos sobre legislación mercantil y laboral.				


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:003				
		Fecha aprobación:			de	Pág. Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:		
I. INFORMACIÓN BÁSICA						
1. PUESTO: SUPERVISOR DE VENTAS			ÁREA: Administrativa.			
2. NIVEL: Ejecutivo.						
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente comercial.						
SUPERVISA A: vendedores e impulsores de la empresa.						
II. NATURALEZA DEL PUESTO						
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las metas de venta de la empresa a través de la eficiente administración del departamento y fuerza de ventas, planificando, ejecutando y controlando estrategias de ventas, generando nuevas oportunidades de negocios, planes de fidelización de clientes y un servicio de venta y post venta de excelencia. 						
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta y controla los planes comerciales de la empresa. • Negociar personalmente los contratos comerciales con grandes clientes. • Controla las metas de ventas de los vendedores. • Busca nuevos clientes en el mercado. • Planifica y controla que el servicio de venta y postventa sea excelente. 						
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO						
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero comercial o Ingeniero en administración de empresas.						
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.						
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.						
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office, Conocimientos profundos sobre legislación mercantil y laboral.						

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código: 004			
		Fecha		de	Pág. Nro.
		aprobación:			
DÍA:	MES:	AÑO:			
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: JEFE DE BODEGA			ÁREA: Administrativa.		
2. NIVEL: Ejecutivo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente comercial.					
SUPERVISA A: auxiliar de bodega, choferes y empacadores.					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
Es el responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de bodega de la empresa con el objeto de distribuir a los clientes los pedidos a tiempo.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las diferentes actividades relacionadas con la bodega. Recepción y despacho de productos. • Planificar, organizar y optimizar la preparación y distribución de los pedidos. • Gestionar y supervisar al personal a su cargo. • Despachar y hacer efectivas las guías de despacho. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero comercial o Ingeniero en administración de empresas.					
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.					
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.					
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office, Conocimientos profundos sobre legislación mercantil y laboral.					

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:005			
		Fecha aprobación:		de	Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: ASISTENTE DE LIMPIEZA Y CAFETERÍA		ÁREA: Administrativa.			
2. NIVEL: Ejecutivo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente general.					
SUPERVISA A:					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> Mantener aseadas las instalaciones de la empresa y prestar los servicios de cafetería. 					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> Responsable del orden y aseo de la empresa. Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo. Cumple con las normas y procedimientos de seguridad industrial establecidos por la empresa. Se encarga de ofrecer servicio de cafetería cuando lo disponga el gerente. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Estudios secundarios.					
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.					
HABILIDADES: Facilidad de palabra, proactivo					
FORMACIÓN: Capacitación en limpieza de bodegas y oficinas, servicio al cliente					

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:006			
		Fecha aprobación:		de	Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: CONTADOR GENERAL		ÁREA: Administrativa.			
2. NIVEL: Ejecutivo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente general.					
SUPERVISA A: auxiliar de contabilidad.					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
• Diseñar, ejecutar y mantener los sistemas de contabilidad de la empresa.					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar y acompañar la implementación de planes de mejoramiento continuo al interior de las secciones de contabilidad, costos, presupuestos, cartera, bienes y las propias de la institución acordes al cargo. • Elaborar los estados financieros de la empresa. • Realizar estudios financieros para asesorar a la gerencia y al grupo directivo respecto a la toma de decisiones que impacten positivamente los resultados financieros de la organización. • Apoyar al equipo gerencial en la toma de decisiones. • Diseñar y aplicar los métodos adecuados de manejo de inversión. • Elaborar roles de pago. • Manejar datos confidenciales de la empresa. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Título de Doctora en Contabilidad o Licenciada.					
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en cargos afines.					
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder. Demostrar habilidades en el manejo de software y calculadoras electrónicas					
FORMACIÓN: Cursos de relaciones humanas, contabilidad general y comercial, finanzas, computación.					

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:007		
		Fecha de aprobación:		Pág . Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. PUESTO: ASISTENTE CONTABLE		ÁREA: Administrativa.		
2. NIVEL: Ejecutivo.				
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Accionistas.				
SUPERVISA A: todo el personal de la empresa.				
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
• Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Evaluar y Ejecutar las actividades de la empresa				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de ingresos por concepto de pago de créditos. • Elaboración de aportes y demás seguros obligatorios. • Envío de reportes de seguros • Elaboración de ingresos por recaudos de Nómina • Elaboración de conciliaciones Bancarias. • Colaboración con la Gerencia para la presentación de los informes • Recopilación de documentos para solicitud de crédito ante los Bancos. • Elaboración de certificados retención fuente • Orientación al cliente sobre los servicios que presta la empresa. • Elaboración de pago a proveedores de servicios y bienes • Pago y reembolsos de caja menor • Preparación de auxiliares de bancos para sus respectivas conciliaciones • Informes preliminares de Balances 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL: Licenciada en contabilidad y auditoría.				
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en actividades similares.				
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder. Demostrar habilidades en el manejo de software y calculadoras electrónicas				
FORMACIÓN: Manejo de paquetes contables, Liquidaciones de retención en la fuente, IVA, aportes a la seguridad social y fondos de pensiones. Conciliaciones Bancarias.				


	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:008				
		Fecha aprobación:			de	Pág
		DÍA:	MES:	AÑO:		. Nro.
I. INFORMACIÓN BÁSICA						
1. PUESTO: FACTURADOR			ÁREA: Administrativa.			
2. NIVEL: Ejecutivo.						
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Accionistas.						
SUPERVISA A: todo el personal de la empresa.						
II. NATURALEZA DEL PUESTO						
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, planear, controlar, coordinar asesorar e implementar todas las actividades, políticas y estrategias propias de facturación, acatando las normas legales vigentes, que le garantice a la empresa el cobro exacto y oportuno de los productos vendidos. 						
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
<ul style="list-style-type: none"> • Emitir las factura por cada pedido que realicen los clientes y enviarla al respectivo correo electrónico del cliente. Imprimir dos copias para el despacho y entrega de los productos. • Realizar seguimiento y control oportuno de las facturas expedidas por la empresa. • Brindar información de los productos requeridos conforme el requerimiento de los clientes. • Identificar los problemas que se presentan en el flujo de información desde los pedidos hasta la facturación y que afecten directa o indirectamente el servicio ofrecido. 						
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO						
TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniero comercial o Ingeniero en administración de empresas.						
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.						
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.						
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Servicio al cliente. Dominio de Office, Conocimientos profundos sobre sistema de facturación.						

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:009		
		Fecha de aprobación:		Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. PUESTO: CHOFER REPARTIDOR		ÁREA: Producción.		
2. NIVEL: Operativo.				
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de bodega.				
SUPERVISA A:				
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, Organizar y Ejecutar las actividades de reparto de productos de la empresa 				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la entrega en tiempo y forma adecuada a los distintos clientes según el cronograma de entrega. • Asistir a los empacadores en la entrega de la mercadería a cada uno de los clientes. • Cumplir y respetar las normas del tránsito. Manejar de forma prudencial. • Realizar controles de rutina al estado general del vehículo e informar de algún desperfecto encontrado. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL: Chofer profesional, licencia tipo E.				
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.				
HABILIDADES: Facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.				
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office,				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:010		
		Fecha de aprobación:		Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:
I. INFORMACIÓN BÁSICA				
1. PUESTO: EMPACADOR		ÁREA: Producción.		
2. NIVEL: Operativo.				
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de bodega.				
SUPERVISA A:				
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, Organizar y Ejecutar las actividades de recepción y despacho de los productos que comercializa la empresa 				
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la estiva y desestiba de los productos que comercializa la empresa. • Mantener ordenado y aseado las bodegas a fin de asegurar la correcta conservación de los productos. • Realizar la selección de los productos facturados a fin de dejarlos listos para su posterior distribución. 				
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO				
TÍTULO PROFESIONAL: Educación secundaria.				
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.				
HABILIDADES: Facilidad de palabra, trabajo en equipo.				
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office.				

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:011			
		Fecha aprobación:		de	Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: AUXILIAR DE BODEGA		ÁREA: Producción.			
2. NIVEL: Operativo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Jefe de bodega.					
SUPERVISA A: choferes, empacadores					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar, Evaluar y Ejecutar las actividades de recepción y despacho de los productos que comercializa la empresa. 					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar verificaciones de los productos recibidos para determinar que la calidad y estado de los mismos sea el adecuado. • Coordinar el cronograma de entrega de productos y recorrido de los choferes. • Llevar un registro de las entregas diarias. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Estudios superiores de tercer nivel.					
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.					
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.					
FORMACIÓN: Dominio de Office. Servicio al cliente.					

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:012			
		Fecha aprobación:		de	Pág · Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: VENDEDOR RECAUDADOR		ÁREA: Ventas.			
2. NIVEL: Operativo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Supervisor de ventas.					
SUPERVISA A:					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el proceso de ventas y desarrollar una labor de cobertura asistiendo a los clientes asignados y visitando clientes potenciales. Recaudar los valores o comprobantes de pago de facturas emitidas por la empresa. 					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Tomar los pedidos de los clientes de acuerdo a las rutas establecidas. • Asesorar a los clientes en la venta. • Informar sobre las promociones a los clientes. • Responder por el desarrollo de la zona asignada. • Cobrar o llevar los comprobantes de pago de las facturas emitidas por la empresa. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Título en administración de empresas o contador.					
EXPERIENCIA: Mínimo 3 años en actividades similares.					
HABILIDADES: Capacidad de gestión administrativa, facilidad de palabra, emprendedor, creativo, líder.					
FORMACIÓN: Estar habilitado para el ejercicio de la profesión. Dominio de Office					

	MANUAL DE FUNCIONES DE LA EMPRESA “COIMFAGI”.	Código:013			
		Fecha aprobación:		de	Pág Nro.
		DÍA:	MES:	AÑO:	
I. INFORMACIÓN BÁSICA					
1. PUESTO: IMPULSADORA		ÁREA: Ventas.			
2. NIVEL: Operativo.					
JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Supervisor de ventas.					
SUPERVISA A:					
II. NATURALEZA DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de vender los productos generando un buen servicio al cliente dando a conocer toda la gama de artículos que se encuentra en el establecimiento. 					
III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar una buena atención al cliente ya que de ella depende alguna parte de las ventas realizadas. • Realizar degustaciones de los productos en los autoservicios. • Informar sobre los beneficios y promociones de los productos. • Ser imagen de la empresa. 					
IV. REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO					
TÍTULO PROFESIONAL: Modelo, Marketing.					
EXPERIENCIA: Mínimo 1 año en actividades similares.					
HABILIDADES: Facilidad de palabra, creativa, líder.					
FORMACIÓN: Servicio al cliente. Manejo de objeciones. Relaciones humanas.					

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

CUADRO 57:

Cronograma de implementación de estrategias

NRO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	PRESUPUESTO	TIEMPO REQUERIDO					
						2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Incrementar las ventas de productos de baja rotación.	Crear promociones con productos de alta rotación, usándolos como enganche para la compra de productos de baja rotación, dando así a conocer las marcas que distribuye la comercializadora.	<ul style="list-style-type: none"> •Enlistar todos los productos donde se tiene exclusividad en la comercialización. •Hacer negociaciones de rybate (pago por cumplimiento de presupuestos) por cumplimiento de cupo de compra con los proveedores de productos de mayor rotación. •Estar presentes en la feria de septiembre promocionando los productos de la comercializadora 	Con la puesta en práctica de este objetivo se pretende aumentar la venta y salida de los productos que comercializa la empresa, tanto de los de alta como baja rotación, aumentando ventas y minimizando pérdidas.	\$7.700,00	X	X	X	X	X	X
2	Ser la primera opción de compra de los clientes de la empresa.	Potenciar los procesos de ventas planificando visitas a todos los clientes en fechas especiales para incrementar el consumo.	<ul style="list-style-type: none"> •Elaborar un catálogo con los productos propios de las fechas donde se origina la mayor demanda. •Hacer visitas a todos los clientes de la empresa, buscando nuevos nichos. •Elaborar los cupones de descuentos para consumo en otras fechas 	Incrementar el consumo de productos de fechas especiales	5.250,00	X	X	X	X	X	X

3	Mejorar el proceso de despacho de pedidos	Separar la mercadería en la bodega 1 hasta que llegue la hora permitida para cargar el camión, cargar los productos que están en la bodega 2 primero con el fin de agilizar el proceso de despacho de camiones.	<ul style="list-style-type: none"> •Cargar los camiones en la tarde bodega 2 y en la noche en bodega 1 •Planificar los despachos de productos entre sectores cercanos. •Organizar al personal de despacho y bodega para que roten en los horarios de trabajo y así evitar el recargo de trabajo sólo a un grupo. •Brindar refrigerios al personal de bodega y despacho para que puedan cumplir su trabajo de mejor manera. 	Entregar todos los pedidos en el tiempo que el cliente los requiere	1.320,00	x	x	x	x	x	x
4	Optimizar el proceso de carga y descarga de camiones.	Agrupar los productos de acuerdo a su rotación para disminuir las demoras en los despachos. Así mismo se podrá disponer de todo el personal para el despacho en la bodega Nro. 1	<ul style="list-style-type: none"> •Realizar el inventario de los productos de las dos bodegas. •Iniciar el cambio de productos entre bodegas 	Agilizar los despachos al tener los productos distribuidos de acuerdo a su rotación	\$166,36	x	x	x	x	x	x
5	El Eliminar el riesgo de accidentes laborales y cumplir con los requisitos establecidos para el funcionamiento de la empresa.	Iniciar con la capacitación en seguridad industrial y salud ocupacional y actualizar sus conocimientos cada año	<ul style="list-style-type: none"> •Contratar los servicios de capacitación. •Contratar una hostería fuera de la ciudad para la capacitación 	Prevención de accidentes laborales, conservación de la salud ocupacional de todos los trabajadores y mejorar la prestación del servicio.	\$4.200,00	x					
6	Mejorar la estructura organizacional de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> •Renovar la misión, visión y valores corporativos de la empresa. •Elaborar un organigrama estructural de la empresa y hacerlo conocer a los empleados. •Definir cada puesto de trabajo para determinar que funciones se deben cumplir por parte de los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> •Enviar a realizar la estafeta en acrílico con la nueva filosofía de la empresa. •Ubicar la estafeta informativa en un lugar evidente y estratégico para que los empleados puedan conocer la estructura organizacional de la empresa. •Definir cada puesto de 	Todos los trabajadores conocen cuáles son sus funciones específicas y de quién deben recibir órdenes directas. Mejorar el servicio de despacho.	\$262,50	x	x	x	x	x	x

	•Hacer la entrega cada año para recordar sus funciones	trabajo •Redactar las funciones de cada puesto con su respectiva línea de autoridad. •Entregar a cada empleado con firma de constancia de entrega recepción.								
			TOTAL	18.898,86						

Fuente: Objetivo 1, 2, 3, 4, 5 y 6.
Elaboración: Julissa Armijos

La inversión que se necesita para cumplir con este plan estratégico es de \$18.898,86

h. CONCLUSIONES

Sobre la base de los resultados, se concluye:

- La empresa COIMFAGI tiene exclusividad en líneas, promociones y precios, lo cual la diferencia de la competencia. Además cuenta con personal profesional para cada área de trabajo.
- No se le ha capacitado al personal en temas de seguridad industrial y salud ocupacional, lo que pone en riesgo al personal que labora en esta empresa.
- La empresa tiene la oportunidad de incrementar la venta de productos de su comercialización en fechas especiales.
- La matriz EFI permite reconocer que la empresa está utilizando de manera importante sus fortalezas para hacer frente a sus debilidades, alcanzando un total ponderado de 2,70. En el ámbito externo, se determina también que COIMFAGI está aprovechando las oportunidades y haciendo frente de manera aceptable sus amenazas.
- Los objetivos estratégicos que se han definido han considerado hacer frente a las debilidades y amenazas en consenso con los directivos de la empresa buscando su implantación con menor resistencia. La ejecución del plan propuesto para 5 años involucra una inversión de \$18.898,86.

i. RECOMENDACIONES

- Es necesario que los directivos revisen de manera frecuente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con la finalidad de validar si este plan estratégico propuesto se cumple. Así mismo que se encuentren siempre vigilantes de la situación política y económica del entorno con la finalidad de adaptar las estrategias.
- Establecer como política empresarial la capacitación anual al personal en temas necesarios para que puedan cumplir de mejor manera sus funciones.
- Aprovechar las capacitaciones gratuitas que da tanto el SECAP (en línea) como otras instituciones del estado (SRI), con la finalidad de mantener capacitado a su personal con los mínimos costos.

j. BIBLIOGRAFÍA

Arias, F. (12 de Mayo de 2016). <https://books.google.com>. Obtenido de <https://books.google.com>: <https://books.google.com.ec/books?>

Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Salud*. Quito: Asamblea Nacional.

Asamblea Nacional. (2016). *Registro oficial Nro. 759*. Quito: Asamblea Nacional.

BCE. (2016). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito: Banco Central del Ecuador.

BCE. (07 de Noviembre de 2016). <https://contenido.bce.fin.ec>. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

BCE. (03 de Octubre de 2016). www.bce.fin.ec. Obtenido de www.bce.fin.ec: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/915-seminario-internacional-bce>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.

Businessscol.com. (12 de Mayo de 2016). <http://www.businessscol.com>. Obtenido de <http://www.businessscol.com>: <http://www.businessscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=RECURSOS>

Campos, M. (2011). *Métodos y técnicas de investigación académica*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

Cobertura digital. (29 de Diciembre de 2014). www.cobeturadigital.com. Obtenido de www.cobeturadigital.com: <http://www.cobeturadigital.com/2014/12/29/redes-sociales-ecuador-facebook-paso-los-8-millones-2015/>

Congreso Nacional. (2000). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito: Congreso Nacional.

Contreras, C. (2009). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Panamá: Universidad de Panamá.

Cortes, M., & Miriam, I. (2014). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Campeche-México: D.R. UAC.

Crónica. (13 de Abril de 2015). BARES ESCOLARES OBLIGADOS A EXPENDER ALIMENTOS SANOS. pág. 7.

Definición.de. (12 de Mayo de 2016). <http://definicion.de>. Obtenido de <http://definicion.de>: <http://definicion.de/tiempo/>

Diccionario Enciclopédico. (1989). *Dual sopena ilustrado*. Barcelona: Ramón Sopena.

Ecuador en cifras. (Diciembre de 2016). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16\(16-01-2017\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16(16-01-2017).pdf)

Ekos. (2015). Marcas más recordadas. *Ekos* , 44-70.

El Universo. (22 de Diciembre de 2015). Salario subió 3,39%, el menor porcentaje en últimos 10 años. pág. 5.

Expreso. (22 de Noviembre de 2015). *expreso.ec*. Obtenido de *expreso.ec*: http://expreso.ec/historico/marketing-en-la-era-digital-ASGR_8687269

FAO. (19 de Octubre de 2014). *www.fao.org*. Obtenido de *www.fao.org*: <http://www.fao.org/docrep/010/ah833s/ah833s08.htm>

Fred, D. (2013). *Conceptos de planeación estratégica*. México: Pearson.

GADM LOJA. (2015). *Recopilación codificada de la legislación municipal de Loja. Edición 2015*. Loja: Gadm-Loja.

Gadm-Loja. (11 de Junio de 2014). *www.loja.gob.ec*. Obtenido de *www.loja.gob.ec*: <http://www.loja.gob.ec/noticia/2014-06/vehiculos-pesados-no-pueden-ingresar-al-centro-de-la-urbe>

García, A., Levitsky, J., & Hojmark, L. (2001). *La micro y pequeña empresa en Latinoamérica*. Lima: OCDE.

Gestión. (2015). Ranking 2015. *Gestión* , 58-68.

Grados, J. (14 de Mayo de 2016). <https://books.google.com.ec>. Obtenido de <https://books.google.com.ec>: <https://books.google.com.ec/books?id=Dff9CAAQBAJ&pg=PT40&dq=tipos+de+empresas+importadoras&hl=es&sa=X&ved=0ah>

Gubern, M. (2008). *Introducción al marketing*. México: UOC.

- Hernández, R., Pilar, F., & Baptista. (2008). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica*. México: Learning.
- Horngren, C., Sundem, G., & Stratton, W. (2006). *Contabilidad administrativa*. México: Pearson.
- INEC. (diciembre de 2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Diciembre_2016/Reporte%20pobreza%20y%20desigualdad-dic16.pdf
- INEC. (2016). *Índice de precios al consumidor Octubre 2016*. Quito: INEC.
- INEC. (2016). *Inflación mensual: Septiembre 2016*. Quito: INEC.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- Ministerio del trabajo. (30 de Diciembre de 2012). *www.trabajo.gob.ec*. Obtenido de [www.trabajo.gob.ec: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf](http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf)
- Montalván, C. (2010). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México: Universidad Iberoamericana.
- Münch, L. (2007). *Administración*. México: Pearson.
- Ortega, J. (2009). *Guía de manuales administrativos*. Costa Rica: Mideplan.
- Paredes, A. (2014). *Manual de planeación estratégica*. Buenos Aires-Argentina: FICONG.
- Paz, H. (2008). *Canales de distribución*. Buenos Aires-Argentina: Lectorum Ugerman.
- Revista Líderes. (2015). Nuevas tendencias en el software empresarial. *Líderes*, 1-2.

Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. México: Limusa.

Ruiz, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento cinetífico*. México: Addison.

Se responsable. (14 de Marzo de 2015). *www.seresponsible.com*. Obtenido de *www.seresponsible.com*: <http://www.seresponsible.com/2015/03/14/mejora-continua/>

Secretaría de pueblos, movimientos sociales y participación ciudadana SPPC. (2007). *Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales*. Quito: SPPC.

significado. de. (14 de Mayo de 2016). *http://significado.de*. Obtenido de *http://significado.de*: <http://significado.de/importador>

Sosa, C. (2016). Máquinas inteligentes suben la productividad. *Líderes*, 12-16.

SRI. (30 de Diciembre de 2015). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec*: <http://www.sri.gob.ec/de/calculo-del-impuesto-ambiental>

Stern, L., Ansary, A., Coughland, A., & Cruz, I. (2012). *Canales de comercialización*. México: Prentice Hall.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Páginas Web

Arias, F. (12 de Mayo de 2016). *https://books.google.com*. Obtenido de *https://books.google.com*: <https://books.google.com.ec/books?>

BCE. (Noviembre de 2016). *Evolución de la Balanza Comercial*. Quito: Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebc201611.pdf>

BCE. (07 de Noviembre de 2016). *https://contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec>: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

BCE. (03 de Octubre de 2016). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de *www.bce.fin.ec*: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/915-seminario-internacional-bce>

Businessscol.com. (12 de Mayo de 2016). *http://www.businessscol.com*. Obtenido de <http://www.businessscol.com>:

- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=RECURSOS>
- Cobertura digital. (29 de Diciembre de 2014). *www.coberturadigital.com*. Obtenido de *www.coberturadigital.com*:
<http://www.coberturadigital.com/2014/12/29/redes-sociales-ecuador-facebook-paso-los-8-millones-2015/>
- Definición.de. (12 de Mayo de 2016). *http://definicion.de*. Obtenido de *http://definicion.de*: <http://definicion.de/tiempo/>
- Expreso. (22 de Noviembre de 2015). *expreso.ec*. Obtenido de *expreso.ec*:
http://expreso.ec/historico/marketing-en-la-era-digital-ASGR_8687269
- FAO. (19 de Octubre de 2014). *www.fao.org*. Obtenido de *www.fao.org*:
<http://www.fao.org/docrep/010/ah833s/ah833s08.htm>
- Gadm-Loja. (11 de Junio de 2014). *www.loja.gob.ec*. Obtenido de *www.loja.gob.ec*: <http://www.loja.gob.ec/noticia/2014-06/vehiculos-pesados-no-pueden-ingresar-al-centro-de-la-urbe>
- Grados, J. (14 de Mayo de 2016). *https://books.google.com.ec*. Obtenido de *https://books.google.com.ec*:
<https://books.google.com.ec/books?id=Dff9CAAQBAJ&pg=PT40&dq=tipos+de+empresas+importadoras&hl=es&sa=X&ved=0ah>
- Ministerio del trabajo. (30 de Diciembre de 2012). *www.trabajo.gob.ec*. Obtenido de *www.trabajo.gob.ec*: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf>
- Se responsable. (14 de Marzo de 2015). *www.seresponsible.com*. Obtenido de *www.seresponsible.com*:
<http://www.seresponsible.com/2015/03/14/mejora-continua/>
- Significado. de. (14 de Mayo de 2016). *http://significado.de*. Obtenido de *http://significado.de*: <http://significado.de/importador>
- SRI. (30 de Diciembre de 2015). *www.sri.gob.ec*. Obtenido de *www.sri.gob.ec*:
<http://www.sri.gob.ec/de/calculo-del-impuesto-ambiental>

k. ANEXOS

Anexo 1: Ficha de Resumen

a) TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021”

b) PROBLEMÁTICA

Hoy en día las empresas viven en un ambiente que cambia vertiginosamente, por ello deben estar atentas a esos cambios para poder sobrevivir en el mercado. Cualquier empresa sin importar el tamaño que tenga realiza día a día estrategias para capturar clientes, fidelizarlos y mantenerlos. También se busca cumplir metas económicas, corporativas y de desarrollo organizacional, pues toda empresa tiene el deseo de crecer en el tiempo y generar más utilidades por la venta de sus productos o servicios.

En Ecuador existen empresas que han diseñado y puesto en marcha los planes estratégicos para 5 o 10 años, en la espera de poder mejorar sus procesos y servicios. Ha sido el gobierno ecuatoriano quien ha tomado la iniciativa llevando a cabo dos planeaciones estratégicas en lo que va de su periodo. La empresa privada también ha realizado estos planes, partiendo desde la definición de la

filosofía empresarial, determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Basta con indagar en las páginas web de empresas como SUPERMAXI, CLARO, MOVISTAR, y observar sus declaraciones de la filosofía empresarial que viven en su organización.

En la ciudad de Loja también se encuentran empresas que están trabajando en planes estratégicos, esto se evidencia cuando visitamos las instalaciones de empresas y se observan rótulos con la publicación de su misión y visión empresarial, entre las empresas que tienen estas publicaciones se encuentran LOJACAR, ROMAR, BANCO DE LOJA, COOPMEGO.

Este tema al ser nuevo en la sociedad lojana, no se ve copiado por más empresas lo que les impide tener claro cuál es su misión como empresa, qué objetivos persiguen a corto, mediano y largo plazo, cuál es la visión para los próximos 5 o 10 años, no tienen planes o programas de contingencia.

La Comercializadora Importadora COIMFAGI, dedicada a la comercialización de productos de primera necesidad, no se escapa de esta realidad, en los dos años que lleva prestando sus servicios en esta ciudad se ha encontrado con problemas que le impiden orientarse hacia un futuro mejor. Entre los principales problemas encontrados están:

- La empresa no tiene una planificación de ventas.

- Carece de un presupuesto anual de gastos.
- Falta el manual de funciones.
- No posee organigrama estructural.
- Los procesos no se encuentran definidos en flujogramas
- No cuenta con mecanismos para realizar los análisis financieros
- Desconocimiento de la misión y visión empresarial.
- Elevada rotación del personal.
- Retraso en el despacho de pedidos.
- No cuenta con infraestructura adecuada, se necesita arrendar 2 bodegas para almacenar los productos.
- Existe el retraso de toma de decisiones por aplicar una dirección vertical en la organización.

Con el análisis de los problemas encontrados en La Comercializadora Importadora COIMFAGI, se hace necesario realizar un Plan Estratégico para que la **Comercializadora Importadora COIMFAGI este a la vanguardia en los servicios que ofrece.** Con la ejecución de este plan la empresa podrá plasmar la dirección que le quieren dar a su organización, y cuando este plan sea transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

c) JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de tesis se justifica por las siguientes razones:

Justificación Académica

Esta investigación será el medio a través del cual se puedan aplicar los conocimientos adquiridos en las aulas durante el tiempo de estudio en la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional de Loja. Además de ser un requisito previo a la obtención del título profesional. Así mismo se convertirá en una fuente de consulta para los nuevos estudiantes que ingresen a la carrera de administración de empresas de la U.N.L. y tengan deseo de investigar temas como este, les servirá como un referente para poder realizar sus propias investigaciones.

Justificación Social

Emprender en estudios de este tipo, permitirá conocer la situación actual de la empresa y emprender en acciones y estrategias que permitan seguir generando fuentes de empleo, mejorar la calidad de vida de los colaboradores de la empresa y de la comunidad que adquiere los productos que comercializa la empresa.

Justificación Económica

La elaboración de esta propuesta permitirá analizar el mercado objetivo y buscar la rentabilidad tanto para los inversionistas de la empresa y satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes. Además el estudio permitirá identificar los problemas para canalizar de mejor manera los recursos económicos de la empresa y percibir los resultados a través del incremento en las ventas. Este diagnóstico permitirá también realizar propuestas con miras a alcanzar objetivos planificados en el área administrativa, financiera, talento humano y ventas, de manera que se ofrezca un servicio de calidad para el cliente interno y externo de la empresa.

d) OBJETIVOS

a. General

Diseñar el plan estratégico para la comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda. de la ciudad de Loja, periodo 2016-2021

b. Específicos

- Realizar el diagnóstico situacional de comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda.

- Efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) que inciden en la actividad que desarrolla la comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda.
- Realizar un análisis de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas y debilidades de la comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda.
- Efectuar un análisis FODA en la comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda en la ciudad de Loja.
- Elaborar la Matriz de Alto Impacto que permita generar los objetivos estratégicos para la empresa comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda.
- Elaborar el presupuesto necesario para implementar el Plan Estratégico en la comercializadora importadora COIMFAGI Cia. Ltda en la ciudad de Loja.

e) METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrollará en el cantón Loja perteneciente a la ciudad y provincia del mismo nombre. Para el efecto se utilizarán los siguientes métodos:

Método Sintético.- “es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen” (Ruiz, 2006,

pág. 24). Este método será utilizado para desarrollar el marco teórico, cuando se investiguen temas relacionados al Plan Estratégico.

Método Histórico.- “está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales” (Hernández, Pilar, & Baptista, 2008). Este método se utilizará para conocer la historia de la empresa y su desenvolvimiento. Así se podrá conocer la situacional actual de la empresa, puesto que para llegar a ello será necesario conocer cuáles son los antecedentes que lo originaron.

Método Matemático.- “se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (Bernal, 2010, pág. 60). Mediante sus fórmulas será utilizado para calcular la población y muestra de los clientes a indagar la información con respecto al servicio que ofrece la empresa.

Método Deductivo.- “es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares” (Ruiz, 2006, pág. 25). El presente método se lo utilizará generalizar los resultados de las encuestas realizadas a clientes internos y externos de la empresa.

Método Inductivo. “Se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general” (Ruiz, 2006, pág. 25). A través de este método se reunirá información sobre lo que ocurre dentro de la empresa. Este método será aplicado en cada etapa de la investigación, mismo que partirá de la situación encontrada en el proceso investigativo, para posteriormente contrastarlos con las fases del plan estratégico a fin de elaborar nuevas metas, objetivos y estrategias a ejecutarse en los próximos años.

Método Analítico. “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (Ruiz, 2006, pág. 24). Este método será utilizado para realizar el respectivo análisis de los factores internos y externos de la empresa tomando en cuenta los objetivos planteados en la presente investigación.

TÉCNICAS

- a. **Encuesta.** “es una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información acerca de un grupo o muestra de individuos en relación con la opinión de esto sobre un tema específico” (Arias, 2016, pág. 32). Esta técnica se aplicará a los clientes externos de la empresa, según cálculo de muestra, representan 316 y a los 32 colaboradores.

b. Entrevista: “es un instrumento fundamental en las investigaciones sociales, pues a través de ella se puede recoger información de muy diversos ámbitos relacionados con un problema que se investiga, la persona entrevistada, su familia, y el ambiente en que se halla inmersa” (Cortes & Miriam, 2014, pág. 37). Estará dirigida al gerente de la empresa.

POBLACIÓN

La población está conformada por los 1.500 clientes externos, según datos de la empresa Mayo de 2016, que ha confirmado el departamento de contabilidad son los que adquieren los productos.

En cuanto a la población de los clientes internos de la empresa, está conformada por 32 colaboradores que laboran en la empresa, a excepción del gerente, a quién se le realizará una entrevista y el asesor jurídico que es ocasional.

Muestra.

En vista que los clientes externos de la empresa representan un número alto, se aplicará la siguiente fórmula matemática para calcular una muestra representativa.

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

En donde:

n = Muestra
 N = 1.500 (clientes de la empresa)
 e = Error Muestral 5%
 1 = Constante

$$n = \frac{1.500}{1 + 1.500(0.5)^2}$$

$$n = 315,79$$

n = 316 Encuestas.

Anexo 2: Formato de encuestas



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

Como estudiante de la U.N.L., en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo titulado "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA.LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021"

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

1. ¿Cuáles son los productos de consumo masivo que Usted compra en esta empresa?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- | | |
|----------------------|-----|
| Confitería | () |
| Aseo personal | () |
| Limpieza de hogar | () |
| Alimentación | () |
| Bebidas alcohólicas | () |
| Bebidas energizantes | () |
| Todas las anteriores | () |

2. Cada qué tiempo realiza sus pedidos en esta comercializadora?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- | | |
|------------------|-----------------|
| 1 vez por semana | () |
| Cada quince días | () |
| 1 vez por mes | () |
| Otra | () Cuál: |

3. ¿Por qué adquiere sus productos en esta comercializadora?

4. ¿A través de qué medios conoció usted a esta empresa?

- | | | | |
|----------------|-----|--------|-------|
| Folletos | () | Radio | () |
| Hojas volantes | () | Vallas | () |
| Televisión | () | Otros | _____ |

5. ¿Cómo califica la atención del agente de ventas que lo visita?

- Excelente ()
Buena ()
Mala ()
Otro () Cuál:

6. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo de la empresa?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- Organizado ()
Medianamente organizado ()
Desorganizado ()

7. ¿Cómo califica el servicio que ofrece esta comercializadora?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- Excelente ()
Muy Bueno ()
Bueno ()
Malo ()

8. ¿En qué área cree Usted que debe mejorar esta comercializadora?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- Administrativa ()
Financiera ()
Comercialización ()
Ventas ()
Atención al cliente ()
Otra () Cuál:

9. ¿De qué manera realiza sus sugerencias o reclamos?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- Telefónicamente ()
Personalmente en la oficina ()
Al agente vendedor ()
Otra () Cuál:

10. ¿La solicitud de sus reclamos son atendidos de manera oportuna?

- Si () No ()

11. ¿Cómo resuelven problemas los vendedores que le visitan?

Marque con una(X) la respuesta que considere conveniente

- De manera inmediata ()
En la próxima visita ()
Pide que se comunique con la empresa ()

Gracias por su colaboración



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

Como estudiante de la U.N.L., en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne en contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA.LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021”

ENCUESTA A LOS COLABORADORES

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando es la empresa?

2. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si () No ()

3. ¿Conoce la visión de la empresa?

Si () No ()

4. ¿Qué valores se practican en la empresa?

5. ¿Qué función desempeña dentro de la empresa?

6. ¿Qué formación académica posee?

7. ¿La empresa cuenta con políticas institucionales?

8. ¿Se encuentran los organigramas expuestos?

Si () No ()

9. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?

Si () No ()

10. ¿Está Usted capacitado para desarrollar las funciones encomendadas?

Si () No ()

11. ¿Ha recibido capacitación por parte de la empresa?

Si () No ()

12. ¿Se siente motivado Usted para desempeñar su trabajo eficientemente?

Si () No ()

Por qué: _____

13. ¿Cumple la empresa con todos sus beneficios que por ley le corresponde recibir?

Si () No ()

14. ¿Cómo califica la comunicación en la empresa?

Excelente () Buena () Mala ()

15. ¿Existe coordinación de las actividades entre los diferentes departamentos de la empresa?

Si () No ()

Por qué: _____

16. ¿Utiliza hoja de Ruta para realizar la venta y despacho de la mercadería?

Si () No ()

17. ¿Cada que tiempo presenta reportes e informes de ventas y cobros en la empresa?

Cargo: _____

- Diariamente ()
 Semanalmente ()
 Mensualmente ()
 Anualmente ()

18. ¿Cada que tiempo presenta informes de gestión de sus labores en la empresa?

Cargo: _____

- Diariamente ()
 Semanalmente ()
 Mensualmente ()

19. ¿Existe coherencia entre la distribución del tiempo y las funciones que usted realiza?

Si () No ()

Por qué: _____

20. ¿Cómo califica la disposición del espacio de su puesto de trabajo en la empresa?

Acogedor () Incomodo () Otro() Cuál: _____

Por qué: _____

21. ¿Cómo considera usted que es el ambiente de trabajo que se genera en la empresa?

Agradable () Por qué: _____

Desagradable () Por qué: _____

Otro () Cuál: _____

22. ¿A través de qué medio se reciben sugerencias o reclamos por parte de los clientes?

Telefónicamente ()

Personalmente en la oficina ()

Al agente vendedor ()

Otra () Cuál: _____

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Anexo 4: Formato de entrevista



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

Como estudiante de la U.N.L., en la Carrera de Administración de Empresas, solicito a usted muy comedidamente se digne contestar la presente encuesta, la misma que servirá para obtener información sobre el proceso investigativo titulado “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA IMPORTADORA COIMFAGI CIA.LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2016-2021”

MODELO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1. ¿Qué actividades realiza esta empresa?
2. Los locales donde funciona esta empresa, ¿son propios o alquilados?
3. ¿Desde cuándo está Usted como gerente de la Empresa Comercializadora COIMFAGI de la Ciudad de Loja?
4. ¿La Empresa Comercializadora COIMFAGI la Ciudad de Loja cuenta con un Plan Estratégico?
5. ¿Realiza Usted el proceso de planificación para esta empresa?
6. ¿Cuál es la misión de la empresa?
7. ¿Cuál es la visión de la empresa?
8. ¿Qué valores se practican en esta empresa?
9. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?
10. ¿Con qué tipo de organigramas cuenta la empresa?
11. ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones para cada puesto de trabajo?
12. ¿Bajo qué normas se rigen para realizar sus operaciones?
13. ¿Se plantean objetivos estratégicos a largo plazo?
14. ¿Cuáles son esos objetivos estratégicos a largo plazo?
15. ¿El personal con el que cuenta la empresa actualmente, es suficiente para brindar el servicio que ofrece esta empresa?
16. ¿El personal de esta empresa se encuentra capacitado para desarrollar las funciones a ellos encomendadas?
17. ¿Cada qué tiempo se capacita al personal de esta empresa?

18. ¿En qué se basa para proponer los programas de capacitación?
19. ¿Cómo motiva al personal de esta empresa?
20. ¿Se cumple con todos los beneficios de ley a los colaboradores de esta empresa?
21. ¿Cómo fluctúa la comunicación en esta empresa?
22. ¿Están claramente identificados los canales de comunicación en esta empresa?
23. ¿Cómo se mide la evaluación de desempeño de sus colaboradores?
24. ¿Cómo califica al ambiente de trabajo que se genera en la empresa?
25. ¿A través de qué medio recibe sugerencias o reclamos por parte de sus clientes?

GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN

Anexo 4: Listado de productos

1 MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ

10001 CHO. NOGGY 200 GR 48X36
 10002 CHO. NOGGY 500GR. 120X12
 10003 CHO. NOGGY 84GR 20X60
 10004 CHO. NOGGY FUNDA 100GR. 24X48
 10005 CHO. NOGGY VASO 150GR. 36X24
 10006 BOMBONROCHERCONO 17X8
 10007 CHO. ROCHER 200GR. DISP. 16X20
 10008 CHO. ROCHER 600GR 3X16X6
 10009 CHO. ROCHERCAMPANA 16X12
 10010 CHO. ROCHER CHAMP. 100GR. 8X10X
 10026 CHO. ROCHER CORAZON 100GR. 8X2
 10011 CHO. ROCHER DIMANT.300GR 24X12
 10013 GALLETA HANUTA 264GR. 12X15
 10047 CHO. KINDER JOY 240GR. 12X6
 10016 CHO. KINDER JOY 240GR. 12X8
 10031 CHO. KINDER JOY 48X1
 10017 CHO. KINDER SORP. 40GR. 2X48
 10014 CHO. KINDER BARRA 100GR. 8X10X8
 10015 CHO. KINDER BUENO 2X3X44
 10018 CHO. NUTELLA 200GR X 15
 10019 CHO. NUTELLA 30 GR. 12X10
 10020 CHO. NUTELLA 350GR. X15
 10046 CHO. NUTELLA 750GR. X 12
 10021 TIC TAC CHERRY PASION 12X24

10022 TIC TAC FRESA MIX 12X24
 10033 TIC TAC FRUIT ADVENT. 12X24
 10023 TIC TAC MENTA 192GR. 12X24
 10024 TIC TAC NARANJA 192GR. 12X24
 10036 TIC TAC POP CORN 12X24
 10025 TIC TAC TORMENTA 12X24
 10030 BOMBONRAFAELO 480GR 3X16X4
 10029 BONBONRAFAELO 150GR 15X6

10 ECUATORIANA DE ALIMENTOS S.A

100001 TALL. DOÑA PETRONA 200GR X 100
 100002 TALL. DOÑA PETRONA 400GR. X 50
 100008 TALL. GROVA 1KG. X 20

16 NIRSA S.A.

16012 ATUN REAL GIR.TRIPACK PREMIUM A/
 16002 ATUN REAL GIRASOL A/F 170GRX48
 16008 ATUN REAL LOM.ACEITE 2PACK A/F 18
 16004 ATUN MAR BRAVA DESMENSUS. A/F 17
 16001 ATUN MAR BRAVA TROZOS A/F 170GR

2 JABONERIA WILSON S.A.

20063 CREMA LAVAOLLAS LAVA 250GR X 36
 20001 LAVA ANTIBACTERIAL 250GR X 36
 20002 LAVA AVENA 250GR X 36
 20003 LAVA LIMON 250GR X 36
 20004 LAVA MANDARINA 250GR X 36

20005	LAVA MANZANA 250GR X 36	20034	JABON MACHO LIMON 480GR X 24
20006	LAVA ROSADO 250GR X 36	20035	COLORO ORIG.MACHO 500CCX24
20007	LAVA UVA 250GR X 36	20036	COLORO ORIG.MACHO 1LX12
20008	LAVA VERDE 250GR X 36	20037	COLORO ORIG.MACHOGALON X 3
20072	SUAVIZANTE CIERTO CAR/MAMA 500	20038	COLORO EL MACHO SACHET 150GR X 8
20009	LAVA ANTIBACTERIAL 500GR X 18	20040	DETERG.MACHO FRES/PRIM 100GRX1
20011	LAVA LIMON 500GR X 18	20039	DETERG.MACHOLIMON 100GR X 100
20012	LAVA MANDARINA 500GR X 18	20041	DETERG.MACHO FRES/PRIM 180GRX5
20013	LAVA MANZANA 500GR X 18	20042	DETERG.MACHOLIMON 180GR X 50
20014	LAVA ROSADO 500GR X 18	20043	DETERG.MACHO FRES/PRIM 450GRX2
20015	LAVA UVA 500GR X 18	20044	DETERG.MACHOLIMON 450GR X 24
20016	LAVA VERDE 500GR X 18	20045	DETERG.MACHO FRES/PRIM 900GRX1
20064	CREMA LAVAOLLAS LAVA 1000GR X 1	20046	DETERG.MACHOLIMON 900GR X 12
20017	LAVA ANTIBACTERIAL 1000GR X 12	275	DETERGENTE 1800 GR
20018	LAVA AVENA 1000GR X 12	2751	EL MACHO DETERG. 1800GR
20019	LAVA LIMON 1000GR X 12	20047	DETERG.MACHO FRES/PRIM 1800GRX
20020	LAVA MANDARINA 1000GR X 12	20048	DETERG.MACHOLIMON 1800GR X 6
20021	LAVA MANZANA 1000GR X 12	20049	DETERG.MACHO FRES/PRIM 3600 GRX
20022	LAVA ROSADO 1000GR X 12	20050	DETERG.MACHOLIMON 3600GR X 4
20023	LAVA UVA 1000GR X 12	20078	DETERG. MACHO FLORAL 425GRX24
20024	LAVA VERDE 1000GR X 12	20077	DETERG.MACHOLIMON 425GR X 24
20025	LAVA CREMA 5 KILOS X 1	20081	DETERG.MACHO FLORAL 4000GR X 5
20030	JABON EL MACHO AZUL 220GRX50	20080	DETERG.MACHOLIMON 4000GR X 5
20071	JABON MACHO LIMON 220GR X 50	2911	EL MACHO DESINF.500ML
20031	JABON EL MACHO AZUL 350GRX24		
20032	JABON EL MACHO LIMON 350GRX24		
20033	JABON MACHO AZUL 480GR X 24		

20052 DESIN.MACHOEUCA.DOYPAK
500MLX

20053 DESIN.MACHOLAV. DOYPAK
500MLX1

20054 DESIN.MACHOLIMONDOYPAK
500ML

20055 DESIN.MACHOEUCADOYPAK 900MLX

20056 DESIN.MACHOLAV.DOYPAK
900MLX1

20057 DESIN.MACHOLIMONDOYPAK
900ML

25 INCREMARCIA.LTDA.

25002 TAPIOKITA CEREZA 80GR X300

25005 TAPIOKITA DURAZNO 80GR X 300

25001 TAPIOKITA FRESA 80GR X300

25003 TAPIOKITA MANZANA 80GR X 300

25004 TAPIOKITA VAINILLA 80GR X 300

25040 TAPIOKITA COLADA MORADA 200
GR

25010 TAPIOKITA DURAZNO 200 GR X 60

25006 TAPIOKITA FRESA 200 GR X 60

25008 TAPIOKITA MANZANA 200 GR X 60

25011 TAPIOKITA MORA 200 GR X 60

25009 TAPIOKITA VAINILLA 200 GR X 60

25131 TAPIOKITA COLADA HARINA 250GR

25020 TAPIOKITA LISTA FRESA 250 GR X 48

25023 TAPIOKITA LISTA MORA 250 GR X 48

25022 TAPIOKITA LISTA VAINILLA 250 GR X

25014 TAPIOKITA CEREZA 400 GR X 36

25017 TAPIOKITA DURAZNO 400 GR X 36

25015 TAPIOKITA MANZANA 400 GR X 36

25018 TAPIOKITA MORA 400 GR X 36

25016 TAPIOKITA VAINILLA 400 GR X 36

2515 COLADA DE HARINA 60GR

25151 TAPIOKITA COLADA HARINA 60GR

25035 TAPIOKITA CEREZA 60GR X 400

25036 TAPIOKITA FRESA 60GR X 400

25037 TAPIOKITA MANZANA 60GR X 400

25038 TAPIOKITA MORA 60GR X 400

29 PROALISURCIA.LTDA.

29012 ARROZ CLM 2 KG X 23 FUNDAS

29011 ARROZ CLM 5 KG X 9 FUNDAS

29001 ARROZ CLM ROJO 25 LBS

29004 ARROZ SUPERCLM POLLO 25 LBS

29010 ARROZ REVIENTA OLLAS 100 LBS

29009 ARROZ REVIENTA OLLAS 25 LBS

3 LEVAPAN DEL ECUADOR

30061 VINAGRE BLANCO 500CCX24

30077 VINAGRE BLANCO FCO 250CC X 24

30069 VINAGRE C/ESPECIES FCO 250CC X 2

30070 VINAGRE C/ESPECIES FCO 500CC X 2

30101 MAYONESA SAN JORGE 8 GR 250
UNID

30001 FLAN CAMELO 150GRX48

30002 FLAN GEL´HADA 60GRX48

30094 GELATINA INSABORA 1KGX15

30003 GELATINA INSABORA 30GRX48

30093 GELATINA INSABORA 500GRX30

30096 COMBO 2U GELATINAS DE 500GR + E

30004 GEL´HADA CEREZA 500GRX48

30005	GEL'HADA FRAMB.500GRX48	30099	COLORINA ROJO 250CC X 24
30006	GEL'HADA FRESA 500GRX48	30100	COLORINA VERDE 250CC X 24
30007	GEL'HADALIMON 500GRX48	30032	ESENCIA DE COCO 100CC X 48
30008	GEL'HADA MANZANA 500GRX48	30033	EXTRACTO VAINILLA 100CCX48
30009	GEL'HADA MORA 500GRX48	30095	FRUTAS CRISTAL 500GR X 40
30010	GEL'HADA NARANJA 500GRX48	30034	GRAGEAS COLORES 250GR X 72
30011	GEL'HADA PIÑA 500GRX48	30035	HAR.REPOSTERIA 1KGX12
30012	GEL'HADA UVA 500GRX48	30036	LEVASECA 500GRX35
30013	GEL'HADA CEREZA 250GRX48	30037	LEVASECA 7GR 25X40 DISP.
30014	GEL'HADA FRAMB.250GRX48	30038	POLVO HORNEAR 120GR X 48
30015	GEL'HADA FRESA 250GRX48	30039	POLVO HORNEAR 20GR 25X12 DISP.
30016	GEL'HADA MANZANA 250GRX48	30040	POLVO HORNEAR 5KLX4
30017	GEL'HADA MORA 250GRX48	30041	DURAZNOS ALMIBAR 820GRX24
30018	GEL'HADA UVA 250GRX48	30042	CHANTYPACK 1 L X 12
30021	COLADA BANANO 200GRX24	30102	GLASSE PIÑA 2,5 KL X 12 BALDES
30019	COLADA FRESA 200GRX24	30043	LEVASECA 175GR X 144
30020	COLADA MORA 200GRX24	30044	MAICENA 200GR X 24
30022	COLADA VAINILLA 200GRX24	30045	MAICENA 400 GR X 24
30023	COLADA BANANO 400GRX24	30046	SILKPAK 1L X 12
30024	COLADA FRESA 400GRX24	30072	MERMELADA FCO. DURAZNO 300GR X
30025	COLADA MORA 400GRX24	30047	MERMELADA FCO. FRUTILLA 300GRX2
30026	COLADA VAINILLA 400GRX24	30071	MERMELADA FCO. FRUTIMORA 300GR
30065	AZUCARM.P. 250GR. X40	30049	MERMELADA FCO. GUAYABA 300GRX2
30066	AZUCAR M.P.500GR.X24	30048	MERMELADA FCO. MORA 300GRX24
30068	COCO RALLADO 500GRX12	30050	MERMELADA FCO. PIÑA 300GR X24
30067	COCO RALLADO 80GRX70	30051	MERMELADA DURAZNO 200GRX24
30097	COLORINA AMARILLO 250CC X 24		
30098	COLORINA AZUL 250CC X 24		
30031	COLORINA CAJITA 10CC 4X24		

30052	MERMELADA FRUTILLA 200GRX24	EASY OFF B.MULTIUSOSPISTOLA 500
30080	MERMELADA FRUTIMORA 200GR X 24	EASY OFF B.QUITAGRASA LIMON D/P
30079	MERMELADA GUAYABA 200GR X 24	EASY OFF B.QUITAGRASANARANJA D
30053	MERMELADA MORA 200GRX24	WOOLITE BLACK 1000 MLX12
30054	MERMELADA PIÑA 200GRX24	WOOLITE BLACK 500 MLX12
30073	MERMELADA FCO. FRUTILLA 175GRX2	CH. AGOGOACILIQUIDOGRDE.SURT.
30076	MERMELADA FCO. FRUTIMORA 175GR	CH. AGOGO MENTA AZUL GRDE. 5X24
30078	MERMELADA FCO. GUAYABA 175GRX2	CH. AGOGO MENTA COOLGRDE. 5X24
30074	MERMELADA FCO. MORA 175GRX24	CH. AGOGO MENTA SANDIA GRDE. 5X
30075	MERMELADA FCO. PIÑA 175GRX24	CH. AGOGOTUTTIFRUTTIGRDE. 5X2
30089	MERMELADA FRUTILLA 100GR X 72	CH. TUMIX BOLA CLOROFILA 5X30X30
30090	MERMELADA FRUTIMORA 100GR X 72	AIR WICELECTRICO LAVANDA APAR
30091	MERMELADA MORA 100GR X 72	AIR WICK ELECTRICOMANZ/CAN.APA
30055	COMPOTA FRUT/MIXTAS 113GR X 24	AIR WICK ELECTRICOMANZANA CANE
30056	COMPOTA GUAYABA 113GR X 24	AIR WICK ELECTRICOVAINILLAAPAR
30057	COMPOTA MANGO 113GR X 24	AIR WICK FRESHMATIC CITRUS REP.X
30058	COMPOTA MANZANA 113GR X 24	AIR WICK FRESHMATICLAVANDA REP
30059	COMPOTA MELOCOTON 113GR X 24	AIR WICK FRESHMATICLIRIOS LUNA
30060	COMPOTA PERA 113GR X 24	HARPIC PASTILLA BOLSA 1X24
30082	TRIPACK COMPOTAS 113GR 3X8 DISP	CH. TUMIX PASTILLA CLOROFILA 2X1
32 CONFITECA C.A.		CH. TUMIX PASTILLA MENTA 2X100X1
EASY OFF B.ANTIHONGOSPISTOLA 5		CH. PASTILLA VENDINGTUTTIFRUTI
EASY OFF B.ANTIHONGOSREPUESTO		CHICLE CHICHISTEMINICHICLE 1 KG
EASY OFF B.CRISTALPISTOLA 500ML		CREMA DEPILADORA VEETAC.CAMELI
EASY OFF B.CRISTALREPUESTO 500M		CREMA DEPILADORA VEETAC.PAPAYA
		CH. KATABOOM SURTIDO 120X10 DIS
		CH. KATABOOM CEREZA + 10% GRATI
		CH. KATABOOM CEREZA 60X20
		CH. KATABOOM FRESA 60X20

CH. KATABOOM SANDIA + 10% GRATI
 CH. KATABOOM SANDIA 60X20
 CH. KATABOOMUVA + 10% GRATIS 6
 CH. KATABOOM UVA 60X20
 CH. AGOGOACILQUIDO SURTIDO 40
 CH. AGOGO LIQUIDO SURTIDO 40X16
 CH. AGOGOSUPERHIPER ACIDO SURT
 MORTEINRODASOL 2 EN 1 250MLX12
 MORTEINRODASOL 2 EN 1 400MLX12
 CH. TUMIX CLOROFILA SIN AZUCAR 5
 CH. TUMIX MENTA SIN AZUCAR 5X18X
 CH. ARTIC LONJA S/AZUCARSURT. 10
 CH. PLOP LA VOZ S/AZUCAR CEREZA
 CH. PLOP S/AZUCARPRENDETEGUAR
 GOMITA YELLIES ANIMALITOS 400GR X
 GOMITA YELLIESAZUCAR GUSANITO
 GOMITA YELLIES AZUCARADA AROS 40
 GOMITA YELLIES AZUCARADAS SANDIA
 GOMITA YELLIES CORAZONES 400GR X
 GOMITA YELLIES DIENTES 400GR X 12
 GOMITAYELLIESHAMBURGUESA 24X1
 GOMITAYELLIES HOT DOG 24X12 DIS
 GOMITA YELLIES OSITOS 400GR X 12
 GOMITA YELLIES PIZZA 24X12 DISP.
 MASMELOS YELLIES BOTA 70GR X 40
 MASMELOS YELLIES NUBES RELLENAS
 MASMELOS YELLIES SURTIDO 45GR X
 MASMELOS YELLIES TRENZA RELL.144
 CH. SUPERHIPER ACIDO POLVO TIRI
 GALLETAS WAFER BARBIE SURT. 22G
 GALLETAS WAFER MAX STEELLSURT.
 CH. AGOGO BLACK F/CITRICAS 10X15
 CH. AGOGOEXTRABOMBA 10X15X40
 CH. AGOGO GRANDE FRESA \$0.25 10
 CH. AGOGO MENTA COOLGRDE. 10X1
 CH. AGOGOTUTTIFRUTTIGRDE. 10X
 PRINGLES ORIGINAL PEQUEÑA 37GR
 PRINGLES CEBOLLA PEQUEÑA 40 GR X
 PRINGLES QUESO PEQUEÑA 40 GR X
 CH. AGOGO BOLA GIGANTE 50X56
 CH. AGOGO BOLA PEQUEÑA 300X40
 CH. AGOGO BOLA SUPERGIGANTE 30
 CH. AGOGOORIG. GIGANTE 4KG X 4
 CH. AGOGOORIG.SUPERGIGANTE 2K
 CH. AGOGO SURTIDO 100X30
 MANITOBA MANIJAPONES 40GR X 96
 CANGUIL ACT II EXTRA MANTEQUILLA
 CANGUIL ACT II MANTEQUILLA 91 GR
 CANGUIL ACT II NATURAL 91 GR X 72
 CH. TUMIX PAST. CLOROF.FRUTAL SU
 CH. TUMIX PASTILLA CLOROFILA 9X2
 TOFEE AMERICAN FRUTOS SECOS 50X
 TOFEE AMERICAN LICOR 50X35
 TOFFEE AMERICAN CAFE LECHE 50X3
 TOFFEE AMERICAN CHOC.ESP. 50X35
 TOFFEE AMERICAN MANJAR LECHE 50
 CAMELO TAFI LECHE RHUM 50X35
 CAMELO TAFI MENTA 50X35

CARAMELO TAFI SURTIDO 100X20
 CARAMELO TAFI TRIPLE SABOR 50X35
 CARAMELO ZOOM SURTIDO 50X35
 ZOOM MASTICABLE EN BARRITAS SUR
 CARAMELO CONFITECA LECHE MIEL 1
 CARAMELO CONFITECAMILKCREAM 1
 CARAMELO CONFITECASURT. 395GR
 CARAMELO MELO SURT. 405GR X 30
 CARAMELO AM RELLENO FRESA-CHOC
 CARAMELO AMERICAN RELLECH/CHO
 CARAMELO AMERICAN RELLE.SURT.90X
 CARAMELO TOFFEE AM SURTIDO 5 KG
 CARAMELO MASTICABLE SURTIDO 10
 COMBO CARAMELO ZOOM+TAFI 200GR
 CARAMELO CONFITECAMILK&CREAM
 CARAMELO DOBLE FLECO SURTIDO 10
 CARAMELO MELO SURTIDO 10 KG
 CARAMELO SAQUITO SURTIDO 5 KG X
 CHOCOLATE CONFITECA LECHE-NARAN
 CHOCOTINMINIBARRA SURTIDA 2.5K
 CHOC. ALMENDRA FRANCESA SURT.3K
 BOMBON AM CORAZONES RELLECHOC
 BOMBONCONFITECA CORAZONES 55
 BOMBONCONFITECA SURTIDO 240X1
 CHOC. A.M. AVELLANAS Y PASAS 100
 CHOC. A.M. PASAS Y MANI 100GRX12
 CHOCOLATE LECHE NARANJA SURTID
 CONFITECA CORAZONES CHOC./LECH
 BOMBON A.M. RELLE.SURT. MORA-MAN
 BOMBON AM SILVERRELL.SURT. 22X1
 CHOC. A.M. ALMENDRA FRANCESA 50
 PASAS AM RECUBIERTAS CON CHOC.
 ALMENDRAS AM CON CHOCOLATE 15
 BOMBON A.M. ALMENDRAS C/CHOC.1
 BOMBON A.M. RELLE.CHOC/MANJAR/LE
 BOMBON A.M. RELLE.CHOC/MORA 10X1
 BOMBONAM.RELLE.SURT. ALMENDRA-A
 BOMBONAM.RELLE.SURT. MORA/MANJA
 BOMBONAM.RELLE.SURT. UVILLA/LIMO
 CHOC.GRAGEA A.M. ALMENDRA 200G
 ESTUCHE TRAPECIO AM BOMBONREL
 BOMBONCONFITECA SEDA 12 X 24
 BOMBONCONFITECASURT.SEDA 12 X
 CARRITO FELIZ NAV.COLOR SURT.100
 CONFITECA CASITA CHOC.LECHENAR
 CHOCOTECACRISPY BARRA 25GR X15
 CHOC. CHOCOTINCAÑON BARRA 24X8
 CHOCOTIN MINI CAÑON BARRA CHOC.
 FUNDA NAVIDEÑA MUÑECO DE NIEVE
 FUNDA NAVIDEÑA PAPA NOEL 2015 X
 FUNDA NAVIDEÑA VERDE 2016 X 15
 CHUPETE KATABON PINK LEMONADE 2
 CHUPETE MINIPLOP SURT.2.5KG X 4
 CAR.POLVOSURT.DR.LOOKTRIPIDIPP
 MELO TRONADOR CARAMELO EN POLV
 CARAMELO JAAZZ MASTICABLE SURTI
 CARAMELO JAAZZ SURTIDO 100X30
 CAR. LIQUIDO SURT. DR. LOOK SHOT

CAR.LIQ. SURT.DR.LOOKTRAGANOTA	PALETA AMERICAN LECHE/CHOC 50X2
CAR.JAAZZ COMPACT S/AZUCAR 12X3	PALETA AMERICAN PINTA PINTA 50X2
JAAZZ COMPACT YERBABUENA-NAR 12	PALETA AMERICAN SURTIDA 50X25
CAR. PASTILLA SURT. CANDY MANDY	BETUNCHERRYCAFE 100GR X 12
CHOC.CHOCOTINSURTIDO 12X10 DI	BETUN CHERRY CAFE MARRON 30GR X
CHOC.CHOCOTINLOCOTCREMSURTI	BETUN CHERRY CAFE MARRON 65GR X
CHOCOTINLIGAJUSTICIA SAB CHOC	BETUN CHERRY NEGRO 100GR X 12
CHUPETE A.M. HELLO KITTY TUTTI FR	BETUN CHERRY NEGRO 30GR X 72
CHUPETE AMERICAN FRESA 24X30	BETUN CHERRY NEGRO 65GR X 24
CHUPETE AMERICAN LICENCIAS SURT	CHERRYAUTOBRILLANTE BLANCO 60
CHUPETE AMERICAN LIGA DE LA JUST	CHERRYAUTOBRILLANTEMARRON/CA
CHUPETE AMERICAN SANDIA ACIDA 2	CHERRYAUTOBRILLANTE NEGRO 60M
CHUPETE AMERICAN SURTIDO 24X30	VANISH POLVO BLANCO 210GRX12
CHUPETE AMERICAN YOGURT SURT. 2	VANISH POLVO BLANCO 450GRX12
CHUPETE MINIPLUP SURTIDO 11GR 2	VANISH POLVO ROSA 210GRX12
CHUPETE PLOP FRESA ACIDA 24X28	VANISH POLVO ROSA 450GRX12
CHUPETE PLOP LECHE CHOCOLATE 24	VANISH LIQUIDO BLANCO 450GRX24
CHUPETE PLOP MANGO SAL 24X28	VANISH LIQUIDO BLANCO 900GRX12
CHUPETE PLOPNEONBLUERRASPBERR	VANISH LIQUIDO ROSA 450GRX24
CHUPETE PLOPPRENDETEGUARANA 2	VANISH LIQUIDO ROSA 900GRX12
CHUPETE PLOP SANDIA ACIDA 24X28	VANISH SACHET BLANCO 100ML 12X6
CHUPETE PLOP SURTIDO 24X28	VANISH SACHET BLANCO 30GR 12X12
CHUPETE PLOP TRANCE 24X28	VANISH SACHET ROSA 100ML 12X6TI
COMBO CHUPETE MAYORISTA PLOP SU	VANISH SACHET ROSA 100ML X 72 U
CHUP.DR.LOOKPATACID C/POLVO 10	VANISH SACHET ROSA 30GR 12X12TI
DR. LOOK CAZA ARCOIRIS FRESA 12X	VANISH DOYPACK ROSA 150MLX48
MANSION CREMA LAVANDA 200MLX24	VANISHDOYPACK ROSA 400MLX24
MANSION CUBRERASGUÑOS 200MLX	
OLD ENGLISH MANSION 220MLX24	

60001	LECHE REY TETRA SABOR.200C 6 X 5	60099	REYOGUR MIX SIXPACKSURT. X 6
60092	LECHE REY TETRA SABOR.200C 6 X 6	60023	REYOGURT MIX 160/20 GR DUR. X 20
60060	LECHE REY UHTDESLAC TETRA 1LX12	60024	REYOGURT MIX 160/20 GR FRUT X 20
60006	LECHE REY ENTERA FDA 900 CC X 30	60098	REYOGURT MIX 160/20 GR MORA X 2
60074	LECHE REY SEMIDESCR.FDA 900 CC X	60059	CREMA DE LECHE REY FDA.900MLX12
60094	LECHE REY TETRA 4PACK 1L X 3 DISP	60029	CREMA LECHE REY FDA 200GR X 20
60093	LECHE REY TETRA DESCREM. T/ROSCA	60030	CREMA LECHE REY FDA 450GR X12
60077	LECHE REY TETRA DESCREMADA 1LX1	60031	BOLO REY ROCKER SURT.45GR 12X60
60007	LECHE REY TETRA ENTERA 1LX12	60032	BEBIDA LACTEALENUTRIT FUNDA 90
60075	LECHE REY TETRA ENTERA T/ROSCA 1	60082	BEBIDA LACTEALENUTRIT FUNDA 90
60079	LECHE REY TETRA SEMIDESCREMADA	60095	COMBO 2 BEBIDA LACTEA+1 CHOC.BO
60008	LECHE REY DESCREM T/FINO 900CCX	60084	COMBO 2 BEBIDA LACTEA+1 YOGUR 4
60010	LECHE REY ENTERA TTF 900CC	60065	COMBO 2 LENU+1 YOGUR 450GR X 12
60009	LECHE REY SEMI DES T/FINO 900CCX	60083	BEBIDA LACTEALENUTRITTTTF 900ML
60011	QUESO REY MOZARELLA 250GR X 48	60033	BEBIDA LACTEALENUTRITTTTF 900ML
60081	QUESO REY MOZARELLA 750GR X 12	6901	YOGURTHFUNDA 450GR LENUTRIL
60076	QUESO REY CREMA 250GR +45GR X 6	69011	LENUTRILYOGURTHFUNDA 450GR
60013	QUESO REY CREMA 250GR X 60	60037	YOGURT LENT. DRZN 450GR.X20
60091	QUESO REY CREMA 500GR X 12	60038	YOGURT LENT. FRUTILLA 450GR.X20
60014	REYOGURTDURAZFND 900CCX30	60039	YOGURT LENT. MORA 450GR.X20
60015	REYOGURTFRUTI FDA 900CCX30	60080	QUESO FRESCO LENUTRIT 200GR X 2
60016	REYOGURTGUANABFND 900CCX30	60040	YOGURT LENUT. DUR.FND 900CCX30
60017	REYOGURTMORAFND 900CCX30	60069	YOGURT LENUT. MORA FDA. 900CCX3
60062	REYOGURT NATURAL FND 900CCX30	60041	YOGURT LENUT.FRUTI. FND 900CCX3
60020	REYROCKERSIXPAK 95GR X 30		
60021	REYROKER QUICK SIXPACK		

60050	LECHE LENUCHOC.FDA. 900CC.X30	70025	COMBO COBERTURA PRECISION X 10
60051	LECHE LENUFRUTI.FDA. 900CC.X30	70001	ESFERO BIC P/FINA AZUL 24X50 DISP
60064	LECHE LENUCHOC. FDA.200ML 6X24	70002	ESFERO BIC P/FINA NEGRO 24X50 DIS
60086	LECHE LENU SABOR.12PAK 200ML +2	70003	ESFERO BIC P/FINA ROJO 24X50 DISP
60085	LONCHERA LENUTRIL 200ML X 24	70004	ESFERO BIC P/GRUESA AZUL 24X50 D
60096	LECHE LENU CHOCO.BOT.200ML SIXPA	70005	ESFERO BIC P/GRUESA NEGRO 24X50
60087	LECHE LENU SABOR.BOT 200ML 6 PAC	70006	ESFERO BIC P/GRUESA ROJO 24X50 D
60089	LECHELENUTRIL CHOCOLATE BOT 20	70072	EXHIBIDOR TIENDA P/GRUESA+6 LAPI
60042	YOGURT LENUTRIT BOT 3.9KG DURAZ	70009	LAPIZBICEVOLUTION 12X144 DISP.
60043	YOGURT LENUTRIT BOT 3.9KG FRUTIL	70015	ENCEND. COCINA MULTIUSO HANDY X
60044	YOGURT LENUTRIT BOT 3.9KG MORAX	70016	ENCENDEDOR BIC MAXI 12 X 20 DISP
6904	BOLO YOGURTH 85GR LENUTRIL	70017	ENCENDEDOR MINI BIC 12X20 DISP.
69041	LENUTRIL BOLO YOGURTH 85GR	70070	ENCENDEDOR MINI BIC PAGE 15 LL 16
60078	BOLO LENUTRITSURT. 85GR.36X8 DI	70018	BICCONFORT TWIN EXH 12X48
60090	BOLO LENUTRIT SURT.85GR 24+4GRA	70071	MAQAFEITARBICCONFORT 3ACT NO
60070	YOGURT LENU.FORTIF.110GR 5PACK X	70020	MAQ.AFEITARBICCONF.3 6X80DISP
60055	YOGURT LENUT.FORTIF.DURZ.110GRX	70021	MAQ.AFET.BIC SENST.12X48DIP
60056	YOGURT LENUT.FORTIF.FRUT.110GRX	70022	ADESIVOINSTANT.BIC BOND 3GR 6X5
60054	YOGURT LENUT.FORTIF.VAIN.110GRX	9 REAL VEGETALES GENERALES S.A.	
60035	LENUTRIT CHOC TCA 150ML X 24	90003	JUGO REAL DURAZNO 1L X 12
60036	LENUTRITFRUTTCA 150ML X 24	90004	JUGO REAL DURAZNO 200ML X 24
7 BIC ECUADOR S.A.		90018	JUGO REAL PERA 1L X 12
		90014	JUGO REAL SIXPACKSURT 200ML 6X4
		90020	NECTAR MANZANA REAL CON VIT A- C
		90019	NECTAR NARANJA REAL CON VIT A-C

90012 NECTAR REAL MANGO 1LTX12
90013 NECTAR REAL MANGO 200ML X 24
90017 NECTAR REAL PERA 200ML X 24
90006 COCKTEIL FRUTAS REAL A/F 800GRX2
90007 DURAZNO REAL A/F 800GR X 12
90008 SALSA TOMATE REAL 375GR X 24
90023 FIDEO REAL CABELLO ANGEL 400GR
X
90021 FIDEO REAL CODITO RAYADO 400GR
90022 FIDEO REAL MACARRON 400GR X 20
90025 FIDEO REAL SPAGHETTI 400GR X 20
90024 FIDEO REAL TALLARIN 400GR X 20
90030 FIDEO REAL CODO 200GR X 40
90031 FIDEO REAL MACARRON 200GR X 40
90033 FIDEO REAL SPAGHETTI 200GR X 40
90027 NECTAR REAL DURAZNO CON VIT C
1L
90029 NECTAR REAL PERA CON VIT C 1L X 1
90028 NECTAR REAL DURAZNO CON VIT C
20
90026 NECTAR REAL MANZANA CON VIT C
20

Anexo 5: Fotos de la estructura de la empresa

Bodega 1: Av. Cuxibamba 00-66 y Cañar



Bodega 2: Eduardo Mora y Ancón



ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
c. INTRODUCCIÓN	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
e. MATERIALES Y MÉTODOS	43
f. RESULTADOS	48
g DISCUSIÓN	115
h. CONCLUSIONES	153
i. RECOMENDACIONES.....	154
j. BIBLIOGRAFÍA	155
k. ANEXOS	160
INDICE	190