



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA CAMEL CÍA.
LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2012”**

Proyecto de tesis previo a la
obtención del título de
Ingeniera Comercial

AUTORA:

Andrea del Cisne Rojas Oivanco

DIRECTORA:

Ing. Com. Lucía Valverde Marín

Loja – Ecuador
2012

Ing. Com.

Lucía Valverde Marín

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación titulado “Plan Estratégico de la Distribuidora “CAMEL” CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, AÑO 2012” presentado por la postulante Andrea del Cisne Rojas Vivanco, egresada de la carrera de Administración de Empresas previa a la obtención del Grado de Ingeniera Comercial, (Modalidad Presencial), fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes, cuyo informe se reporta a continuación cumpliendo con todos los requisitos de forma y fondo, por lo que autorizó su presentación y defensa.

Loja, julio del 2012

Atentamente:

Ing. Lucia Valverde
DIRECTORA DE TESIS

AUTORIA

Los resultados, análisis, conclusiones y recomendaciones que indican en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Andrea del Cisne Rojas Vivanco

Dedicatoria

*El presente proyecto investigativo lo dedico con todo cariño
y afecto a mis padres y hermanos por ser el pilar
fundamental de mi vida que me dan la fuerza para seguir
adelante cada día logrando así mis aspiraciones.*

Atte. La Autora

Agradecimiento

Le agradezco primeramente a Dios por bendecirme y guiarme en cada momento de mi vida dándome la fortaleza necesaria para seguir adelante, a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica, Social y Administrativa y a la Carrera de Administración de Empresas que han abierto las puertas, permitiendo el desarrollo de mis estudios académicos.

Así mismo a la Ing. Lucía Valverde quien dirigió esta tesis, al Ing. Marco Cevallos Villavicencio, por brindarme toda la información solicitada y al personal que labora dentro de la Distribuidora "C.A.M.E.L" y en general a todas la personas que brindaron su ayuda para la culminación de mis estudios.

a. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA
CAMEL CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA,
AÑO 2012

b. RESUMEN

El presente trabajo fue desarrollado con la objetivo de contribuir a la gestión administrativa de la empresa CAMEL con la finalidad de incrementar su desarrollo, participación en el mercado, y ser más competitiva.

CAMEL, es una distribuidora, la experiencia adquirida durante estos años de ejercicio de la distribución le ha permitido ofrecer soluciones en la distribución inspiradas en las necesidades y objetivos de cada empresa, constituyéndose así, en la primera distribuidora en el medio.

El trabajo investigativo denominado “PLAN ESTRATÉGICO DE LA DISTRIBUIDORA CAMEL CIA LTDA, DE LA CIUDAD DE LOJA AÑO 2012” está enfocado en identificar algunos aspectos relevantes en la empresa de tal manera que se puedan dar alternativas de solución para fortalecer su imagen, la calidad del servicio y por ende ser más competitiva en el mercado.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario plantear varios objetivos en el que consta la elaboración de un plan estratégico que le permita lograr un mejor posicionamiento en el mercado, para ello fue necesario realizar un diagnóstico situacional, análisis FODA con el propósito de conocer el estado actual de la empresa, además se elaboró la matriz de alto impacto que permitió analizar los puntos clave, y así determinar las estrategias que ayuden a dar solución a los problemas existentes de la empresa.

Cabe señalar que para el cumplimiento de dichos objetivos se aplicaron métodos y técnicas.

En cuanto a la metodología utilizada, para la recopilación de la información se aplicaron los métodos: científico, inductivo, deductivo, analítico que

sirvieron como base para el procesamiento de la información, en cuanto a la recopilación de los datos, se utilizó las siguientes técnicas: observación directa, entrevista, encuestas, como instrumentos investigativos que permitieron tener una visión más clara de la realidad de la empresa.

Dentro de los resultados se aplicó 1 entrevista a la Gerente, encuestas a los empleados y 306 a los clientes, la información recolectada fue tabulada, interpretada y analizada; detectándose de esta manera ciertas oportunidades, amenazas, al igual que las fortalezas y debilidades que posee la distribuidora.

En la discusión se presenta el diagnóstico situacional, el análisis FODA que permitió conocer e identificar las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa, mediante la determinación de estos factores internos como externos se realizó la matriz de alto impacto. Con la contrastación de dichos elementos, se construyeron estrategias encaminadas a mejorar los aspectos internos y externos.

Por último se realizó una propuesta basada en un Plan Estratégico para mejorar el funcionamiento y los servicios de la empresa; la misma que consiste en la implementación de 4 objetivos estratégicos, el costo total del presente plan asciende a un total de \$ 3014,50

Finalmente se ha llegado a concluir que la empresa presta un servicio de calidad pero por la falta de un plan estratégico no ha podido obtener un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que se recomienda que se implemente el Plan Estratégico con el objetivo de dar solución a los problemas y que conlleve a un desarrollo sostenido.

SUMARY

This work was developed with the aim of contributing to the administrative management of the company CAMEL with the aim of increasing its development, market share and become more competitive.

CAMEL is a distributor, the experience acquired over the years as the distribution has enabled distribution solutions inspired by the needs and objectives of each company, thus becoming, in the first distributor in the middle.

The research paper entitled "STRATEGIC PLAN CAMEL DISTRIBUIDORA CIA LTDA, LOJA CITY YEAR 2012" is focused on identifying some relevant aspects in the company so that they can provide alternative solutions to strengthen their image quality service and thus be more competitive in the market.

For the development of the research was necessary to consider several objectives consisting in developing a strategic plan that allows better positioning in the market, it was necessary to conduct a situational analysis, SWOT analysis in order to know the state Current company also was made of high-impact matrix that allowed analyzing the key points, and determine the strategies that will help to solve the existing problems of the company.

Note that for the fulfillment of those objectives were implemented methods and

Regarding the methodology used for data collection methods were applied: scientific, inductive, deductive, analytical served as the basis for information processing, in terms of data collection, we used the following techniques: direct observation, interviews, surveys, and research instruments that gave a clearer picture of the reality of the company and organization .

Among the results was applied one interview with the Manager, employee

surveys and 306 customers, the information collected was tabulated, interpreted and analyzed, thus detecting certain opportunities and threats, as well as the strengths and weaknesses that have distributor.

The discussion presents the situational analysis, SWOT analysis yielded information and identify: strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, by determining these internal and external factors was high impact matrix. With the contrast of these elements, was built strategies for improving internal and external aspects relevant and the organization.

Finally there was a proposal based on a strategic plan to improve the operation and services of the company, the same implementation consisting of four strategic objectives, the total cost of this plan amounted to a total of \$ 3,014.50

Finally it has come to the conclusion that the company provides quality service but the lack of a strategic plan could not get a better position in the market, which is why it is recommended to implement the Strategic Plan with the aim of solution to the problems that lead to sustainable development.

C. INTRODUCCION

Hoy en día, la adecuada administración constituye una necesidad para las organizaciones, por lo que la creación de un plan estratégico surge como una prioridad para todas aquellas empresas que desean tener proyectos exitosos, mediante la correcta administración de sus recursos, planeación estratégica y por supuesto, la administración profesional de los mismos, permitiéndoles esto, avanzar en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que el cambio del entorno económico tanto nacional como internacional afecten a las distribuidora y más ahora que hay el incremento desmedido en los impuestos de productos importados, por lo tanto ocasionan que el precio que se da a los clientes aumente, y se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente pérdidas continuas que le obliguen a entrar en quiebra.

Un plan estratégico en ejecución requerirá de inversión en organización por áreas de especialización, capacitación en el sector productivo, campañas de publicidad y propaganda para posicionarse en la mente de los compradores y en un proceso agresivo de expansión. De igual manera hay que tomar en cuenta el esfuerzo adicional que ello representa debido a la competencia existente en esta actividad.

Se plantea el plan estratégico para largo plazo, ya que se tiene previsto que sea desarrollado durante 5 años, partiendo de los resultados en donde se indican la entrevista realiza al gerente administrativo de la Distribuidora "CAMEL" el Ing. Marco Cevallos Villavicencio, seguidamente se encuentra las encuestas aplicadas al personal y a los clientes de la distribuidora, cada pregunta se encuentra representada por su respectiva gráfica e interpretación. En el siguiente capítulo que es la discusión se procede a elaborar un análisis interno que es la situación actual de la empresa, además

el análisis externo en donde se encuentran diversas matrices que facilitaron profundizarse en la Distribuidora, entre ellas está la matriz FODA que trata de aprovechar las fortalezas y debilidades y buscar situaciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas. El costo de la implementación del plan estratégico se constituye en un activo más de la empresa ya que orienta al personal en el cumplimiento de sus funciones, sienta las bases para el crecimiento y expansión, señala la velocidad de la ampliación del mercado y consolidarse como una de las primeras distribuidoras de consumo masivo en la ciudad y provincia de Loja, además cubrir Zamora Chinchipe, Morona Santiago y sus alrededores.

La estructura del trabajo responde a los lineamientos establecidos por el Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, donde consta el :resumen, el cual presenta en forma general el tema objeto de estudio, la introducción en donde se indica la importancia del tema, el aporte del trabajo y su estructura; la revisión literaria que contiene un acopio de información teórica; los materiales y métodos, que indican cómo y cuándo fueron utilizados los diferentes instrumentos de sondeo; seguidamente se presentan los resultados, estudio que permitió ratificar la propuesta inicial planteada en la problemática, cuyo resultado ayudaron a la formulación del plan estratégico como la discusión donde se realiza la confrontación de objetivos planteados

Para finalizar se efectúan las respectivas conclusiones y recomendaciones que de ponerse en marcha podrán conducir a la empresa a un mejor desarrollo, la bibliografía que muestran las fuentes de donde proviene la información y los anexo donde constan datos que ayudaron al desarrollo del presente trabajo investigativo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. MARCO REFERENCIAL

CIUDAD DE LOJA

La ciudad de Loja, situada en la parte oriental de la provincia de en mención, en el sur de Ecuador. Es la capital de la provincia y cantón equivalentes. Loja tiene una rica tradición en las artes, y por esta razón es conocida como la Capital Musical y Cultural del Ecuador. La ciudad es hogar de dos universidades importantes: la Universidad Nacional de Loja, fundada en 1859 por el Gobierno Federal de Loja es la Universidad en funciones más antigua del país después de la Universidad Central del Ecuador (Quito), y la Universidad Técnica Particular de Loja, fundada en 1971, es la tercera en población universitaria. Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o zona 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

DISTRIBUIDORA

Son establecimientos de autoservicio que acercan al consumidor a un gran número y variedad de productos organizados en pasillos y estanterías. Claro representante del fenómeno globalizador, cuya distribución suele obligar al consumidor a recorrer pasillos enteros ya que los productos de primera necesidad o más consumo se ubican al final de estos, fomentando así el paso por productos de menor consumo.

2. MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTO DE PLANEACIÓN

Es decidir o identificar los objetivos que se van a alcanzar en un tiempo determinado para lograr un fin en específico, luego de esto lo siguiente es como alcanzarlos, En esencia, la palabra planeación se formular un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

Importancia

Los fundamentos básicos que muestran la importancia de la planeación son:

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir, y un afán de lograr las cosas.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

Tipos de Planes

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

- Corto Plazo. Estos, a su vez, pueden ser:
 - Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses.
 - Mediatos: Se fijan para realizarse en un período mayor de seis, o menor de doce meses.
- Mediano Plazo.
- Largo Plazo.

Otra clasificación de los tipos de planes, dice que hay dos tipos principales de planes:

- Planes Estratégicos.
- Planes Operacionales. Estos a su vez se pueden dividir de acuerdo a su uso de la siguiente manera:
 - Planes de un solo uso: Los principales tipos de planes de un solo uso son:
 1. Programas
 2. Proyectos
 3. Presupuestos
- Planes Permanentes: Los tipos principales de planes permanentes son:

- Políticas:
- Procedimientos
- Reglas

¿QUE ES UNA ESTRATEGIA?

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

Clasificación de las estrategias

Por su origen en:

- **Emergentes.** Son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización.
- **Intentadas.** Surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización

Según su desarrollo genérico:

- Crecer
- Consolidar
- Contraerse
- Liquidar
- Vegetar

Según el nivel de la organización del que surgen y aplican:

- A Nivel Funcional

- A Nivel de Negocio
- A Nivel Global
- A Nivel Corporativo

Existen tres grandes clases de estrategias según Michael Porter, a las cuales denominó estrategias genéricas:

- Precio
- Diferenciación
- Fragmentación

Una vez que se haya definido la estrategia genérica, se deberá elegir una estrategia competitiva.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas.

IMPORTANCIA

A través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización. Por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación.¹

¹ Lourdes Munch. GESTIÓN ORGANIZACIONAL ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO. Primera edición, México 2010. pag. 143

PROCESO

En el proceso de la planeación estratégica tenemos los siguientes:

1. Declaración de la visión
2. Declaración de la misión y establecimiento de valores
3. Análisis externo de la empresa
4. Análisis interno de la empresa
5. Establecimiento de los objetivos generales
6. Diseño, evaluación y selección de estrategias
7. Diseño de planes estratégicos

Ventajas

- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
- Señala la necesidad de cambios futuros
- Proporciona una base para el control
- Obliga a la visualización de un todo
- Dirige la atención hacia los objetivos

Desventajas

- Limitación por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- La planificación tiene un alto costo
- Demora las acciones

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Abarca a la ética, los valores y las creencias con las cuales se actuarán todos los miembros y las actividades de la empresa. En las empresas

cooperativas, se basa en la búsqueda del beneficio económico y social de sus asociados.

VALORES EMPRESARIALES

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Valores y normas compartidos por personas y grupos de una organización y que se interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. Es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por lo miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento.²

MISIÓN

Es la razón de existir de una empresa, con lo que le permite lograr rentabilidad. Qué es la organización HOY

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

² IDALBERTO Chiavenato, proceso administrativo, tercera edición, Colombia, 2000, pag. 314

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quienes trabajamos? = Clientes

VISIÓN

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. Se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa de lo que debe ser en el futuro la empresa.

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

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

COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso de recepción y transmisión de ideas, información y mensajes que ha sido utilizada desde épocas remotas hasta la actualidad.

La comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo

del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas tienen aquí un papel importante.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es la que va dirigida específicamente para el público interno de la organización. “Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”³

COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa es la que tiene que ver con sus públicos externos como son los consumidores, representantes o distribuidores, proveedores, comunidad, gobiernos, etc. Es hablar de imagen corporativa.

“La imagen es la representación mental que tiene un determinado público de una organización a través de la acumulación de los mensajes intencionales y no intencionales que han recibido de sus ejecutivos, inversionista y de clientes”⁴

REGLAMENTO INTERNO

Es un instrumento de origen jurídico, que tiene las disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones

³ MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo XXI. 2010. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

⁴ MOLINA, Violeta. IMAGEN CORPORATIVA. 1era edición. Ecuador, 2004.

MANUAL DE FUNCIONES

Es la descripción detallada de todos los puestos de trabajo, que existieran en la empresa y las funciones específicas de la empresa y las funciones que cada trabajador va a cumplir.

IMPORTANCIA

Representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y que comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.⁵

OBJETIVOS DE LOS MANUALES

- ♣ Presentar una visión de conjunto de la organización
- ♣ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- ♣ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- ♣ Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal
- ♣ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo
- ♣ Funcionar como medio de relación y coordinación.
- ♣ Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios o clientes.

MANUAL DE BIENVENIDA

Es un documento que contiene información sobre la organización, políticas, condiciones de contratación y plan de beneficios para el empleado.

⁵ Talento humano, 2008 <http://humans-talent.blogspot.com>

ORGANIZACIÓN

“Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.

Importancia

- 1) Es de carácter continuo, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios.
- 2) Establece la mejor manera de lograr los objetivos de un grupo social.
- 3) Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades con eficiencia.
- 4) Evita la lentitud en las actividades, reduciendo costos e incrementando la productividad.
- 5) Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos al delimitar las funciones.

Etapas de Organización

División del Trabajo:

Es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. Jerarquización.
2. Departamentalización.
3. Descripción de funciones.

Jerarquización: Es la disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

LOS NIVELES JERÁRQUICOS: Son el conjunto de órganos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean y son los siguientes:

- Nivel Legislativo: La función es la de legislar sobre la política que debe seguir la organización. Este órgano representa el primer nivel jerárquico.
- Nivel Directivo: Toma decisiones sobre políticas generales y sobre las actividades básicas, ejerciendo la autoridad para garantizar su fiel cumplimiento.
- Nivel Ejecutivo: Es el responsable de ejecutar y dar cumplimiento de las actividades encomendadas tanto por los niveles legislativos como directivo.
- Nivel Asesor: Aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, y más áreas que tengan que ver con la empresa.
- Nivel Operativo. Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas.
- Nivel Auxiliar: Ayuda a los otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia.
- Nivel Descentralizado: Surge del mayor o menor grado de descentralización o dispersión de la autoridad ejercido por un centro de poder.

Departamentalización: Es la división y agrupamiento de actividades en unidades específicas, entre las más usuales tenemos:

- **Departmentalización Funcional:** Es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización.
- **Departmentalización Territorial o Geográfica:** Se divide el trabajo en departamentos que representan localidades o áreas geográficas.
- **Departmentalización por clientes:** Consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

Descripción de Funciones: Consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza, a través de la técnica de análisis de puestos.

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de la empresa, que permite obtener una idea uniforme, acerca de una organización donde desempeña un papel informativo, y de análisis estructural.

Clases:

- **Organigrama Estructural.-** Es una representación gráfica de la estructura administrativa de la empresa, con el cual se conoce y visualiza los niveles de autoridad de la organización.
- **Organigrama Funcional.-** Detalla la relación de autoridad y dependencia de cada una de las unidades administrativas y sus funciones básicas.
- **Organigrama Posicional.-** Es la distribución específica de las jerarquías de puesto desempeñados por el personal directivo, ejecutivo, operacional de una empresa.

ANÁLISIS FODA

Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad nos proveerá de excelente información para la toma de decisiones en la estrategia de comunicación.

¿Qué permite el análisis FODA?

El análisis FODA permite:

- Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que había fijado inicialmente.
- Que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar.
- Permitir explotar eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

La matriz FODA conduce a cuatro tipos de estrategias

- **Estrategia FO:** Se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategia FA:** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.
- **Estrategia DA:** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de las acciones de carácter defensivo.

- **Estrategia DO:** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

Estas alternativas se proponen obtener beneficios de las fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, atenuar las debilidades internas, y aminorar el impacto de los riesgos externos

OBJETIVOS

La fijación de objetivos implica comprender la misión de la empresa y después, establecer metas que la traduzcan en términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de recursos organizacionales y guiarán muchas de sus actividades, esta es una etapa clave.

Características de los Objetivos

Para fijar los objetivos específicos que desea lograr debe considerar ciertas características de los mismos y deben ser:

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Capaces de crear un verdadero desafío.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera que fijen un resultado clave.
- Importantes (logro del objetivo debe justificar el tiempo y los recursos que habrán de invertirse).

Cuando un objetivo se fija de manera vaga y poco concreta, proporciona una base muy débil para trabajar en su consecución.

Fijación de los Objetivos Estratégicos

Los objetivos a largo plazo son metas concretas que colectivamente aseguran el cumplimiento de la misión de una organización.

Cualidades para describir objetivos: Los objetivos son más específicos que el enunciado de la misión. Si están adecuadamente escritos, los objetivos de un individuo o de una empresa pueden describirse en términos de cualidades, de acuerdo con Sverdlik y otros⁶

ANÁLISIS EXTERNO

Son los factores que externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades y los aspectos negativos llamados amenazas.

ANÁLISIS INTERNO

Consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las fortalezas, o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización

⁶Sverdlik y otros, Administración y Organización, Ed. Harper Collins, EUA, 1991, pp. 90-91.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento para su desarrollo

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil

BENCHMARKING

Es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa o una unidad de esta, comparado otras empresas o unidades. Spendolini lo define como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional"⁷.

ESTRATEGIA

Es la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. La formulación de estrategias pretende modificar la situación competitiva de una organización con relación a la que tiene sus competidores.

MERCADO

Es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que están dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio del elemento de valor.

⁷ Teoría y control de la gestión, 2009 <http://gestionycontrol2009.blogspot.com>

ESTUDIO DE MERCADO

Es una herramienta de mercadeo muy importante que permite y facilita la adecuada obtención de datos, cuyos resultados serán analizados y procesados estadísticamente, ya que consiste en un análisis sistemático y ordenado de los hechos que afectan al mercado y que tienen una seria incidencia en todas las empresas particularmente en las dedicadas a la venta.

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Es una técnica que permite extraer información específica relacionada a un problema u oportunidad, el cual la empresa desea corregir o aprovechar según sea el caso y tendrá como antecedente la validez y confiabilidad de la información para tomar decisiones acertadas y lograr la satisfacción con los clientes, y se realiza cuando la empresa ya está establecida en el mercado.

OFERTA

Es la cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrecen en el mercado bajo factores determinantes, estos son la tecnología, los precios de los factores productivos (tierra, trabajo, capital), los gustos de los consumidores y el precio del bien que se desea ofrecer.

DEMANDA

Se define como la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por un consumidor (demanda o por el conjunto de consumidores en un momento determinado

CLIENTE

Es el receptor de un bien, servicio, producto o idea, obtenida de un vendedor a cambio de dinero u otro artículo de valor.

COMERCIALIZACIÓN

Permite hacer llegar el producto o servicio solicitado en el lugar, momento, precio en la cantidad requeridos garantizando así las ventas rentables.

DISTRIBUCIÓN

Es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario de negocios.⁸

FUNCIONES

- Centralizan decisiones básicas de la comercialización
- Participan en el financiamiento de los productos
- Intervienen en la fijación de precios, aconsejando el más adecuado
- Tienen una gran información sobre el producto, competencia y mercado
- Colaboran en la imagen de la empresa
- Venden productos en lugares de difícil acceso y no rentables.

⁸ Philip Kotler y Gary Armstrong, MARKETING VERSIÓN PARA LATINOAMÉRICA, decimoprimer edición, México, 2007, pag. 71

CLASIFICACIÓN

- **Canal directo.** El productor o fabricante vende el producto o servicio directamente al consumidor sin intermediarios
- **Canal indirecto.** Existen intermediarios entre el proveedor y el usuario o consumidor final. Dentro de los canales indirectos se puede distinguir entre:
 - **Canal corto.** Sólo tiene dos escalones, es decir, un único intermediario entre fabricante y usuario final.
 - **Canal largo.** Intervienen muchos intermediarios (mayoristas, distribuidores, almacenistas, revendedores, minoristas y agentes comerciales, etc.

ESTRATEGIA DE MERCADO

Sistema global de actividades de negocios diseñados para planear, fijar precios, promover y distribuir los productos que satisfacen necesidades en el mercado objetivo con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

PRODUCTO

Es un grupo de atributos físicos tangibles que se reúnen en una forma identificable. El mismo que sirve para satisfacer una necesidad o deseo y que incluye el precio, envasé, calidad más los servicios del vendedor.

PRECIO

Es la cantidad de dinero que se requiere pagar para adquirir o intercambiar productos y servicio, es un factor determinante de las ventas este proporciona ganancia al vendedor y afecta a la competencia.

PLAZA

Es el grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto, según este se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o usuario, incluye tanto a los productores como al consumidor final.

PROMOCIÓN

Es una actividad de mercadotecnia que tiene como finalidad estimular la venta de un producto en forma personal y directa a través de un proceso regulador y planeado con resultados y beneficios inmediatos para el vendedor, consumidor y usuario del producto o servicio.

PUBLICIDAD

Es una forma pagada de comunicación impersonal de los productos de una organización, que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación pagado por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto o servicio.

MARCA

Una marca ha sido siempre un signo de propiedad personal. Actualmente esta característica no ha cambiado; por tanto el concepto de marca protege la propiedad del fabricante y se penaliza el uso indebido o la usurpación.⁹

SERVICIO

Es un cumulo de tareas desarrolladas para que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales

⁹ LAURA Fisher y Jorge espejo, mercadotecnia, tercera edición. México, 2004 pag. 192

COMPETENCIA

Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios.

FUERZAS DE PORTER

- ***Amenaza de entrada de nuevos competidores.*** El mercado o segmento no es atractivo dependiendo de las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes.
- ***Rivalidad entre competidores.*** Estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones, y entrada de nuevos productos.
- ***Poder de negociación de proveedores.*** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente.
- ***Poder de negociación de compradores.*** La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
- ***Amenaza de ingreso de productos sustitutos.*** Los sustitutos están avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo márgenes de utilidad¹⁰.

¹⁰ CARRETO JULIO, 2009 <http://mktplanjc.blogspot.com/2009/03/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de.html>

e) MATERIALES Y MÉTODOS

Para el presente proyecto de tesis, será de tipo descriptivo y explicativo, ya que se realizará primeramente un análisis detallado de los contenidos a estudiar, para proceder a realizar un diagnóstico completo de la distribuidora en estudio.

Método Científico.- Permitirá construir el sustento teórico basado en conceptos recopilados de las diferentes fuentes bibliográficas, para la realización del plan estratégico. Además contribuyo para obtener conocimientos acerca del tema en estudio.

Método Deductivo.- Posibilitó partir de hechos generales como referencia, desde una perspectiva global abordando conocimientos básicos sobre la planeación estratégica el mismo que facilito ir a datos particulares y llegar a determinar cuáles son los problemas existentes en la distribuidora.

Método Analítico.- Permitted realizar el análisis y síntesis lógico de la información recopilada tanto de fuentes primarias como secundarias durante el desarrollo del proyecto, mostrando y describiendo las partes que componen el proceso investigativo.

TÉCNICAS

TRABAJO GRUPALES

Esta herramienta contribuyo a trabajar con los empleados que laboran en la empresa, para ubicar de manera directa las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas, así como también analizar la situación real de la empresa.

OBSERVACIÓN

Sirve para hacer un acercamiento preliminar para detectar la problemática de forma general en cuanto al ambiente tanto interno como externo que se maneja y a la organización de la distribuidora.

ENTREVISTA

Se la realiza al gerente para recabar la información en forma directa, actual y transparente para conocer cómo se encuentra internamente la organización y elaborar el diagnóstico situacional.

ENCUESTA

Fue una serie de preguntas encaminadas a obtener información precisa de los 35 empleados que laboran en la distribuidora y de los 306 clientes que es el tamaño de la muestra obtenido de la aplicación de la fórmula, permitiendo obtener información valedera y actualizada para el desarrollo del plan estratégico.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula para calcular la muestra

n= Tamaño de la muestra

n= Población en estudio (1500) clientes

p= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

e= Margen de error (5%)

z= Nivel de confianza = (1.96)

Población finita

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 1500 \times 0,50 \times 0,50}{(0,05)^2 (1500 - 1) + (1.96)^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = \frac{1440.60}{4.7079}$$

$$n = 305.99$$

$$n = 306$$

f) RESULTADOS

1 ANÁLISIS EXTERNO

ANALISIS PEST

FACTOR POLÍTICO

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones que limitan los negocios en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

El gobierno nacional a través de las diferentes Instituciones vinculadas a la ejecución de las acciones de promoción, gestión y seguimiento de las inversiones en el Ecuador, ha emprendido buscar las condiciones necesarias para el crecimiento y fortalecimiento de la inversión privada en todos los sectores de la economía ecuatoriana, así como el planteamiento de nuevos incentivos para la inversión y para la producción de bienes y servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.

Mediante la observación realizada a la actividad comercial de la provincia de Loja, y en virtud del desarrollo económico, tecnológico y educativo del sector, se detecta la existencia de actividades micro empresarial de compra y venta de productos terminados de carácter artesanal y productos de primera necesidad.

Hoy por hoy el Municipio de Loja ha venido formulando diversas políticas en relación a la formación empresarial, entre ellas el acceso a sistemas

efectivos de comercialización para la producción local; Dinamización de la economía cantonal; Seguimiento y apoyo a todo el ciclo de producción – comercialización – distribución – consumo de productos agrícolas e industriales; Estímulos legales y tributarios para la inversión productiva vinculada al desarrollo cantonal. Trabajar por el desarrollo de la pequeña y mediana industria, es por ello que la Distribuidora “CAMEL” busca aprovechar cada una de estas oportunidades para que se siga consolidando en el mercado y llegar a ser una de las más grandes de la provincia, siendo generador de innumerables fuentes de empleo para toda la comunidad, de tal manera contribuir con el desarrollo de la Ciudad en el sector empresarial.

FACTOR ECONÓMICO

EL PIB del Ecuador al 31 de enero de 2011 se ubicó en 53,386.00 millones de dólares, mientras que la tasa de variación mensual en el tercer trimestre del mismo año fue del 0.29%. Con respecto al comercio al por mayor y menor la tasa de variación se situó en 0.75%.

Al finalizar el primer mes del año 2012, la Balanza Comercial cerró con un déficit de USD -17.87 millones; registrándose una disminución de dicho déficit de 95.57% respecto al saldo comercial del mismo mes en el año anterior que fue de USD -403.13 millones.

La Balanza Comercial Petrolera durante el primer mes del año 2012, presentó un saldo favorable de USD 486.56 millones, lo que significó un incremento del 209.05% frente al resultado comercial obtenido en enero de

2011 que fue de USD 157.44 millones, variación que responde al aumento en los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 159.40%.

Por su parte la Balanza Comercial No Petrolera, disminuyó su déficit en enero de 2012 respecto a enero de 2011 en un 10.01%, al pasar de USD -560.57 a USD 504.44 millones, explicado principalmente por la caída en el valor FOB de las importaciones de Bienes de Consumo (-19.88%) y Materias Primas (-6.70%).

Las exportaciones totales en valores FOB a enero de 2012 alcanzaron los USD 1,291.73 millones, lo que significó un incremento del 47.90%, frente a las ventas externas registradas en enero de 2010 que fueron de USD 873.37 millones; en volumen las ventas externas totales se redujeron en -8.99% y en precio aumentaron en 62.50%.

La Inflación anual del Ecuador a enero del 2012 se ubicó en 4.44%, por su parte la inflación mensual y acumulada en el mismo año fue del 0.83%. Por otro lado la canasta básica se estableció en 522 dólares, con una cobertura del 77,87 por ciento.

Las presiones inflacionarias han llevado a que la ciudad de Loja sea considerada como una de las ciudades más caras del Ecuador debido en gran parte a su ubicación geográfica, al ser una zona fronteriza los productos vienen en su mayoría de la Sierra Norte o Centro y el traslado de los insumos hace que estos se encarezcan. Otro de los factores es que existe un mercado inmobiliario bastante creciente, y a esto se suma el alto costo de arriendo y viviendas.

La distribución de la población económicamente activa de la ciudad de Loja, por sectores de la economía, permite caracterizar inicialmente su estructura económica, la misma que muestra una debilidad en los sectores primario (explotación directa de los recursos naturales, materias primas: minería, agricultura, ganadería, silvicultura, etc.) y secundario (transformación de materias primas a productos intermedios o finales: industrial, artesanal, etc.) 20% y 16% respectivamente, mientras que el sector terciario (bienes intangibles: servicios, construcción, comercio, entre otros) está sobredimensionado ocupando el 55% de la PEA.

En los últimos cuatro años Loja ha centrado su actividad económica principalmente en cuatro sectores construcción, agricultura, comercio transporte e industria. Si se detalla las actividades económicas generadas en estos últimos tiempos las mismas giran en torno a la producción agrícola con cultivos de ciclo corto, frutales en escala menor, ganado vacuno, porcino incluido las aves, otro referente a la economía son las artesanías y la industria manufacturera en menor escala.

Por otro lado el sector artesanal se encuentra constituido por más de 500 establecimientos artesanales, el 3% de los cuales corresponde a servicios comunales, sociales y personales, el 19 % a la fabricación de prendas de vestir, el 16 % a la fabricación de muebles y el 10 % a productos cárnicos y lácteos.

Las principales industrias que se han desarrollado en la provincia de Loja son azucareras, de embutidos, productos lácteos, alimentos, especias, hierbas medicinales y aromáticas, de bebidas, tableros aglomerados, pisos y

parquets, ladrillos y tejas, cerámica, artesanía, productos farmacéuticos y envasado de gas. Entre las cuales podemos mencionar Malca, Cafrilosa, I.L.E, Arcimego, Maderas del Sur, Vilcagua, Cooperativa de Carpinteros San José, Inapesa, Farmalemana, Lojagas, Favidsu, Minaexplo, ILELSA, EMPROLOJA.

El comercio es una actividad de importante desarrollo en la Provincia, principalmente en productos alimenticios, cárnicos y lácteos del sector agropecuario, como maíz, fréjol seco, banano y maní. La provincia de Loja tiene una reducida presencia de empresas, con un total de 358,17 por cada millón de personas. Esta situación la posiciona como octava provincia en el país.

Loja cuenta con establecimientos comerciales dedicados a actividades de importación y exportación, servicios, despensas, abarrotes, imprentas, agencias y representaciones, entre otros, sin embargo en su mayor parte no cuenta con empresas exportadoras, tan solo el 0,88% de las empresas lojanas son exportadoras está reducida participación de la Provincia de Loja en las exportaciones, significa que apenas exporta el 0,05% del total de las exportaciones del país.

FACTOR SOCIO-CULTURAL

Loja es la ciudad de la música y la poesía, enclavada en el rincón más bello de la sierra ecuatoriana, es una de las ciudades más antiguas del país, tuvo dos fundaciones: La primera fue en el valle de Garrochamba en 1546, con el nombre de La Zarza; la segunda y definitiva fundación fue en el valle de

Cuxibamba ("llanura alegre"), bajo orden de Pedro de la Gasca, tras haber sometido a Pizarro, el 8 de diciembre de 1548.

Por su desarrollo y ubicación geográfica fue nombrada sede administrativa de la región sur o región 7 comprendida por las provincias de El Oro, Loja y Zamora Chinchipe.

Al ser Loja una ciudad fronteriza, el comercio se ha incrementado notablemente, viéndose afectado el sector agrícola que generaba mayor oferta de trabajo, mientras que en actividades como el comercio se concentra el subempleo, sobre todo en el comercio al por menor.

Actualmente no se concebía a una empresa que no tenga definida desde su misión, una política social que le permita no solo el incremento de sus ventas; sino ser partícipe de las soluciones a las necesidades de sus colaboradores y de la comunidad que habita a su alrededor.

Así mismo la riqueza cultural de la provincia de Loja es abundante en lo cuantitativo y cualitativo, tanto en áreas religiosas, políticas, literarias, artísticas, musicales, pictóricas y artesanales, así como en la gastronomía, entre otras manifestaciones, tienen tradición y presencia constante y dinámica en el ámbito fáctico del quehacer cultural lojano.

La ciudad de Loja se caracteriza por evidenciar un elevado nivel de consumo de productos de primera necesidad debido al desarrollo que han tenido en los últimos años.

FACTOR TECNOLÓGICO

La influencia tecnológica en las empresas ecuatorianas se basa principalmente en los centros de investigación que se encuentran en las escuelas politécnicas y universidades; sin embargo, la mayor parte de ellas tienen una limitada actividad en el campo de la investigación y existen algunas que se dedican exclusivamente a la docencia. Por otra parte las limitaciones financieras y el reducido tamaño del mercado ecuatoriano, el sector privado no está en capacidad de convertirse en el impulsor principal de la ciencia y tecnología en el Ecuador, es decir que corresponde al Estado asumir esta tarea.

Las nuevas tecnologías que marcan la diferencia en innovación y creatividad, son las herramientas esenciales promovidas por sus creadores y ampliamente utilizadas por un mercado extenso que sujeto a la necesidad de mejorar sus actividades, hacen uso de una gama de alternativas tecnológicas que impulsan e incrementan su talento, recibiendo grandes ventajas competitivas. Además estos avances se ven reflejados en los diferentes programas creados para facilitar y garantizar los resultados que se obtienen, uno de ellos es el sistema ISI PLUS, es un avanzado programa que permite el control de stocks, realización de pedidos, el cual mantiene la organización dentro de la empresa.

A partir de 2010, Loja le está apostando a desarrollar la industria de tecnologías, puntualmente en el ámbito del software accesible vía Internet. El valle de tecnología fundado por Nelson Piedra con el respaldo de la Universidad Técnica Particular de Loja, bajo la premisa de convertir a Loja

en un polo tecnológico. Es un esfuerzo para propender el desarrollo de la industria, esto sumado a otras empresas que ofertan productos y servicios importantes, están allanando el camino hacia la consecución de la meta.

Loja en este sentido tiene algunas ventajas competitivas, existe personal altamente capacitado a bajo costo, tal vez el alto costo de la conectividad frene en cierta medida el desarrollo de la industria.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE FACTORES PEST

FACTORES	CARACTERISTICAS O IMPORTANCIA	ALTA	MEDIANA	POCO	NADA	TOTAL	PORCENTAJE VALORACIÓN
FACTOR POLITICO	Apoyo a los empresarios	X				8	0,28
	Convenios con otros países para no pagar impuestos	X					
FACTOR ECONOMICO	Empleo	x				10	0,34
	Salarios básicos unificados		x				
	Población económicamente activa		x				
FACTOR SOCIAL	Cultura Arraigada		X			3	0,10
FACTOR TECNOLOGICO	Innovación	x				8	0,28
	Tecnología	x					
TOTAL						29	1

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La autora

ANALISIS DEL ENTORNO DE LA DISTRIBUIDORA CAMEL

COMPETIDORES:

Aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son tus competidores.

Lo que significa que la competencia está conformada por las empresas que actúan en el mismo mercado. Se puede considerar como competidores a todas las empresas que prestan el servicio de distribución de alimentos y bebidas de las que podemos citar las siguientes:

- **DISTRIBUIDORA DARPA:**

Esta distribuidora se encuentra en el mercado ya muchos años, la misma que se dedica a la distribución de alimentos y bebidas a nivel cantonal y provincial, dentro de sus ventajas se encuentra la disponibilidad de recursos materiales y de logística

- **DISTRIBUIDORA ROMAR**

Es una distribuidora queda en la 18 de Noviembre y Sucre, la misma se encarga de la distribución de víveres y artículos de hogar, la empresa no cuenta con acceso limitado hacia los algunos cantones de la provincia

PROVEEDORES

Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad. Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los

cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.

En lo que respecta a sus principales **proveedores**, en cuanto a los insumos para el funcionamiento de la distribuidora son:

Proveedores de la Distribuidora CAMEL

PROVEEDOR	SUMINISTRO	CIUDAD
NESTLE DEL ECUADOR S.A.	Alimentos, Bebidas, confitería	Guayaquil
DROCARAS INDUSTRIA Y REPRESENTACIONES S.A	Alimentos, materiales plásticos	Quito
COLGATE PALMOLIVE DEL ECUADOR S.A. INDUSTRIAL Y COMERCIAL	Materiales de uso personal	Quito
DISTRIBUIDORA ABAD HERMANOS	Alimentos y Bebidas	Cuenca
INDUSTRIA ECUATORIANA PRODUCTORA DE ALIMENTOS C.A. INEPACA	Alimentos	Quito

TECNOLOGÍA QUÍMICA S.A., AIR FRESH	Materiales químicos	Guayaquil
DITELOJA CIA. LTDA	Materiales de hogar bisutería	Loja
OLEAGINOSAS TROPICALES OLYTRASA S.A.,	Manteca MONARCA.	Quito

Fuente: Distribuidora CAMEL
Elaborado: La autora

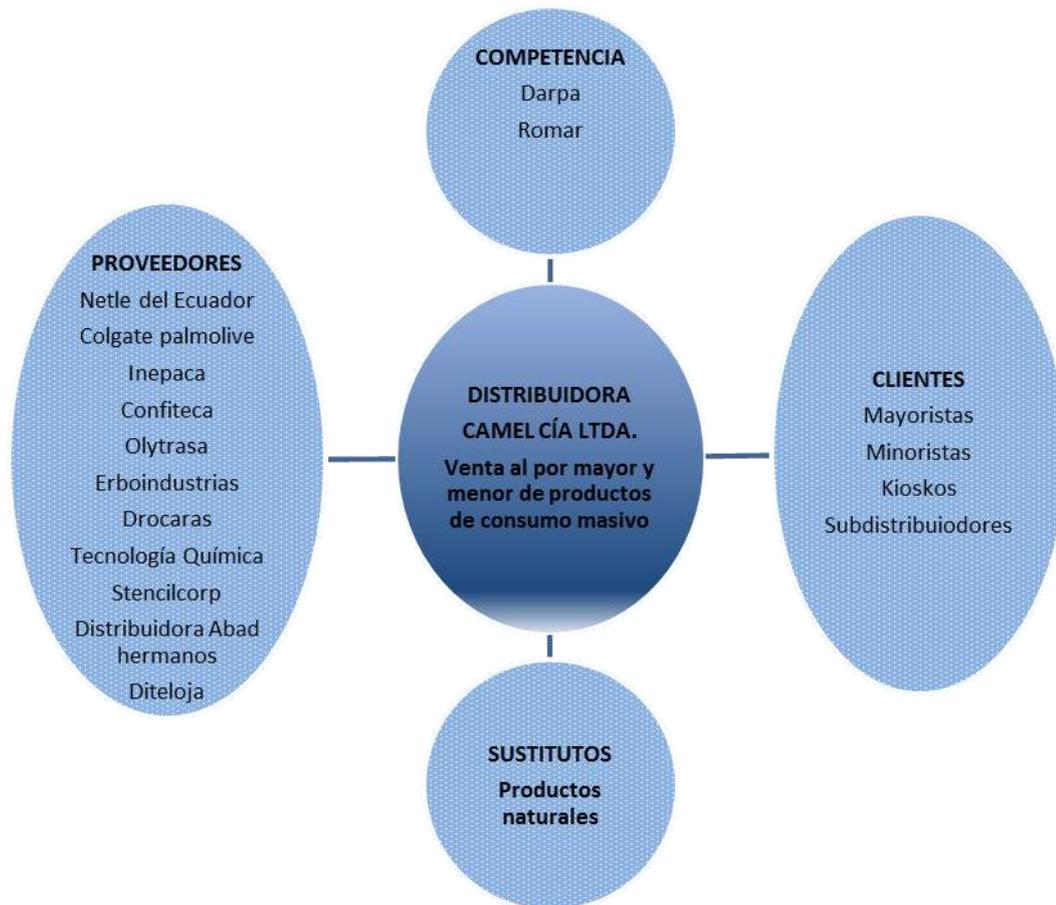
SUSTITUTOS

La actividad de la distribución no tiene sustituto directo, la principal desventaja es que algunas distribuidoras no pueden llegar al cliente final, lo cual afecta de forma positiva a la empresa debido a que pueden mantenerse sus niveles de comercialización.

Con esta información realizamos el análisis competitivo:

Uno de los enfoques con mayor popularidad y sobre todo de aplicabilidad en el medio es el de Michael Porter puesto en marcha en 1980 en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Copetitos*. El punto de vista de Porter es que existan las cinco fuerzas que permitan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Rivalidad entre competidores

En el mercado local la distribuidora ocupa un 85% de posicionamiento en el mercado y el 15% restante lo comparten DARPA, ROMAR y otras que no son muy representativas, las dos distribuidoras mencionadas ya que comercializan casi las líneas similares por ende son los principales competidores; se enfrentan a ellos mediante distintas promociones, descuentos, y una guerra de los precios. Estas estrategias las consideran como las mejores para mantenerse ya que tienen gran impacto en la sociedad. La distribuidora CAMEL CIA. LTDA. Se ha consolidado en el mercado por ofrecer una variada gama de productos de consumo masivo pertenecientes a marcas reconocidas tanto a nivel internacional como nacional, llegando a un nivel altamente competitivo, siendo el único distribuidor de la línea NESTLE en la ciudad de Loja

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actualmente la industria alimenticia a tenido un incremento paulatino en la región es decir que el aumento de numero de negocios que se dedican a la distribución de productos alimenticios de cualquier tipo no es tan acelerado ni constante ya que de ser así el mercado estaría saturado tomando en cuenta que el mercado a abastecer no es muy amplio

El ingreso de nuevos competidores representa una amenaza de bajo impacto ya que su ingreso depende de cuan fuertes sean sus barreras de entrada, existen barreras estructurales que son consideradas cuando se

evalúan seriamente las implicaciones de las amenazas de entrada: la economía de escala que para las distribuidoras no existe ya están sujetas a políticas de sus proveedores la misma que genera una barrera a largo plazo, la diferenciación del servicio es una barrera de entrada ya que la mayoría de personas prefiere producto de marca reconocida y el acceso a canales de distribución se convierten en barreras muy difícil de superar ya que existen canales pre establecidos y por tal razón ya explotados.

Poder de negociación con los proveedores

Poseen 11 proveedores que les facilitan el ingreso de sus productos a la distribuidora realizando negociaciones en el precio o promoción, consideran esta como la principal ventaja que poseen ya que son marcas posicionadas y por ende hay que mantener una buena relación con ellos, además se trabaja en conjunto para que las ventas de ambos aumenten.

Poder de negociación con los compradores

Esta empresa maneja sus productos a través de los mayoristas, minoristas, kioscos, sub distribuidores, cada uno de ellos son elementos fundamentales para el crecimiento de la empresa. El mayor comprador que poseen es el Autoservicio HIPERVALLE, ya que el mismo se abastece de la mayoría de líneas que comercializa la Distribuidora "CAMEL" a excepción de la marca NESTLE.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Las distribuidoras van comprendiendo día a día que su crecimiento está en el continuo desarrollo y lanzamiento de nuevos y mejores productos. Para el éxito de la innovación de los productos la compañía deberá adoptar nuevas disposiciones organizativas.

Es necesario especificar que en la actualidad, debido a los avances tecnológicos se ha incrementado en el mercado distribuidoras modernas dando lugar a permanecer actualizados en el campo de la comercialización, pero existen otros productos que sin ningún tipo de de marca y garantía que circulan a la venta, siendo este producto adquirido por el precio más cómodo que lo elaboran de manera empírica

Son aquellos que cumplen con su misma función; pero en el caso de la distribuidora no posee sustitos directos sino más bien de los productos que comercializa como frutas, verduras es decir productos naturales que se los utilice para alguna preparación, un claro ejemplo sería que la gente adquiera naranjas o duraznos para hacer un jugo con esas frutas, en vez de adquirir los distintos sabores que ofrece la bebida Natura de la marca NESTLE. Además un posible sustituto seria el ingreso de distribuidoras con mejores marcas y precios más bajos, los productos que llegarán a comercializar podrían reemplazar a las líneas que "CAMEL" posee, ofreciéndoles mayor variedad.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

	Compañía Muestra Distribuidora CAMEL		Competidor 1 Distribuidora DARPA		Competidor 2 Distribuidora ROMAR		
Factores claves para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Competitividad de precios	0,17	3	0,51	2	0,34	3	0,51
Proveedores	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Marcas	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Promociones	0,14	2	0,28	1	0,14	3	0,42
Publicidad	0,11	1	0,11	1	0,11	4	0,44
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Facilidad de pago	0,13	2	0,26	2	0,26	3	0,39
TOTAL	1		2,66		2,35		3,41
<p>Nota: 1) Los valores de calificación son los siguientes: 1 mayor debilidad, 2 menor debilidad, 3 menor fuerza, 4 mayor fuerza</p> <p>2) Como señala el total de ponderado, el competidor 2 es el más fuerte con un peso de 3,41</p> <p>3) En el área de sencillez se incluye solo 5 factores críticos que conducen al éxito; pero en realidad sería muy poco.</p>							

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Para realizar la interpretación de la matriz competitiva se tomó en cuenta dos competidores directos que posee la distribuidora CAMEL para ello se ha identificado ciertos factores claves que influyen en el éxito de las mismas como son: Competitividad de precios con una puntuación de 0.17, Proveedores, Marcas, Calidad del producto con una puntuación de 0.15, promociones con 0.14, facilidad de pago con la peso de 0.13, y publicidad con 0.11

De acuerdo a los resultados obtenidos dentro de la matriz la distribuidora CAMEL se encuentra en segundo lugar de acuerdo a la puntuación 2.66 mientras que ROMAR ocupa el primer lugar con un puntaje de 3.41 y en tercer lugar está la distribuidora DARPA con una puntuación de 2.35. Dentro de la fortaleza mayor de la distribuidora ROMAR tenemos a la calidad del producto, publicidad y proveedores con un puntaje de 4. Y como fortalezas menores están competitividad de precios, marcas, promociones y facilidad de pago con una puntuación de 3. Y como podemos manifestar la distribuidora ROMAR no posee debilidades mayores ni debilidades menores ya que la distribuidora está muy bien posicionada.

En la distribuidora CAMEL tenemos como fortaleza mayor a la calidad del producto con un puntaje de 4. Y como fortalezas menores están competitividad de precios, marcas y proveedores con una puntuación de 3. Y como debilidades menores encontramos a la publicidad, promociones y facilidad de pago con un

puntaje de 2. No posee debilidades mayores. En la distribuidora DARPA tenemos como fortaleza mayor a la calidad del producto con un puntaje de 4. Y como fortaleza menor tenemos a proveedores y marcas con un puntaje de 3. Como debilidad menor están competitividad de precios y facilidad de pago con una puntuación de 2. Y como debilidad mayor tenemos a promociones y publicidad con un puntaje de uno. Lo que demuestra que en la distribuidora no se están aprovechando las oportunidades que tiene.

Este análisis no representa la posición actual de las distribuidoras ya que es solo una muestra de lo que puede estar afectando y favoreciendo a las distribuidoras en comparación del resto de la competencia.

2. Análisis Interno (Diagnostico Empresarial)

Constitución de la empresa

La distribuidora fue creada con el objetivo primordial, de ser una de las mejores empresas distribuidoras de productos de consumo masivo a nivel local, regional y nacional.

La “DISTRIBUIDORA CAMEL”, de la ciudad de Loja, fue creada en el año 1983, pero a los 16 días del mes de octubre del año 2007, los señores Julio Augusto Correa Córdova y Marco Patricio Cevallos Villavicencio, proceden a comprar dicha distribuidora y constituirse legalmente en una Compañía de Responsabilidad limitada, “DISTRIBUIDORA CAMEL DE INSUMOS DISCAMEL CIA. LTDA.”, la misma que se rige por la superintendencia de

compañías. Cabe resaltar que esta empresa, emplea a 35 personas, brindándoles la posibilidad de que lleven a sus familias el sustento diario.

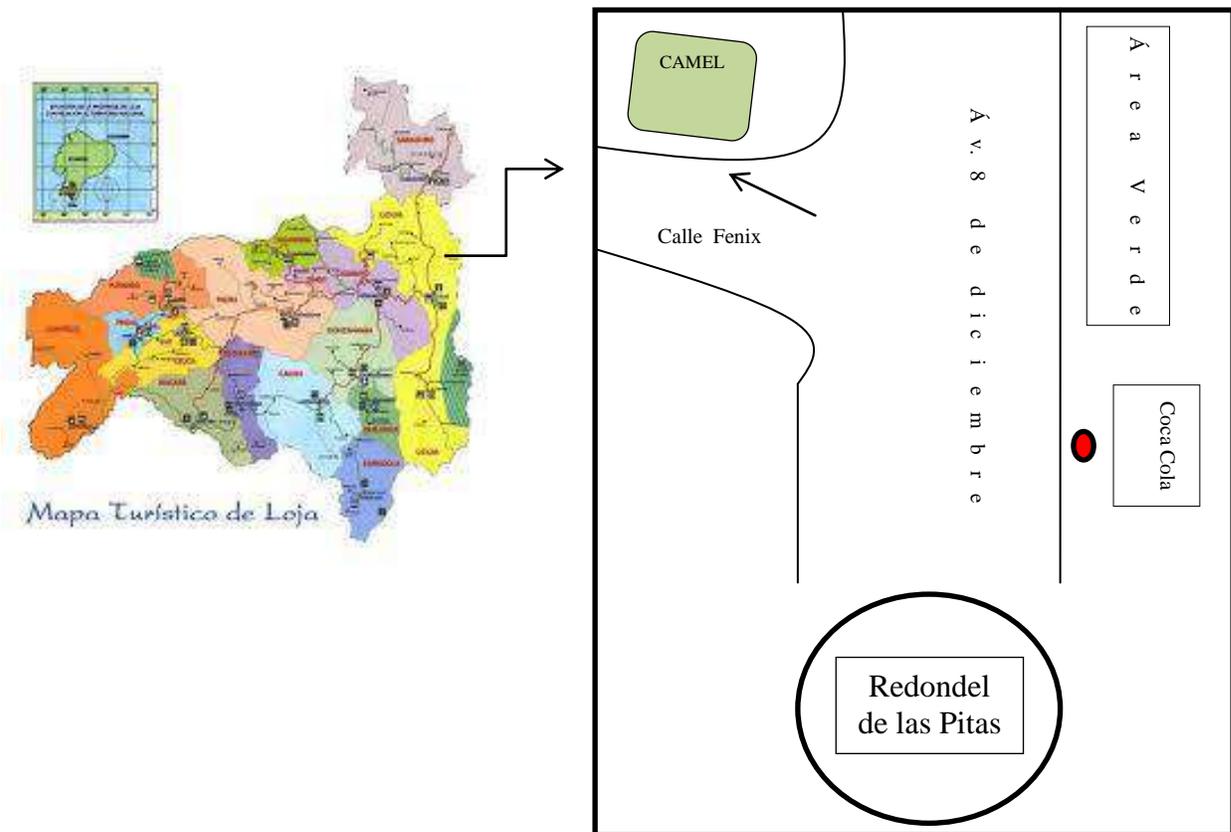
Según resolución de la Junta General de Socios, podrán establecer sucursales, agencias, oficinas y representaciones en cualquier lugar del país o exterior, conforme a la Ley. La compañía tiene como objeto social principal la distribución de productos en general, productos alimenticios y de consumo masivo, importación y exportación de los mismos, servicio de bodegaje y manejo de inventario de mercaderías, comercialización y distribución de medicamentos y productos químicos en general. El plazo de vida legal de la empresa es de 40 años contados a partir de la fecha de inscripción del contrato constitutivo en el Registro Mercantil del Cantón Loja; pero podrá disolverse en cualquier tiempo o prorrogar su plazo, si así le resolviera la Junta general de Socios¹¹.

El capital social con el que iniciaron la compañía en el 2007 fue de 1000 dólares de los Estados Unidos de América, dividido en mil participaciones de un dólar cada una, acumulativas e invisibles, las que estarán representadas por el certificado de aportación. El señor Julio Augusto Correa Córdova suscribe novecientas cincuenta participaciones (\$950) y el Ing. Marco Patricio Cevallos Villavicencio, suscribe cincuenta participaciones (\$50).

¹¹ Escritura de constitución de la compañía, 16 octubre de 2007.

Ubicación de la empresa

La matriz de la compañía se encuentra en la provincia y ciudad de Loja, parroquia urbana El Valle, ciudadela Esmeralda Norte, calle Fénix número 30-58 y la intersección de la Av. 8 de Diciembre.



Luego de 29 años de vida empresarial no ha logrado capitalizarse para disponer de un local propio, por lo tanto las instalaciones son arrendadas, además en la primera planta se encuentra el departamento de contabilidad, el mismo que posee una oficina pequeña en la cual trabaja la contadora y la auxiliar. La tercera planta se ocupa para hacer las reuniones con el personal, la misma que no presenta las condiciones adecuadas para realizarlas.

Distribución física de CAMEL CIA. LTDA.

1



2



3



4



5



6



7



8



9



1. Parqueadero

2. Bodega

Primera planta

3. Contabilidad y Facturación

Segunda planta

4. Sala de espera

5. Botiquín y baño

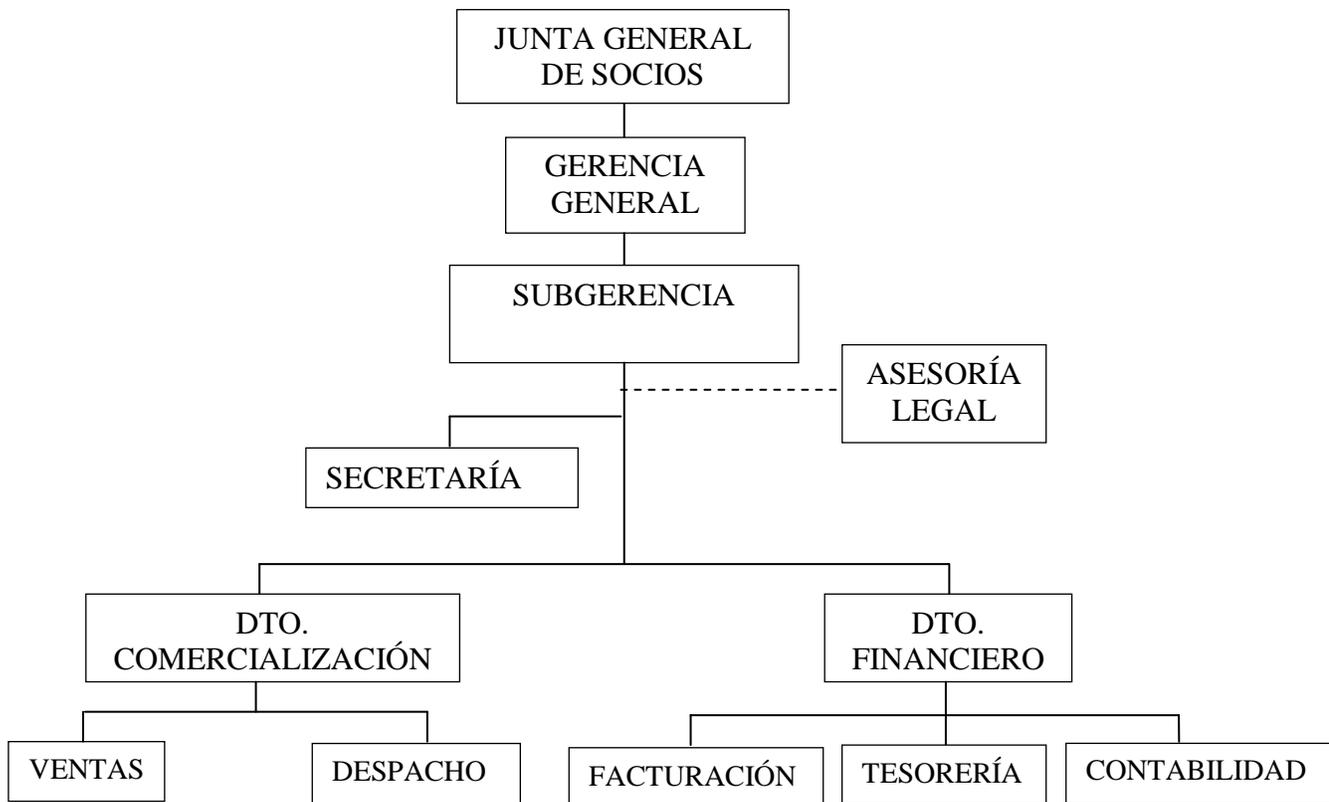
6. Secretaría
7. Tesorería
8. Gerencia

Tercera planta

9. Sala de reuniones

Estructura organizacional

No tiene graficado la estructura organizacional, posicional y funcional, pero luego de conversar con los directivos y personal de la empresa, se puede afirmar que, cuenta con el área de Gerencia General, liderada por el Ing. Marco Patricio Villavicencio, la Gerencia administrativa representada por el Ing. Marco Alberto Villavicencio, tienen un contrato temporal a una persona para que se encargue de la asesoría legal, además existe el área de contabilidad, auxiliar contable, facturadoras, asesores comerciales o vendedores, choferes, jefe de bodega y ayudantes. De lo antes expresado podemos presentar la estructura organizacional siguiente.

Organigrama Estructural de la Distribuidora CAMEL CIA. LTDA.

Elaborado: Autora
Fuente: Observación Directa
No Aprobado
Fecha: Junio 2012

Estructura Competitiva

La empresa se dedica a la distribución de productos de consumo masivo a nivel de la provincia y ciudad de Loja, además cubre Zamora Chinchipe, Gualaquiza, Morona Santiago y los alrededores.

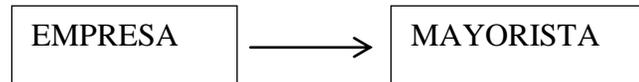
Entre sus competidores directos se encuentran:

- DISTRIBUIDORA DARPA
- D. ROMAR
- D. FAGI
- D. VICOSA
- D. CALVA Y CALVA
- D. ZERIMAR

Sus principales competidores son: Las distribuidoras DARPA y ROMAR debido a que trabajan con la línea Colgate- Palmolive y sus ventas son en gran volumen.

Todos los productos de consumo masivo que distribuye esta empresa tienen sus productos sustitutos y complementarios, que aunque son procesados y empaquetados pueden ser reemplazados por sus productos pares pero 100% naturales como por ejemplo, las frutas naturales, vegetales o verduras.

El canal de distribución que ha definido la empresa es el directo



DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución que se maneja es el directo, mediante ello se pretende cubrir a todas las zonas a las que tienen acceso como lo es Zamora Chinchipe, la ciudad y provincia de Loja, además llegan a cada rincón de estos sectores.

El tiempo que emplean en abastecer a la ciudad de Loja es de un día, mientras que a la provincia y Zamora son dos días debido a la distancia y a los grandes pedidos que realizan, además garantizan el buen estado de los productos.

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Esta distribuidora brinda 35 plazas de empleo, cada uno de sus miembros está asegurado y recibe los beneficios que por ley corresponden, siendo todos ellos fundamentales para el progreso de dicha organización.

Para controlar la asistencia de los empleados posee un reloj electrónico, cada persona hace constar su huella digital; así no tener inconvenientes; este sistema lo viene aplicando aproximadamente 2 años, la implementación del

mismo ha traído cambios positivos ya que las personas son más cumplidas y responsables.

Se maneja un procedimiento para supervisar el trabajo de los vendedores que es mediante el corte de ventas, es decir cuántas facturas están pendientes de cobrar por medio del cheque, llenando un parte con la tesorera de todo lo vendido y la forma de pago, dicho parte es entregado al gerente para que tenga conocimiento del trabajo que realiza cada uno, además viaja cada mes a provincia para un mayor control. La evaluación al personal la efectúa mediante su desenvolvimiento en las ventas, la atención al cliente y sobre todo el conocimiento que poseen acerca de todos los productos que distribuyen.

Para que una persona se integre a esta organización los aspectos principales que debe poseer es conocimiento, lealtad, habilidades, destrezas, valores, referencias de trabajos anteriores, pero en el departamento de ventas lo más importante es la experiencia y honradez.

Dentro de la distribuidora se realiza una reunión mensual con la participación de todos los integrantes, en las cuales se trata asuntos relevantes y de gran importancia, como es la toma de decisiones, para ello se sigue una secuencia vendedor- supervisor- contador- gerente administrativo y sí después de este proceso no se llega a una solución, se dialoga con el gerente general.

Además casi siempre existen conflictos con los clientes ya que los principales elementos que lo motivan son el crédito y los pedidos que realizan debido a la falta de seriedad por parte de los compradores al no recibir todo el pedido que hicieron; además esto les trae problemas a los vendedores ya que al momento de ingresar las facturas lo hacen con el valor total de todo el pedido y cuando se procede a cobrar hay un descuadre en las cuentas.

PRECIOS

El precio lo determina en base a la competencia que poseen, salvo en algunos productos que su precio ya viene establecido por parte de los proveedores. Esto influye de manera negativa porque no les permite competir con el resto minimizando su participación en el mercado.

Dentro de este negocio existen grandes problemas con las imposiciones gubernamentales; uno de estos casos son los elevados impuestos que pagan debido a los productos importados que comercializan, por lo tanto su precio aumenta; dicho inconveniente se ve reflejado en la disminución de sus ventas, ya que los clientes dejan de adquirirlos hasta que baje su precio.

PUBLICIDAD

Con respecto a las campañas publicitarias considera necesario implementarlas ya que la sociedad si conoce a la distribuidora y cual es su actividad pero no tiene conocimiento de las nuevas líneas que comercializa.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTA.

Resultados de la entrevista realizada al Gerente Administrativo de la Distribuidora “CAMEL CÍA. LTDA.”, el Ingeniero Comercial Marco Cevallos

1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente estructurada esta empresa en el mercado?

Es una empresa legalmente constituida, el producto que se distribuye tiene buena acogida en el mercado, tenemos un buen posicionamiento de los productos, aunque no hemos podido cubrir con la demanda también existente en otras provincias.

2. ¿Creé usted que los productos que distribuye la empresa es de buena calidad?

Claro que el producto que se distribuye es de buena calidad, los productos distribuidos son adquiridos de reconocidas marcas del medio.

3. ¿Cómo se encuentran actualmente las ventas en la empresa?

Actualmente el nivel de ventas de la empresa ha aumentado, aunque es necesario comentar que los niveles de distribución se han mantenido esto hace que no tenga réditos actuales

4. ¿En cuanto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?

La empresa se encuentra funcionando con el RUC de la distribuidora CAMEL, no cuenta con ningún reglamento, y sus accionistas se encuentran siempre a la espera de sus utilidades.

5. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

La Distribuidora CAMEL no cuenta con misión y visión bien estructurada, cuenta con unas con las que se direcciona. Siendo necesario estructurar en la propuesta de estudio estos componentes organizacionales y de gestión para la empresa.

6. ¿La distribuidora CAMEL cuenta con un plan estratégico?

La empresa no cuenta con un plan estratégico, ya que todos los conocimientos adquiridos son de una larga trayectoria al frente de la empresa.

7. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico en su empresa?

Claro que sí, esto ayudaría a tener una mejor acogida por parte de las personas que adquieren los productos que distribuye CAMEL y mejorar el nivel de ingresos y rentabilidad de la empresa.

8. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en su empresa?

Todos trabajamos en completa armonía y tenemos que cumplir con lo planificado en cada área de trabajo.

9. ¿Existe un plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?

La empresa no cuenta con un programa de capacitaciones puesto que la labor que desempeña cada uno es diferente a la de los demás, aunque si sería

necesario capacitarlos con la finalidad de lograr un rendimiento más óptimo en la labor que realiza cada miembro de la organización.

10. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?

Todos quienes laboramos en la empresa trabajamos con mucha responsabilidad, puesto que cada uno de nosotros trabajamos cumpliendo funciones diferentes, aunque un poco de problemas se tiene con los vendedores del producto que no cumplen con la labor encomendada.

11. ¿En cuanto a la estructura física con que cuenta esta es la adecuada?

La infraestructura actual de la empresa tiene unos diez años, y creo que se puede modernizar en tanto y cuanto crezca esta, y se tenga otras necesidades.

12. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente plan estratégico?

Es necesario proponer una visión, misión un buen plan de publicidad para contrarrestar otras distribuidoras existentes en el mercado, la capacitación también es importante, ya que se beneficia la empresa y los usuarios, y algo fundamental tener un sistema de seguridad por precaución, aunque nunca ha sucedido nada malo pues nunca está de más el ser un poco precavidos.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA “CAMEL”

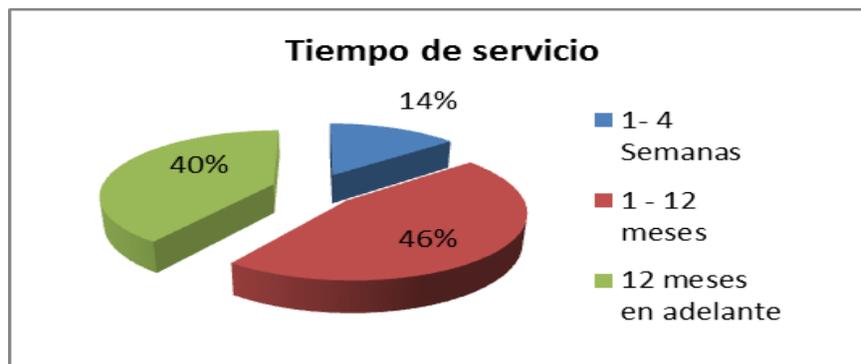
1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la distribuidora?

Cuadro # 1

Variable	Frecuencia	%
1- 4 Semanas	5	14
1 - 12 meses	16	46
12 meses en adelante	14	40
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 1



Análisis e Interpretación:

Luego de haber realizado las 35 encuestas al personal de la Distribuidora “CAMEL”, se pudo verificar que el 46% lleva trabajando 1 a 12 meses, el 40% de un 1 año en adelante, y el 14% restante de 1 a 4 semanas.

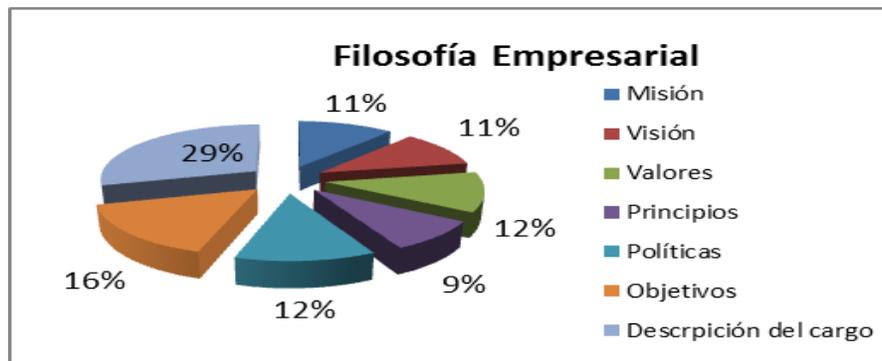
2. Al ingresar a laborar en la empresa le dieron a conocer la:

Cuadro # 2

Variable	Frecuencia	%
Misión	13	12
Visión	12	11
Valores	13	12
Principios	10	9
Políticas	14	12
Objetivos	18	16
Descripción del cargo	33	29

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 2



Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la encuesta el 29% del personal encuestado manifestó que le dieron a conocer la descripción de su cargo, el 16% los objetivos de la Distribuidora, seguido de las políticas y valores que están representados por el 12%, la misión y visión con un 11%, finalmente los principios con un 9%, los mismo que les dieron a conocer verbalmente y a través del reglamento interno.

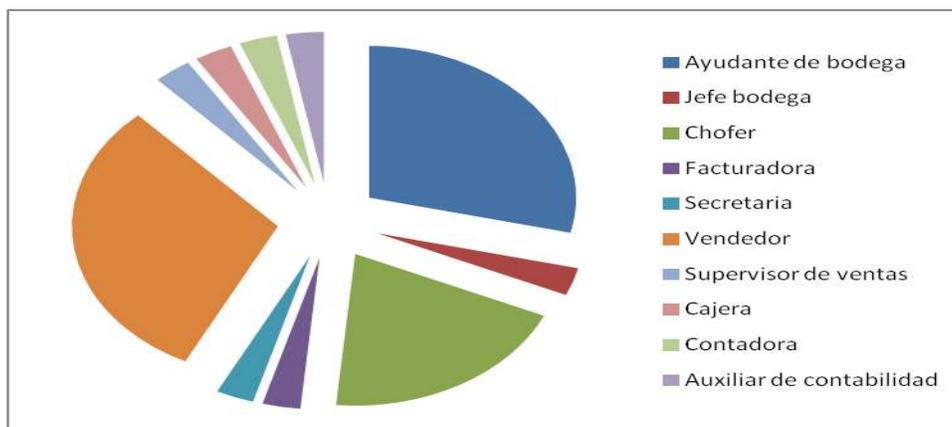
3.- ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Cuadro No 3

Variable	Frecuencia	%
Ayudante de bodega	10	29
Jefe bodega	1	3
Chofer	7	20
Facturadora	1	3
Secretaria	1	3
Vendedor	11	31
Supervisor de ventas	1	3
Cajera	1	3
Contadora	1	3
Auxiliar de contabilidad	1	3
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 3



Análisis e Interpretación:

En lo que se refiere al cargo que desempeña el personal de la Distribuidora "CAMEL" encontramos a los vendedores representados por el 31%, de igual manera los ayudantes de bodega con el 28%, seguido de los choferes con un 20%, siendo estos cargos los de mayor porcentaje, finalmente la facturadora, secretaria, cajera, contadora, auxiliar de contabilidad, jefe de bodega y supervisor de ventas con el 3% cada uno.

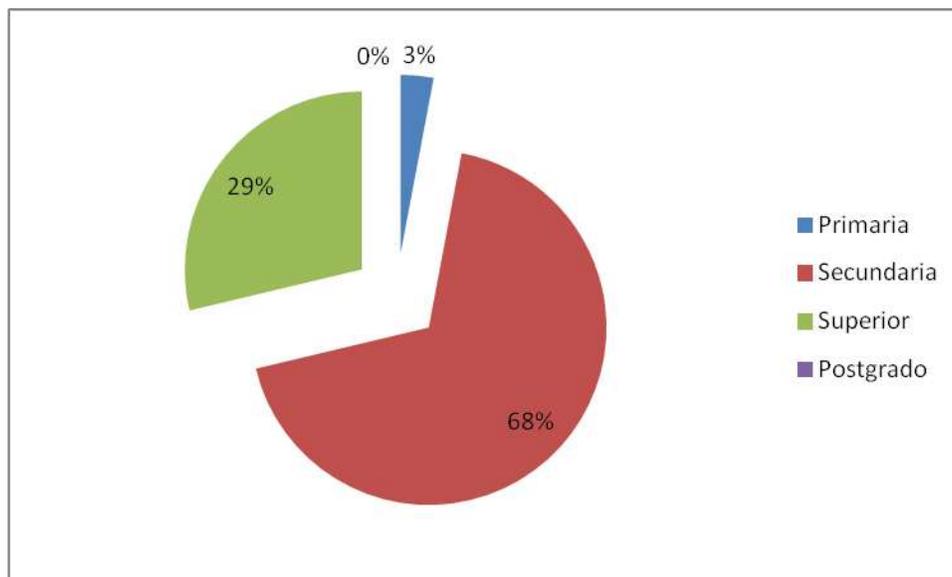
4. ¿Qué nivel de instrucción posee usted?

Cuadro No 4

Variable	Frecuencia	%
Primaria	1	3
Secundaria	24	69
Superior	10	29
Postgrado	0	0%
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 4



Análisis e Interpretación:

En esta pregunta se pudo constatar el nivel de educación que tiene cada uno de los empleados, como se puede evidenciar en la gráfica la mayoría tiene solo la secundaria con el 68% ese porcentaje de empleados labora en bodega, ventas y choferes. De igual manera encontramos al estudio superior con un 29%, en primaria está representado por el 3% y un nivel de postgrado con el 0%.

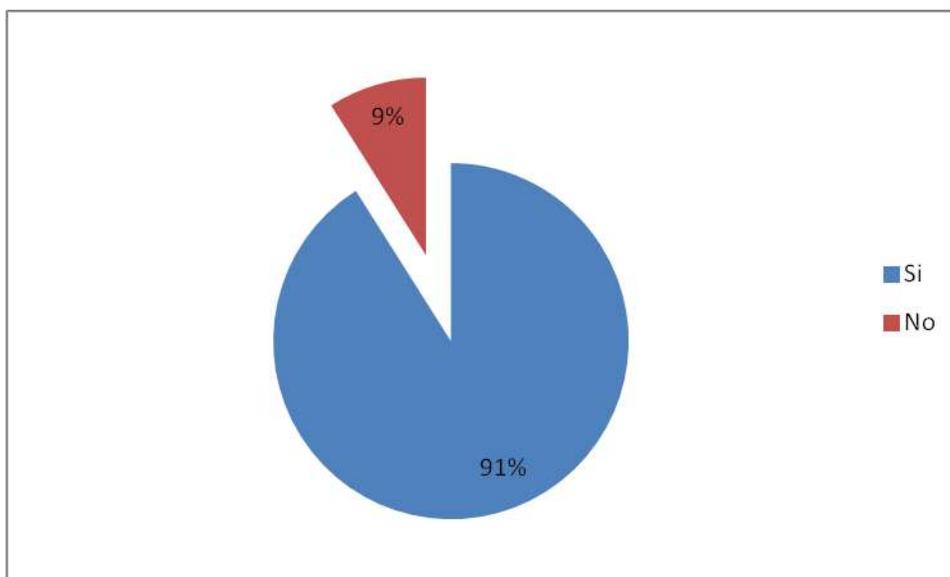
5. ¿Planifica usted todas las actividades que va a realizar?

Cuadro No 5

Variable	Frecuencia	%
Si	32	91
No	3	9
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 5



Analisis e Interpretación:

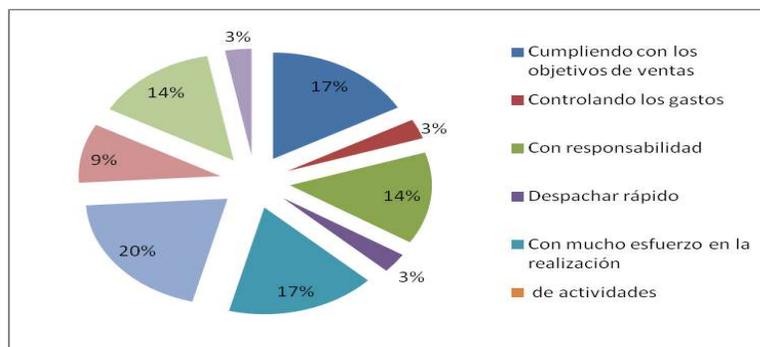
Los encuestados manifestaron que sí planifican las actividades antes de realizarlas, esta variables está representada por el 91%, finalmente con un no el 9% ya que se trabaja de acuerdo a las necesidades que se presenten.

6. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Cuadro # 6

Variable	Frecuencia	%
Cumpliendo con los objetivos de ventas	6	17
Controlando los gastos	1	3
Con responsabilidad	5	14
Despachar rápido	1	3
Con mucho esfuerzo en la realización de actividades	6	17
Con eficiencia	7	20
Puntualidad, respeto y honradez	3	9
Cumplir con mis funciones correctamente	5	14
Entregando los pedidos a tiempo y a todos los clientes	1	3
TOTAL	35	100

Gráfico # 6



Analisis e Interpretación:

De los resultados obtenidos a través de la encuesta se pudo comprobar que los empleados contribuyen al cumplimiento de los objetivos mediante el trabajo eficiente con el 20%, seguidamente el cumplir con los objetivos de ventas y el esfuerzo en la realización de cada una de las actividades con el 17% cada una, de la misma manera el cumplir con las funciones correctamente y trabajar con responsabilidad se encuentran representadas por el 14%, en cambio el 9% manifestó que lo hace mediante la puntualidad, respeto y honradez, mientras

que despachar rápido los productos y entregar los pedidos a tiempo a todos los clientes se encuentran con el 3%.

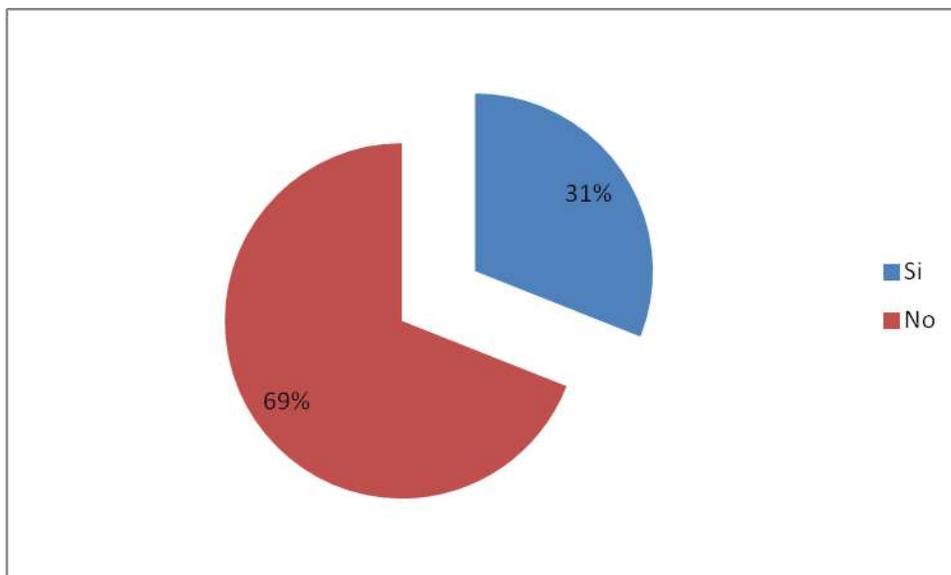
7. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la distribuidora CAMEL?

Cuadro # 7

Variable	Frecuencia	%
Si	11	31
No	24	69
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 7



Analisis e Interpretación:

Del personal encuestado se pudo indentificar que la mayoría de los empleados no ha recibido capacitaciones por parte de la Distrbiudora y el 31% sí las han recibido.

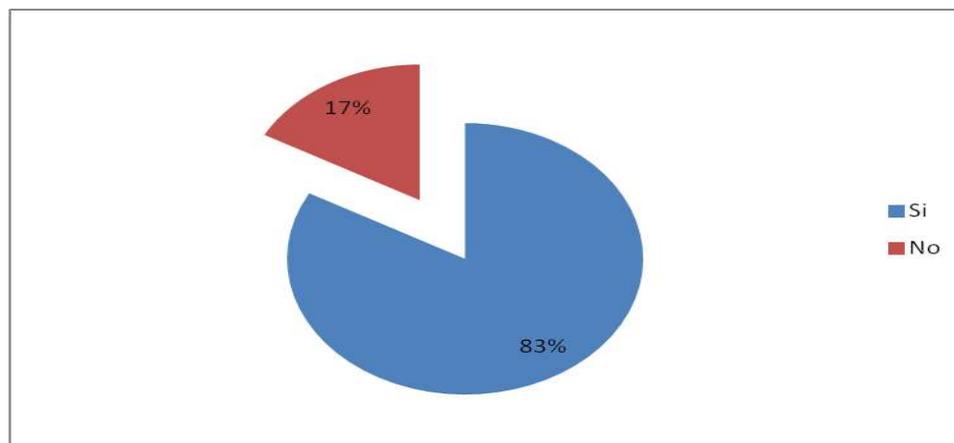
8. ¿Ud. Recibe las herramientas necesarias para cumplir con las funciones asignadas?

Cuadro # 8

Variable	Frecuencia	%
Si	29	83
No	6	17
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 8



Análisis e Interpretación:

El 83% de los empleados reciben todas las herramientas que necesitan para trabajar y cumplir con sus funciones, sin embargo otro grupo no recibe todo lo que necesita para el cumplimiento de su trabajo, el mismo que está representado por el 17%.

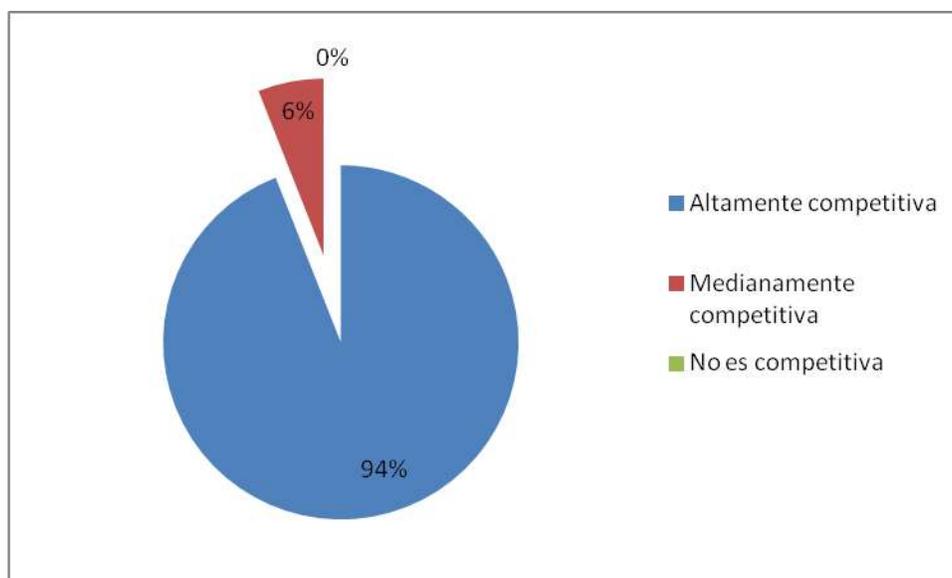
9. ¿Cómo califica usted a la empresa en el mercado local?

Cuadro # 9

Variable	Frecuencia	%
Altamente competitiva	33	94
Medianamente competitiva	2	6
No es competitiva	0	0
TOTAL	35	100

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 9



Análisis e Interpretación:

Con un porcentaje bastante representativo los empleados manifestaron que la Distribuidora “CAMEL” es altamente competitiva en un 94%, mientras que otros opinan que es medianamente competitiva con un 6%, y nadie opto por la última variable la misma que es del 0%

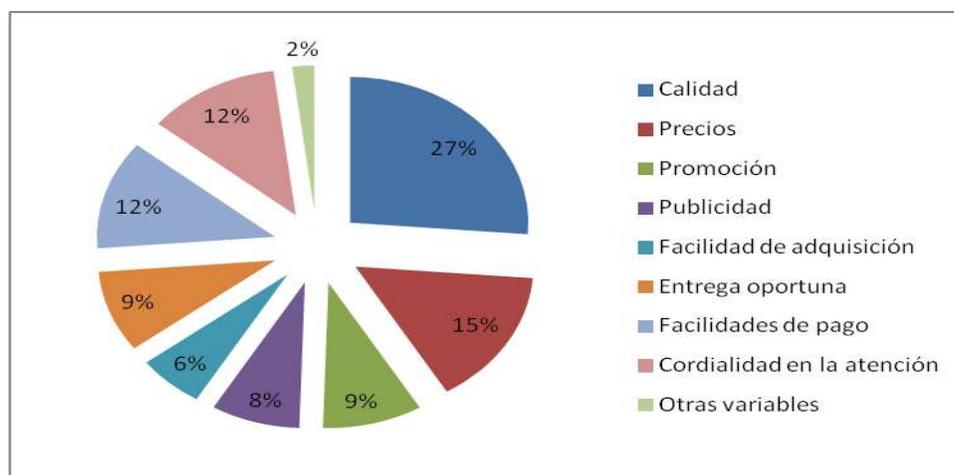
10. ¿Por qué cree usted que utilizan el servicio de la empresa?

Cuadro # 10

Variable	Frecuencia	%
Calidad	28	26
Precios	16	15
Promoción	10	9
Publicidad	9	8
Facilidad de adquisición	6	6
Entrega oportuna	10	9
Facilidades de pago	13	12
Cordialidad en la atención	13	12
Otras variables	2	2

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 10



Análisis e Interpretación:

En lo que concierne a la aceptación de la Distribuidora “CAMEL” en el mercado los empleados manifiestan que adquieren los clientes adquieren el servicio de “CAMEL” por diversos motivos, los mismo que se pueden observar en la gráfica. Entre los ítems está la calidad es representada por 26%, otra variable también influye sin duda es el precio con el 15%, seguidamente esta la cordialidad en la atención y la facilidad de pago cada una con el 12%, de igual manera están las promociones y la entrega oportuna de los productos con el 9%, otra de las razones es la facilidad que los clientes tienen para adquirir el

producto con el 6%, además otros optaron por otras variables como la marca, la misma que se encuentra se ve reflejada con el 2%

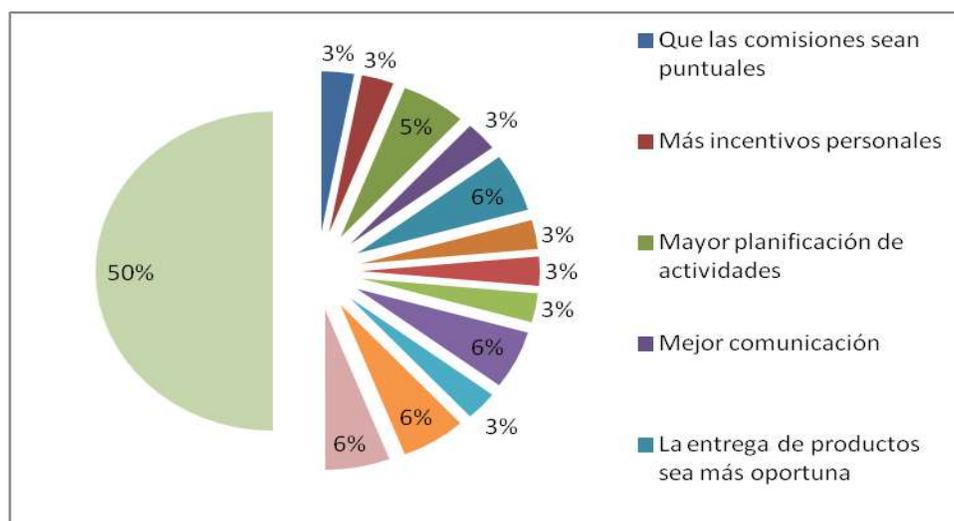
11. ¿Qué sugerencias daría Ud. para mejorar los servicios de le empresa?

Cuadro # 11

Variable	Frecuencia	%
Que las comisiones sean puntuales	1	3
Más incentivos personales	1	3
Mayor planificación de actividades	2	6
Mejor comunicación	1	3
La entrega de productos sea más oportuna	2	6
Otro vehículo para la distribución de la línea NESTLE	1	3
Mejores promociones para vender los productos con facilidad	1	3
Contratar más personal con experiencia	1	3
Que reconozcan el esfuerzo de los empleados	2	6
Que implementen un manual de funciones	1	3
Camisetas para las personas que trabajan en bodega	2	6
Mejor remuneración y que les paguen pronto	2	6
No respondieron	18	51
TOTAL	35	49

Fuente: Empleados
Elaboración: La Autora

Gráfico # 11



Análisis e Interpretación:

En la última pregunta que corresponde a las sugerencias que darían para que mejore la distribuidora los empleados se manifestaron que sería importante adquirir un nuevo vehículo para la distribución de la línea NESTLE ya que es la que mayor demanda tiene y entregar los productos oportunamente para que no existan problemas con los clientes, cada una de ellas con el 12%, muy cerca con el 11% está una mayor planificación de actividades y mejores promociones para que los productos tengan más salida, y las restantes con el 6% cada una como son: Las comisiones sean puntuales, mayores incentivos personales, mejor comunicación, que se implemente un manual de funciones, que reconozcan el esfuerzo que hace cada uno de los empleados, además que se contrate personal con experiencia y que se les proporcionen camisetas a los que pasan en bodega debido a que tienen que ensuciarse mucho, finalmente el 51% no contestó.

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA

“CAMEL”

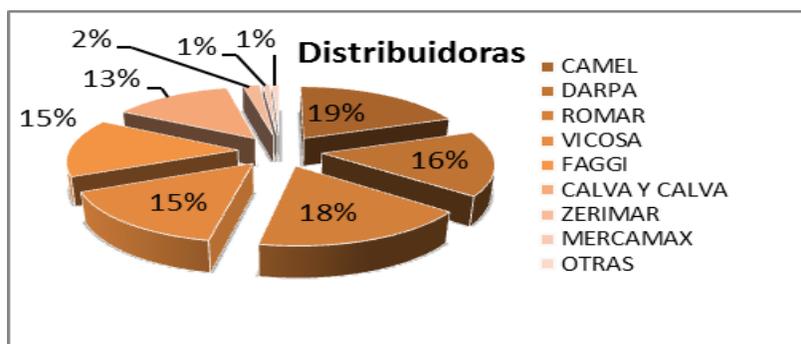
1) ¿Indique qué distribuidoras de consumo masivo conoce Ud.?

Cuadro # 12

Variable	Frecuencia	%
CAMEL	142	19
DARPA	118	16
ROMAR	128	18
VICOSA	112	15
FAGGI	107	15
CALVA Y CALVA	98	13
ZERIMAR	14	2
MERCAMAX	6	1
OTRAS	6	1

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 12



Análisis e Interpretación:

De los 306 encuestados el 19% manifestó que conoce a la distribuidora “CAMEL”, seguidamente el 18% dijo que a ROMAR, el 16% DARPA, con el 15% cada una las distribuidoras FAGGI y VICOSA, con el 13% se encuentra CALVA Y CALVA, el 2% es representado por ZERIMAR, con el 1%

MERCAMAX y otras como DIREX LOJA, COMERCIAL PINEDA, IMELDA JARAMILLO, y Bodegas.

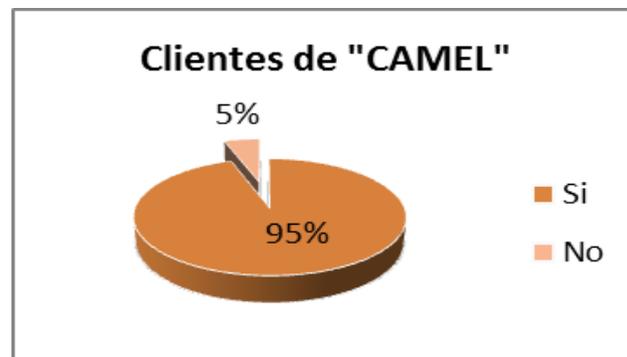
2) ¿Adquiere Ud. los productos en la distribuidora "CAMEL"?

Cuadro # 13

Variable	Frecuencia	%
Si	290	95
No	16	5
TOTAL	306	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 13



Análisis e Interpretación:

Como se puede observar en la gráfica los encuestados manifestaron que adquieren los productos en CAMEL representada por el 95% y el 5% faltante no requiere de los servicios de la distribuidora.

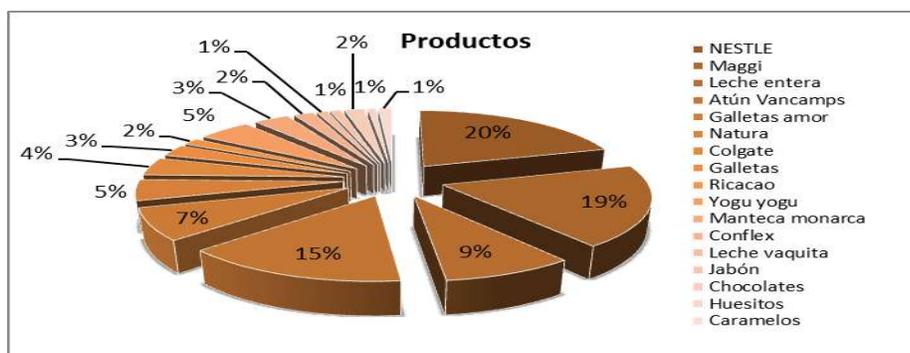
3) ¿Cuáles son los productos que adquiere con mayor frecuencia?

Cuadro # 14

Variable	Frecuencia	%
NESTLE	143	20
Maggi	132	19
Leche entera	61	9
Atún Vancamps	105	15
Galletas amor	52	7
Natura	34	5
Colgate	29	4
Galletas	19	3
Ricacao	11	2
Yogu yogu	35	5
Manteca monarca	23	3
Conflex	13	2
Leche vaquita	7	1
Jabón	7	1
Chocolates	13	2
Huesitos	5	1
Caramelos	9	1

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 14



Análisis e Interpretación:

De todos los productos que la distribuidora "CAMEL" ofrece; los encuestados manifestaron que adquieren productos de la marca NESTLE la misma que se encuentra representada por el 20%, seguido se encuentran los productos de la

línea Maggi con el 19%, el atún Vancamps con el 15%, la leche entera con un 9%, el 7% las galletas amor, con el 5% se encuentra el natura, y yogu yogu, mientras que con el 4% la marca Colgate, la manteca monarca con el 3% de igual manera con el 2% está el ricacao y los conflex, con el 1% se encuentran la leche en polvo Vaquita, huesitos, caramelos, chocolates y el jabón.

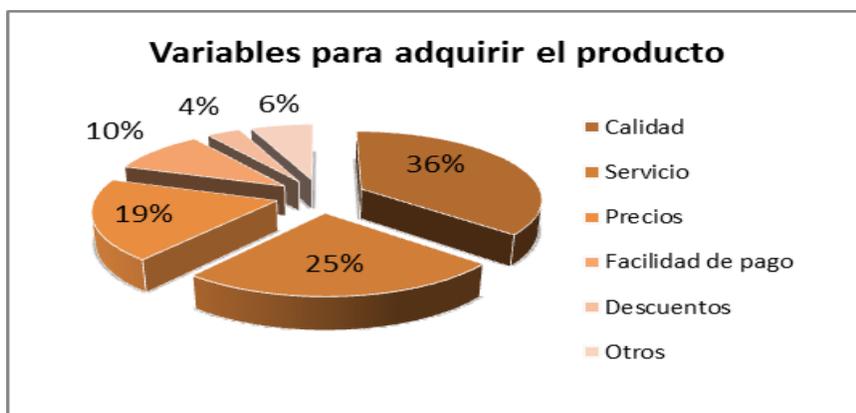
4) ¿Señale con una x por qué adquiere los productos?

Cuadro # 15

Variable	Frecuencia	%
Calidad	196	36
Servicio	134	25
Precios	104	19
Facilidad de pago	54	10
Descuentos	19	4
Otros	35	6
TOTAL	542	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 15



Análisis e Interpretación

De los encuestados el 36% dice que es la calidad, el 25% lo hace por el servicio que ofrece, con un 19% se encuentra el precio seguidamente está la facilidad de pago con el 10%, mientras que el 6% lo hace por otras razones como promociones, son productos conocidos, porque los visitan seguido, son líneas

con mayor salida además CAMEL es el único distribuidor de la línea NESTLE el atún Vancamps y no hay otro lugar para adquirir esos productos, finalmente con el 4% restante son los descuentos.

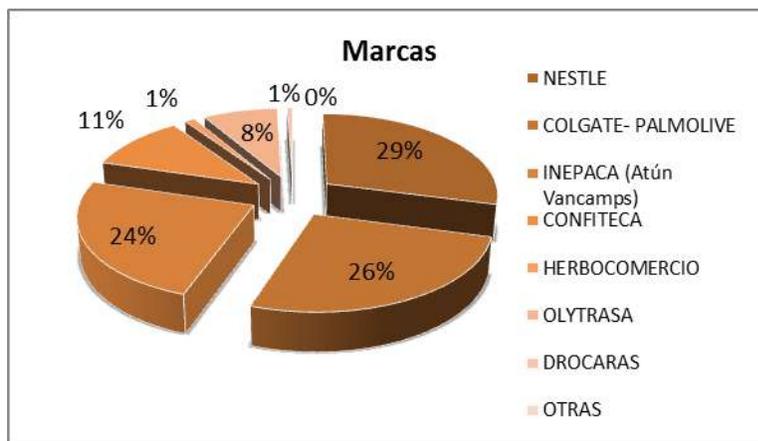
5) Marque con una x que marcas de productos adquiere usted

Cuadro # 16

Variable	Frecuencia	%
NESTLE	270	29
COLGATE- PALMOLIVE	243	26
INEPACA (Atún Vancamps)	225	24
CONFITECA	100	11
HERBOCOMERCIO	10	1
OLYTRASA	74	8
DROCARAS	5	1
OTRAS	0	0
TOTAL	927	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 16



Análisis e Interpretación:

La marca NESTLE tiene el 29%, seguida de COLGATE- PALMOLIVE con el 26%, de igual manera encontramos a INEPACA del atún Vancamps con un 24%, mientras que CONFITECA con el 11%, estas marcas son las preferidas por los clientes por eso las adquieren, de ahí encontramos a OLYTRASA dueños

de la manteca MONARCA con el 8% y muy distante encontramos a HERBOCOMERCIO Y DROCARAS con el 1%, finalmente otras con el 0%.

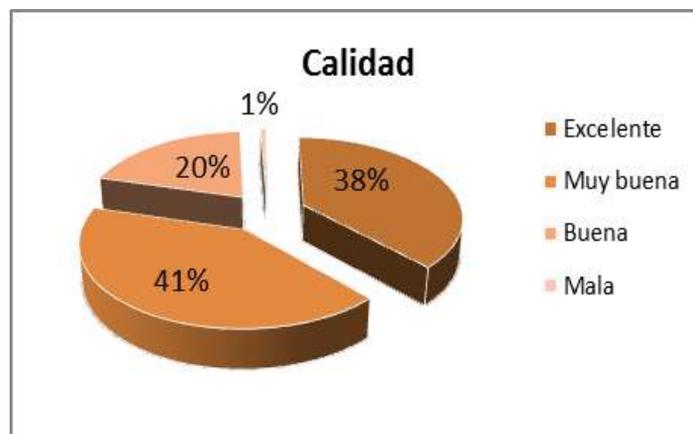
6) Por favor califique la calidad y garantía de sus productos:

Cuadro # 17
Calidad

Variable	Frecuencia	%
Excelente	110	38
Muy buena	120	41
Buena	58	20
Mala	2	1
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 17



Análisis e Interpretación:

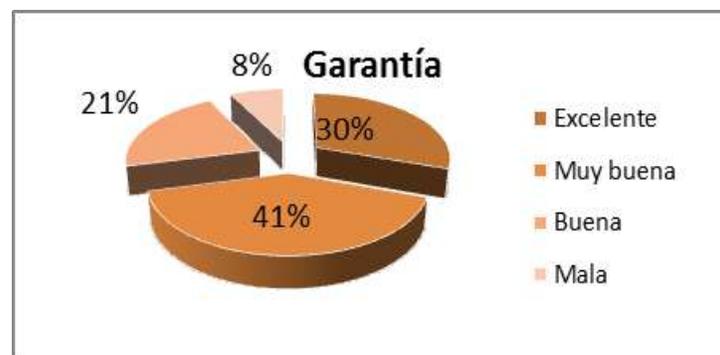
En lo que se refiere a la calidad de los productos; el 41% contestó que es muy buena, el 38% excelente, mientras que el 20% dijo que es buena y muy lejos está la variable mala con el 1%.

Cuadro # 18
Garantía

Variable	Frecuencia	%
Excelente	88	30
Muy buena	118	41
Buena	62	21
Mala	22	8
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 18



Análisis e Interpretación:

En lo referente a la garantía el 41% de los encuestados opto por la variable muy buena, seguidamente el 30% manifestó que es excelente, buena un 21%, mala con el 8%.

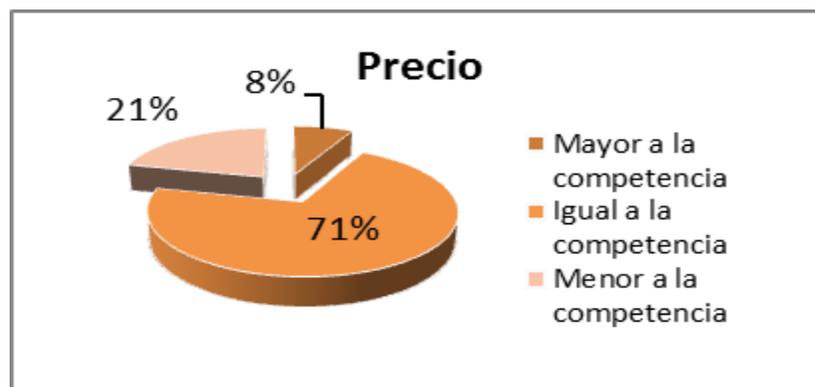
7) ¿Cómo califica el precio de los productos con respecto a la competencia?

Cuadro # 19

Variable	Frecuencia	%
Mayor a la competencia	22	8
Igual a la competencia	206	71
Menor a la competencia	62	21
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 19



Análisis e Interpretación:

El 71% dijo opina que el precio que “CAMEL” ofrece es igual a la competencia, mientras que el 21% dice que es menor a la competencia y el 8% restante opina que mayor.

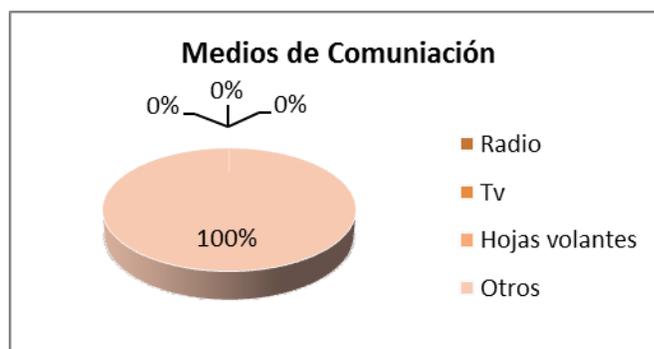
8) ¿A través de qué medios de comunicación la conoció?

Cuadro # 20

Variable	Frecuencia	%
Radio	0	0
Tv	0	0
Hojas volantes	0	0
Otros	290	100
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 20



Análisis e Interpretación:

De todos los encuestados el 100% manifestó que conoció a la distribuidora por otros medios como los vendedores, ya que llegan a sus negocios a ofrecerles los productos que comercializan.

9) ¿Está de acuerdo con el servicio que ofrece la distribuidora “CAMEL”?

Cuadro # 21

Variable	Frecuencia	%
Si	258	89
No	32	11
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 21



Análisis e Interpretación:

En la siguiente pregunta el 89% de los encuestados manifestó que está de acuerdo con el servicio que la distribuidora les ofrece ya que los vendedores son amables, educados y serviciales, además les visitan seguido y les cambian los productos que tienen caducados; por otra parte un 11% dijo que no está conforme con su servicio ya que son muy impuntuales en los pedidos y ya dejan de visitarlos por bastante tiempo, además se les llama y no se acercan al negocio.

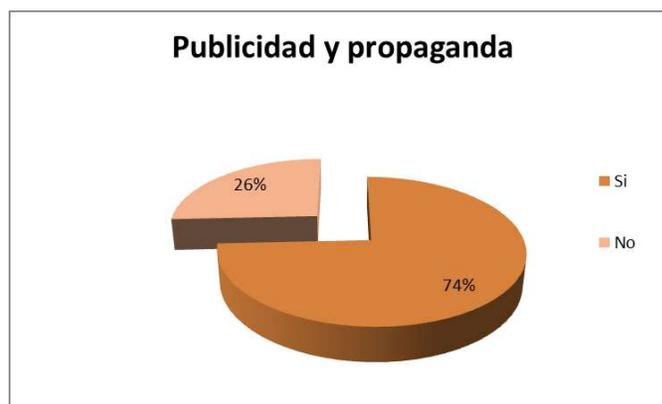
10) ¿Considera usted que la distribuidora necesita darse a conocer más?

Cuadro # 22

Variable	Frecuencia	%
Si	176	61
No	114	39
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 22



Análisis e Interpretación:

El 39% de los encuestados opina que no necesita darse a conocer más ya que tiene varios años en el mercado y ya saben a qué se dedica, mientras que el 61% considera que si debe darse a conocer más ya que algunos recién se enteraron de los productos que dicha distribuidora ofrece, además es importante que promocionan a las nuevas líneas que comercializan para que puedan ser adquiridas.

11) ¿Por qué dejaría de adquirir el producto?

Cuadro # 23

Variable	Frecuencia	%
Elevados precios	85	29
Mal servicio	83	29
Impuntualidad en la entrega	47	16
Falta de promociones	25	9
No hay garantía	14	5
No dejaría de adquirir	25	8
Otros	11	4
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes

Elaboración: La Autora

Gráfico # 23



Análisis e Interpretación:

De los 35 encuestados el 29% manifestó que dejaría de adquirir el producto por los elevados precios, y con el mismo porcentaje por el mal servicio, el 16% por la impuntualidad en la entrega, con el 9% falta de promociones, el 8% simplemente no dejarían de adquirir los productos en la distribuidora, con un 5% por no tener garantía, finalmente otros que dejarían de adquirir cuando ya cierran el negocio con el 4%.

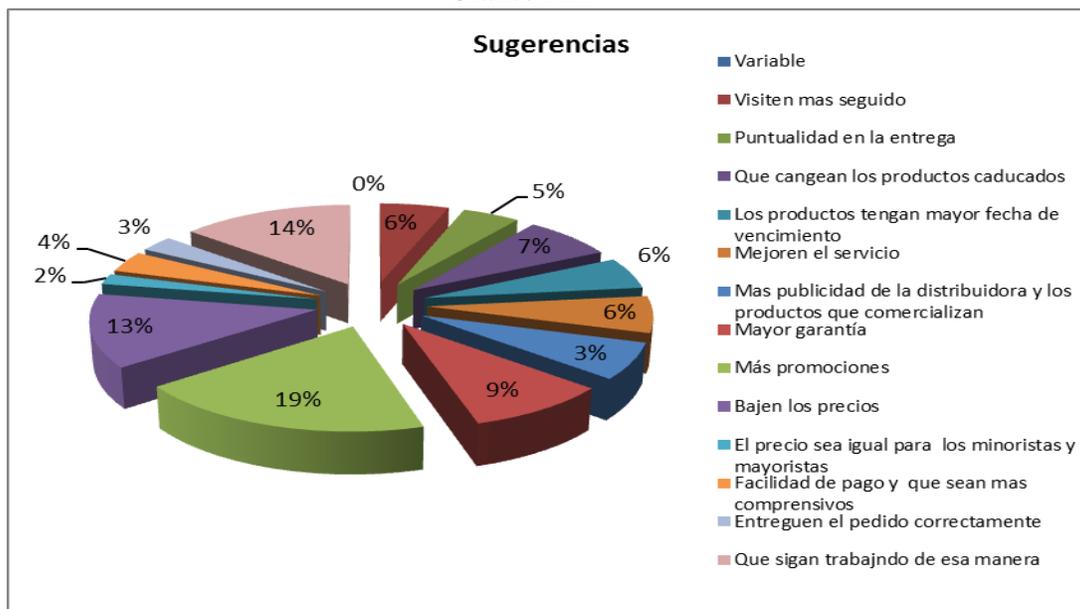
12) ¿Qué sugerencias daría usted para que tenga mayor grado de aceptación en el mercado la distribuidora CAMEL CÍA LTDA.?

Cuadro # 24

Variable	Frecuencia	%
Visiten más seguido	6	2
Puntualidad en la entrega	5	2
Que canjeen los productos caducados	8	3
Los productos tengan mayor fecha de vencimiento	6	2
Mejoren el servicio	7	2
Más publicidad de la distribuidora y los productos que comercializan	7	2
Mayor garantía	10	3
Más promociones	21	7
Bajen los precios	14	5
El precio sea igual para los minoristas y mayoristas	2	1
Facilidad de pago y que sean más comprensivos	4	1
Entreguen el pedido correctamente	3	1
Que sigan trabajando de esa manera	15	5
No respondieron	182	63
TOTAL	290	100

Fuente: Clientes
Elaboración: La Autora

Gráfico # 24



Análisis e Interpretación:

De los 290 encuestados el 63% no respondió a esta pregunta, mientras que el 7% manifestó que desean mayores promociones, con el 5% cada uno que bajen los precios y que sigan trabajando de esa manera, seguidamente con el 3% que canjeen los productos caducados y con el mismo porcentaje que existe mayor garantía, con el 2% se encuentran varias sugerencias como: Visitas más seguidas, puntualidad en la entrega, los productos no tengan fecha de vencimiento tan corta, mejoren el servicio y mayor publicidad tanto para la distribuidora como de los productos que comercializan, finalmente con el 1% se ubican facilidad de pago, el pedido debe ser el correcto, precios iguales para mayoristas y minoristas

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La Distribuidora “CAMEL” tiene la siguiente filosofía empresarial.

Misión

Crecer y fomentar la industria empresarial creando fuentes de trabajo para la colectividad Lojana.

Visión

Enfocarse en dar un excelente servicio a la ciudadanía, brindando productos de calidad para el beneficio de la comunidad en general.

Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad

La empresa no cuenta con objetivos generales ni principios, sino más bien trabajan de acuerdo a los resultados y necesidades que se vayan presentando; es decir su objetivo es aumentar las ventas de las líneas que comercializan, la misma que puede ser semanal o mensual y para ello se trabaja.

Auditoría Interna

Cuadro Nº 25

ADMINISTRACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Usa los conceptos de administración estratégica?		X
2	¿Son los objetivos debidamente reportados?		X
3	¿Delega correctamente su autoridad el gerente?	X	
4	¿La estructura de la organización es apropiada?		X
5	¿Son claras las descripciones del puesto y sus especificaciones?		X
6	¿Es baja la relación de empleados?		X
7	¿Son efectivos los organismos de control?	X	
MARKETING		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Está su mercado correctamente segmentado?		X
2	¿Este bien posicionado con respecto a la competencia?	X	
3	¿Son confiables los canales de distribución?	X	
4	¿Cuenta con una organización eficaz para sus ventas?		X
5	¿Se realiza investigaciones de mercado?		X
6	¿Es buena la calidad de servicio?	X	
7	¿Tiene el servicio un precio justo?	X	
8	¿Cuenta con una buena publicidad?		X
FINANZAS		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Tiene una buena relación con los accionistas?	X	
2	¿Puede reunir el capital; lo que necesita?		X
PRODUCCIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Son confiables los proveedores?	X	
2	¿Están en buenas condiciones las oficinas?	X	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta con un área de investigación y desarrollo?		X
SISTEMAS COMPUTARIZADOS E INFORMACIÓN		RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Cuenta con sistemas de información?	X	

Fuente: CAMEL

Elaborado: La Autora

5. Análisis FODA de la Distribuidora CAMEL

Cuadro N° 26

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prestigio empresarial ✓ Exclusividad de la línea NESTLE ✓ Favorable relaciones comerciales con proveedores ✓ Calidad de Productos ✓ Facilidad de acceso a clientes ✓ Buena aceptación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Carencia de una organización estructural, ni manuales administrativos ✓ Mal direccionada la filosofía empresarial ✓ Poca motivación al personal ✓ No posee programas de capacitación para el personal ✓ No cuenta con programas publicitarios y promocionales ✓ Instalaciones arrendadas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de la demanda potencial ✓ Nuevos proveedores ✓ Bajos niveles de competencia ✓ Avances tecnológicos ✓ Centros de capacitación disponibles en el medio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elevados impuestos en productos importados ✓ Impuestos fiscales elevados ✓ Liderazgo de la competencia ✓ Precios bajos de la competencia ✓ Mal estado de carreteras

Fuente: Distribuidora CAMEL

Elaborado: La Autora

5.1. MATRIZ FACTORES EXTERNOS

Cuadro N° 27

OPORTUNIDAD MAYOR	4
OPORTUNIDAD MENOR	3
AMENAZA MENOR	2
AMENAZA MAYOR	1

Cuadro N° 28

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL DE PONDERACION
OPORTUNIDADES			
Incremento de la demanda	0.08	3	0.24
Nuevos proveedores	0.12	4	0.48
Bajos niveles de competencia	0.08	3	0.24
Avances tecnológicos	0.12	4	0.48
Centros de capacitación disponibles en el medio	0.11	4	0.44
Total Oportunidades			1.88
AMENAZAS			
Elevados impuestos en productos importados	0.11	1	0.11
Impuestos fiscales elevados	0.11	1	0.11
Liderazgo de la competencia	0.08	2	0.16
Precios bajos de la competencia	0.11	1	0.11
Mal estado de las carreteras	0.08	2	0.16
Total Amenazas			0.65
TOTAL	1.00		2.53

Fuente: Distribuidora CAMEL

Elaborado: La Autora

Luego de haber identificado los factores externos con los que cuenta la **Distribuidora CAMEL**, y de acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas con una

ponderación total de **2.53**, es decir que está en equilibrio sin mayor influencia del medio externo.

5.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

Cuadro N° 29

FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOR	3
DEBILIDAD MENOR	2
DEBILIDAD MAYOR	1

Cuadro N° 30

FACTORES	POND.	CALIF.	TOTAL DE PONDERACION
FORTALEZAS			
Prestigio Empresarial	0.11	4	0.44
Exclusividad de la línea NESTLE	0.11	4	0.44
Favorable relación con proveedores	0.11	4	0.44
Calidad de Productos	0.08	3	0.24
Facilidad de acceso a clientes	0.11	4	0.44
Total Fortalezas			2.0
DEBILIDADES			
Carencia de una organización estructural, ni manuales administrativos	0.11	1	0.11
Mal direccionada la filosofía empresarial	0.07	2	0.14
Poca motivación al personal	0.11	1	0.11
No posee programas de capacitación para el personal	0.08	2	0.16
No cuenta con programas publicitarios y promocionales	0.11	1	0.11
Total Debilidades			0.63
TOTAL	1.00		2.63

Fuente: Distribuidora CAMEL

Elaborado: La Autora

Una vez identificados los factores internos que presenta la **Distribuidora**

CAMEL

y de acuerdo a las calificaciones respectivas, se determinó que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades con una ponderación total de **2.63**.

5.3. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Gran prestigio empresarial 2. Posee la exclusividad de la línea NESTLE 3. Relaciones comerciales con proveedores. 4. Calidad de los productos que ofrece 5. Facilidad de acceso de clientes 6. Buena aceptación en el mercado 7. Disponibilidad a la capacitación 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carece de una organización estructural, ni manuales administrativos 2. Filosofía empresarial mal definida 3. No cuenta con publicidad y promociones. 5. Poca motivación y reconocimiento para el personal 6. Instalaciones arrendadas y mal distribuidas. 7.- No posee programas de capacitación
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento la demanda potencial en los principales productos de la empresa 2. Nuevos proveedores con marcas de mayor aceptación en el mercado. 3. Bajos niveles de competencia 4. Avances tecnológicos. 5. Apertura de centros de capacitación 	<p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar un convenio interinstitucional para fortalecer las relaciones comerciales 	<p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizacional de la empresa - Implementar un plan de publicidad y promociones. - Remodelación de las instalaciones de la organización
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Elevados impuestos en productos importados 2.Impuestos fiscales elevados 3. liderazgo de la competencia 4. Precios bajos de la competencia 5. Incremento de la Inflación 6. Mal estado de las carreteras 	<p style="text-align: center;">FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el servicio de pedidos por correo electrónico que facilite la compra de los clientes y la veracidad de su pedido. 	<p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño de plan de capacitación - Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud en la entrega de mercadería

FILOSOFIA EMPRESARIAL

MISIÓN

¿Qué somos cómo organización	Su base o fundamento	Propósito	Campo de acción	Grupos sociales o Usuarios
“CAMEL”, se dedica a la distribución de productos de consumo masivo	Es una distribuidora creada para satisfacer las necesidades del sector empresarial	La venta al por mayor y menor de productos de consumo masivo	Zamora Chinchipe y Ciudad y provincia de Loja	<ul style="list-style-type: none"> • Mayoristas • Tiendas • Kioscos • Subdistribuidores

	<p>La Distribuidora “CAMEL” de la ciudad de Loja comercializa y distribuye productos de consumo masivo de calidad, creada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo su fidelidad con un servicio ágil y oportuno, contribuyendo así al desarrollo del sector empresarial.</p>

VISIÓN

Variables Estratégicas	Necesidades a satisfacer	Beneficiarios	Servicios a ofrecer	¿Cómo se va a trabajar?	Elementos
<ul style="list-style-type: none"> -Potenciar el talento humano -Estructura organizacional -Publicidad y propaganda - Alianzas estratégicas 	Adquisición de productos de una manera rápida y oportuna, brindando excelencia en el servicio	Todos aquellos que posean pequeños y grandes negocios dedicados a la comercialización de productos de consumo masivo	Comercialización de productos de marcas reconocidas y de mayor aceptación en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> Promociones Descuentos Facilidad de pago 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación Posicionamiento en el mercado Estructura de la empresa Plan de publicidad y promoción Mejorar la situación laboral de los empleados Niveles de excelencia

	<p><i>Ser en el 2015 una organización líder a nivel regional, local y nacional en distribución, con un portafolio diversificado de productos y marcas de alta calidad, brindando un servicio eficiente para todos sus clientes.</i></p>

VALORES:

- Responsabilidad
- Honradez
- Cooperación
- Respeto
- Honradez
- Compromiso
- Respeto

PRINCIPIOS

- ☞ **Ética y honestidad.-** Actuamos con la debida transparencia para alcanzar los propósitos propuestos y que el trabajo se de excelencia.
- ☞ **Orientación al cliente.-** Es la cultura organizacional de la empresa y su valor más importante, la plena satisfacción de los gustos de los clientes, siempre enfocados en sus necesidades y en la preferencia de estos por la empresa.
- ☞ **Lealtad y confianza.-** La lealtad hacia los consumidores y la confianza que ellos nos demuestran cada día con sus compras son el núcleo fuerte de la relación duradera que nos une.
- ☞ **Solidaridad y Justicia.-** Actuemos siempre con la disposición a ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo y dar a cada ser humano lo que le corresponde de por sus méritos.

☞ **Trabajo en equipo.**- Es estar comprometidos con un propósito u objetivo común, con metas de desempeño y una propuesta por las que se consideran mutuamente responsables.

PRIORIZACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Diseño de una estructura organizacional de la empresa
- Diseño de plan publicitario y promocional
- Diseño de plan de capacitación
- Elaboración de convenios interinstitucionales

g.- DISCUSIÓN

DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO #1

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA DISTRIBUIDORA PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO

1. META

Diseño de los organigramas, estructural, funcional y posicional, además manuales administrativos y el reglamento interno.

2. ESTRATEGIA

- Entregar un folleto a los empleados en donde consten los diferentes manuales y el reglamento interno
- Visibilidad de la estructura formal de la distribuidora para que sea observada por los empleados y clientes

3. POLÍTICAS

- Todo empleado deberá tener el manual de bienvenida
- La visibilidad de la estructura formal debe ser permanente

4. TACTICA

- El nuevo empleado deberá recibir el folleto para que conozca sus funciones y el reglamento que deberá cumplir.

- La estructura formal de la distribuidora se ubicara a la entrada de la misma para que tanto clientes como empleados la puedan observar.

5. RESPONSABLE

Gerente

6. TIEMPO

- La propuesta de este objetivo estará destinado para 5 años

7. RECURSOS

Recursos Humanos

- Gerente
- Personal (35)

Dotación de material

- Materiales de oficina

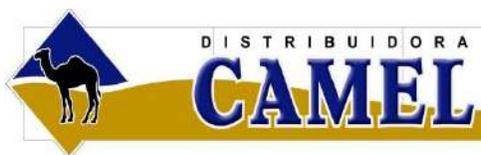
8. RESULTADOS ESPERADOS

Que todos los empleados y directivos conozcan la estructura orgánica, además realicen sus actividades de acuerdo al manual de funciones y se sientan parte del equipo de trabajo de la distribuidora así su desempeño contribuya a su crecimiento personal y al de la empresa.

9. Presupuestos

CANT	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
1	Desarrollar un manual de bienvenida	100.00	100.00
1	Desarrollar un manual de funciones	100.00	100.00
1	Materiales de oficina	200.00	200.00
TOTAL			400.00

MANUAL DE BIENVENIDA



¡BIENVENIDO!

Bienvenido al equipo de CAMEL...

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

Ahora eres parte de una industria líder, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

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

BIENVENIDO Y MUCHA SUERTE...

ATENTAMENTE.

GERENCIA

Historia de la organización

La “DISTRIBUIDORA CAMEL CIA. LTDA.”, de la ciudad de Loja, fue creada en 1983, para prestar sus servicios distribuyendo productos de consumo masivo, pero a los 16 días del mes de octubre del 2007 fue registrada en la Cámara de Comercio de la Ciudad de Loja por los señores Julio Augusto Correa Córdova y por Marco Patricio Cevallos Villavicencio con el RUC. # 1101090262001. Cabe resaltar que esta empresa, da trabajo a muchos empleados, y de esta manera brinda la posibilidad de que lleven a sus familias el sustento diario.

MISIÓN

La Distribuidora “CAMEL” de la ciudad de Loja comercializa y distribuye productos de consumo masivo de calidad, creada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo su fidelidad con un servicio ágil y oportuno, contribuyendo así al desarrollo del sector empresarial.

VISIÓN

Ser en el 2015 una organización líder a nivel regional, local y nacional en distribución, con un portafolio diversificado de productos y marcas de alta calidad, brindando servicio eficiente para todos sus clientes.

Marcas que comercializa

- NESTLE DEL ECUADOR
- DROCARAS
- VANCAMPS
- COLGATE PALMOLIVE
- CONFITECA
- TAPIORICA
- INEPACA
- AIR FRESH
- OLYTRASA

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Dentro del Reglamento disciplinario de trabajo encontrarás todas aquellas políticas y normas que deberás seguir dentro de tu estancia en la empresa, las cuales te serán entregadas al momento de tu contratación.

Estas políticas te ayudarán a mantener una buena relación con tus compañeros de trabajo, así como con tus supervisores. Las sanciones a conductas inapropiadas serán de acuerdo a la magnitud de la acción, y estas serán determinadas por tu Gerente de la empresa.

Recuerda, somos un gran equipo y de todos depende que nuestra familia siga creciendo, siendo éticos, leales y responsables tanto en nuestra estancia de trabajo, así como en nuestro mundo exterior.

CAPÍTULO I

ART. 1º.- El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la distribuidora CAMEL domiciliada en la ciudad de Loja y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores. Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores, salvo estipulaciones contrarias, que sin embargo sólo pueden ser favorables al trabajador.

CAPÍTULO II

Condiciones de admisión

ART. 2.- Quien aspire a desempeñar un cargo en la distribuidora CAMEL debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- a. Cédula de ciudadanía o tarjeta de identidad según sea el caso.
- b. Certificado del último empleador con quien haya trabajado en el que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor ejecutada y el salario devengado.
- c. Certificado de personas honorables sobre su conducta y capacidad y en su caso del plantel de educación donde hubiere estudiado.
- d. Certificado de antecedentes penales otorgado por el Ministerio del Interior del Ecuador.

IMPORTANTE:

El empleador podrá establecer en el reglamento, además de los documentos mencionados, todos aquellos que considere necesarios para admitir o no admitir al aspirante sin embargo, tales exigencias no deben incluir documentos, certificaciones o datos prohibidos expresamente por las normas jurídicas para tal efecto así, es prohibida la exigencia de la inclusión en formatos o cartas de solicitud de empleo “datos acerca del estado civil de las personas, número de hijos que tenga, la religión que profesan o el partido político al cual pertenezca”

CAPÍTULO II **Horario de trabajo**

ART. 3.- Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan:

Los Horarios constaran de dos jornadas los días laborables serán de lunes a sábado.

Lunes a viernes

Personal administrativo

1. Jornada de **08:00 a 12:00**
2. Jornada de **14:00 a 18:00**

Vendedores, ayudantes de bodega y choferes

1. Jornada de **07:00 a 12:00**
2. Jornada de **15:00 a 18:00**

Sábado

Personal administrativo, vendedores, ayudantes de bodega y choferes

1. Jornada de **08: 00 a 13:00**

El pago se lo realizara el primero de cada mes al personal administrativo y a los vendedores, ayudantes de bodega y choferes cada semana

Permisos

ART. 3.- Para solicitar permiso se debe emitir un oficio al Gerente el cual les facultará los permisos necesarios para el ejercicio del derecho al sufragio y para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación, en caso de

grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para concurrir en su caso al servicio médico correspondiente, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización y para asistir al entierro de sus compañeros, siempre que avisen con la debida oportunidad a la empresa y a sus representantes y que en los dos últimos casos, el número de los que se ausenten no sea tal, que perjudiquen el funcionamiento de la Distribuidora. La concesión de los permisos antes dichos estará sujeta a las siguientes condiciones:

- ✓ En caso de grave calamidad doméstica, la oportunidad del aviso puede ser anterior o posterior al hecho que lo constituye o al tiempo de ocurrir este, según lo permitan las circunstancias.
- ✓ En caso de entierro de compañeros de trabajo, el aviso puede ser hasta con un día de anticipación y el permiso se concederá hasta el 10% de los empleados.
- ✓ En los demás casos (sufragio, desempeño de cargos transitorios de forzosa aceptación y concurrencia al servicio médico correspondiente) el aviso se hará con la anticipación que las circunstancias lo permitan. Salvo convención en contrario y a excepción del caso de concurrencia al servicio médico correspondiente, el tiempo empleado en estos permisos puede descontarse al trabajador o compensarse con tiempo igual de trabajo efectivo en horas distintas a su jornada ordinaria, a opción de la empresa.

CAPÍTULO III

Estipulación de Sueldos y Salarios

ART. 4.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales.

ART. 5.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana y el pago de sueldos no mayor de un mes.

ART. 6.- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios.

- ✓ El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente.

CAPÍTULO IV

Deberes de los trabajadores

ART. 7.- Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.

- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.
- h) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

CAPÍTULO V

Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores

ART. 8.- Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados para la realización de las labores.
2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.
3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.
6. Abrir y llevar al día los registros de horas extras.
7. Conceder a las trabajadoras que estén en período de lactancia los descansos ordenados por el artículo 153 y 155 del Código de Trabajo.
8. Conservar el puesto a los trabajadores que estén disfrutando de los descansos remunerados, a que se refiere el numeral anterior, o de licencia de enfermedad motivada por el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acude a un preaviso, este expire durante los descansos o licencias mencionadas.
9. Cumplir este reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

ART. 9.-Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Cumplir de la mejor forma las tareas a su cargo;
2. Obedecer las órdenes, instrucciones, directivas, y disposiciones generales que le impartan el Empleador o sus representantes;
3. No revelar ni entregar a terceros, bajo ninguna circunstancia, documentos o informaciones sobre las actividades del Empleador, que lleguen a su conocimiento en razón de su trabajo. En caso de incumplir esta prohibición,

el trabajador estará incurso en las sanciones legales y reglamentarias correspondientes, y al pago de daños y perjuicios.

4. Cuidar y mantener en debida forma los bienes y herramientas que le fueren entregados, responsabilizándose por su pérdida y por los daños que en ellos se produzcan y que no provengan de su uso normal. Previa la correspondiente comprobación, el valor del perjuicio ocasionado le será descontado de sus haberes;
5. Cumplir tanto el Reglamento Interno como las normas vigentes en su sitio de trabajo;
6. Cumplir los demás deberes impuestos por el Código de Trabajo, particularmente los señalados en sus artículos 45 y 46;
7. Mantener totalmente lealtad y ética para con la empresa, absteniéndose de recibir dinero o regalos por parte de terceros, con el fin de obtener un favor o ventaja, en detrimento de la economía de la empresa.

ART. 10.- Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la Distribuidora los útiles de trabajo, o productos sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas.
3. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.

4. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
5. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
6. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.
7. Usar los útiles o herramientas suministradas por la Distribuidora en objetivos distintos del trabajo contratado.

CAPÍTULO VI

Escala de faltas y sanciones disciplinarias

ART. 11.- La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo.

ART. 12.- Se establecen las siguientes clases de faltas leves, y sus sanciones disciplinarias, así:

- ✓ Cuando se anula facturas la multa es de 0,50 ctvs.
- ✓ Las sanciones a conductas inapropiadas o faltas injustificadas es el descuento de un día de trabajo el cual oscila entre los 21,00 en caso de reincidencias se procederá a tomar medidas más drásticas tales como el despido.

La imposición de multas no impide que la Distribuidora prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumplan sus obligaciones.

ART. 13.- Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculpado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

CAPÍTULO VII

Publicaciones

ART. 14.- Dentro de los quince (15) días siguientes al de la notificación de la resolución aprobatoria del presente reglamento, el empleador debe publicarlo en el lugar de trabajo, mediante la fijación de dos (2) copias de caracteres legibles, en dos (2) sitios distintos. Si hubiere varios lugares de trabajo separados, la fijación debe hacerse en cada uno de ellos. Con el reglamento debe fijarse la resolución aprobatoria.

CAPÍTULO XIV

Vigencia

ART. 15.- El presente reglamento entrará a regir 8 días después de su publicación hecha en la forma prescrita en el artículo anterior de este reglamento

CAPÍTULO XV

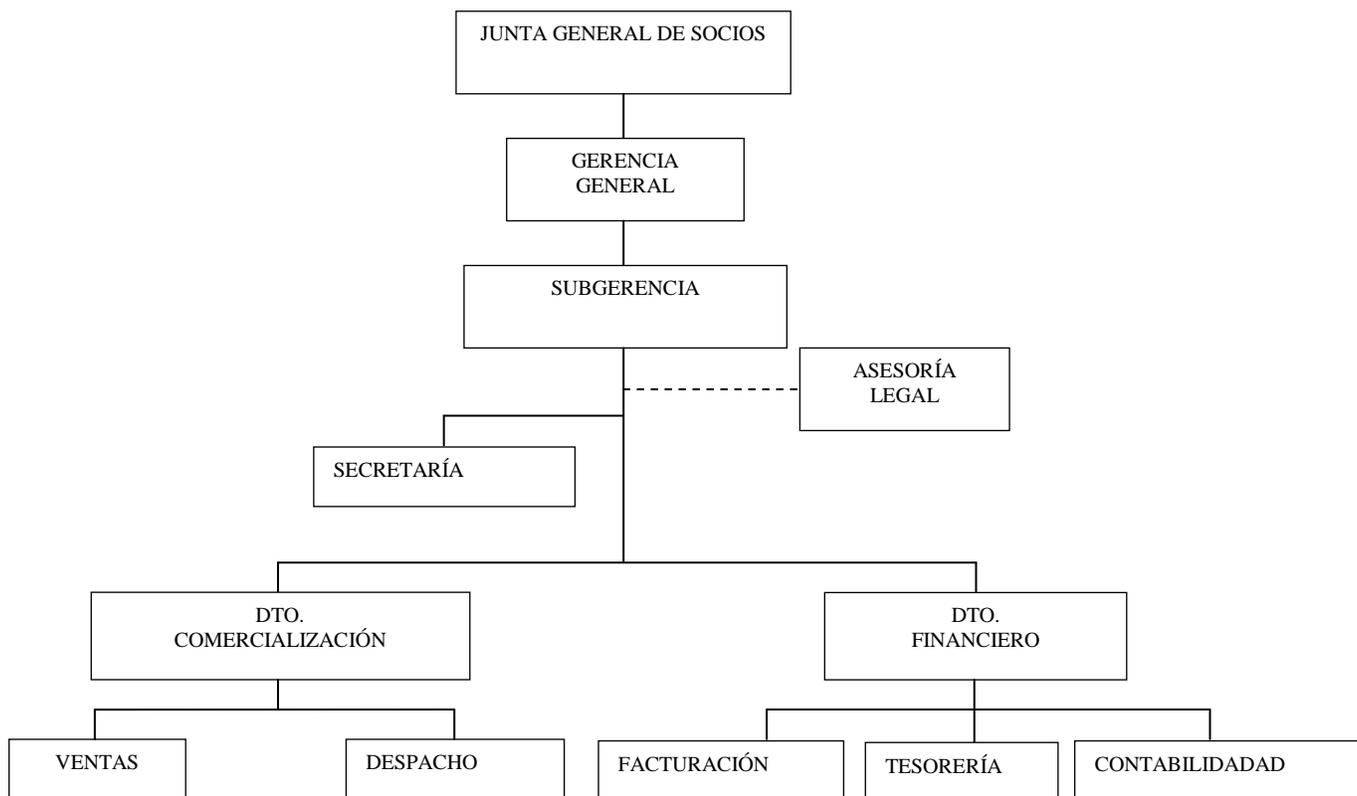
Disposiciones finales

ART. 16.- Desde la fecha que entra en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento que antes de esta fecha haya tenido la empresa.

CAPÍTULO XVI

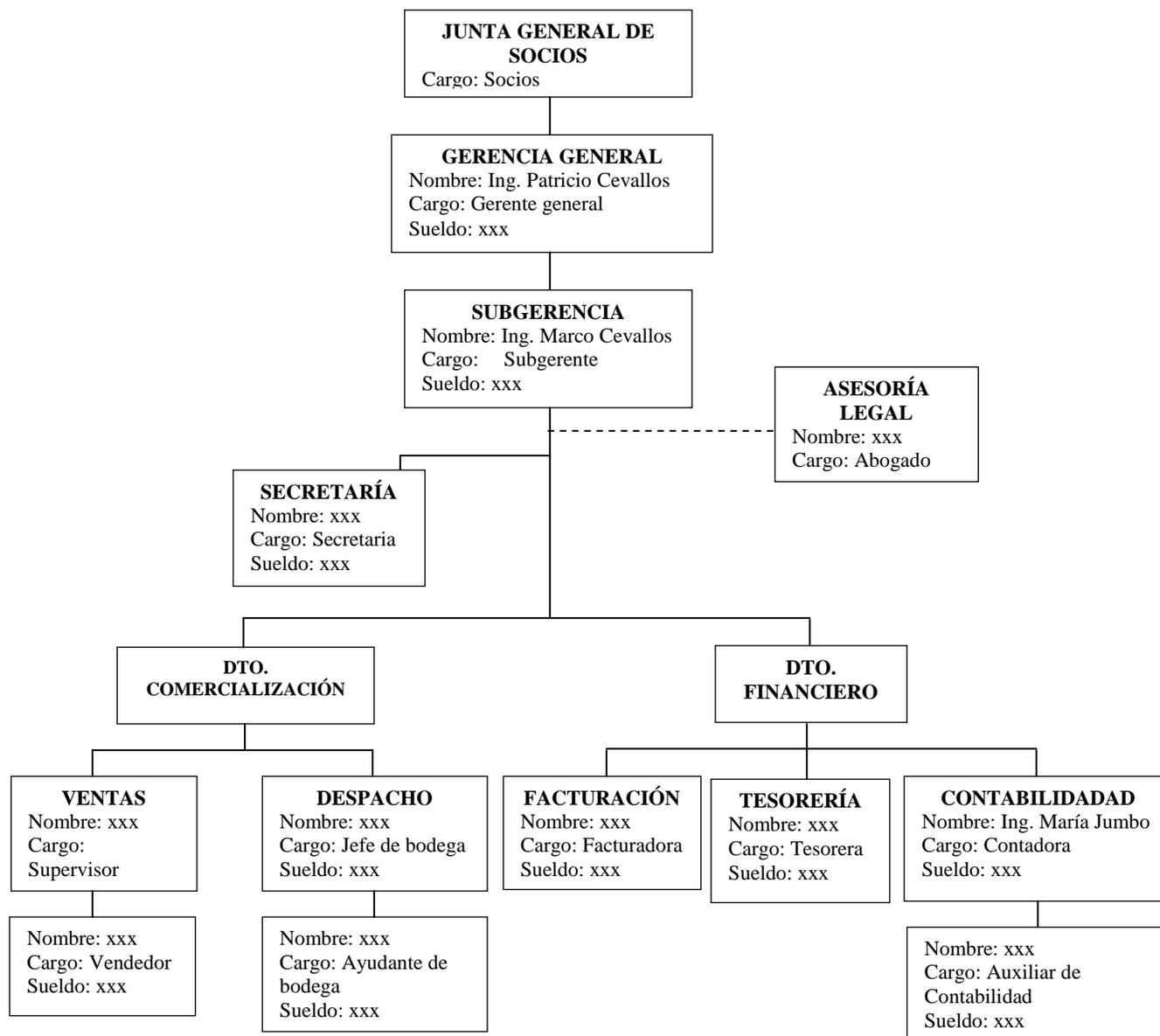
Cláusulas ineficaces

ART. 17.- No producirán ningún efecto las cláusulas del reglamento que desmejoren las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuanto fueren más favorables al trabajador.

Organigrama Estructural de la Distribuidora CAMEL CIA. LTDA.

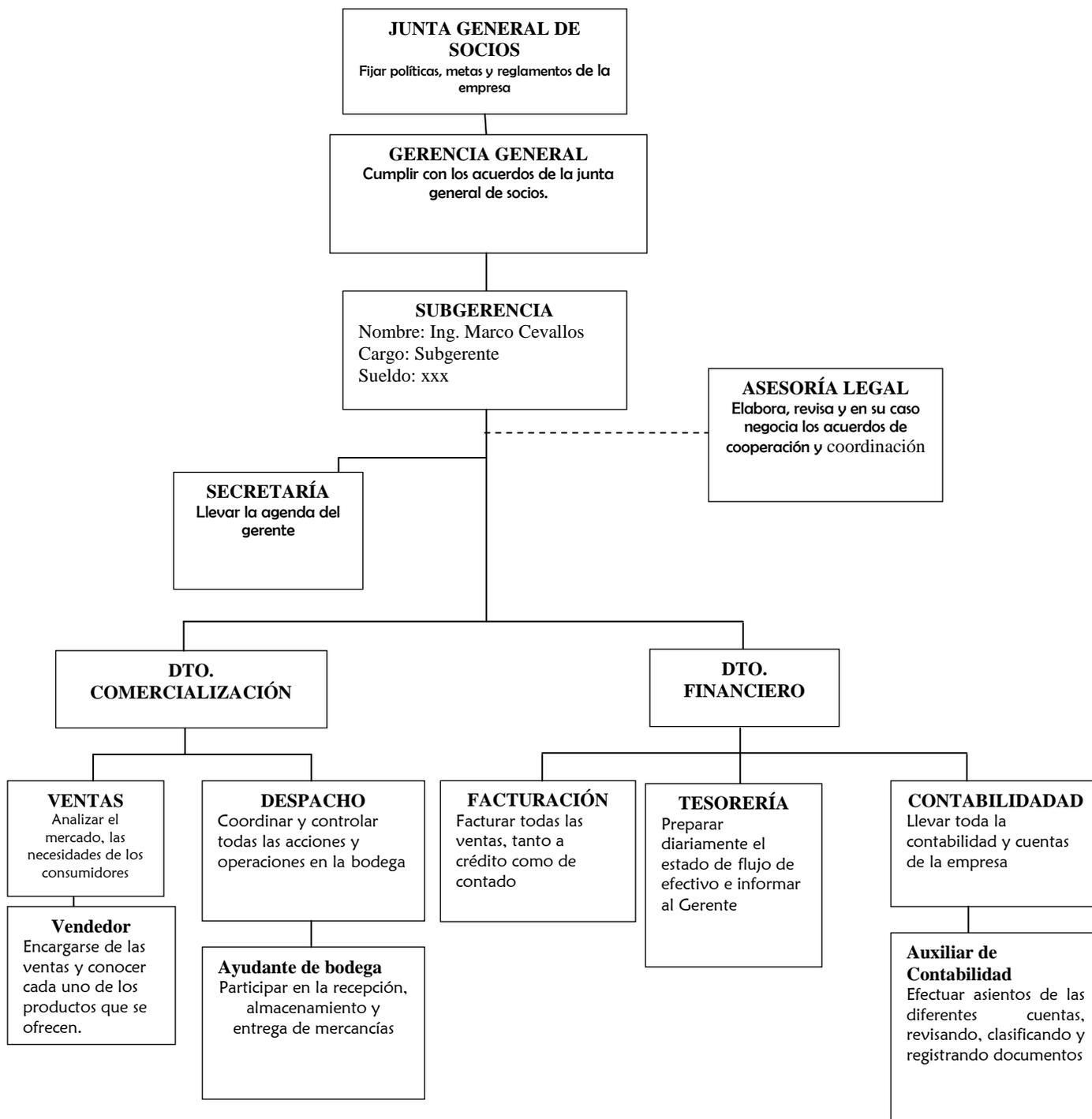
Elaborado: Autora
Fuente: Observación Directa
No Aprobado
Fecha: Junio 2012

Organigrama Posicional de la Distribuidora "CAMEL CÍA LTDA."



Elaborado: Autora
Fuente: Observación Directa
No Aprobado
Fecha: Junio 2012

Organigrama Funcional de la Distribuidora “CAMEL CÍA LTDA.”



Elaborado: Autora
Fuente: Observación Directa
No Aprobado
Fecha: Junio 2012

MANUAL DE FUNCIONES



Código. 001

Nivel jerárquico: Legislativo

Cargo: Junta General de Socios

Naturaleza del trabajo: planificar, programar, dirigir las actividades relacionadas con reglamentos y disposiciones

Funciones:

- ✓ Fijar políticas, metas y reglamentos de la empresa
- ✓ Normar procedimientos, ordenanzas, dictar reglamentos y resoluciones.
- ✓ Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades
- ✓ Designar y remover administradores y Gerentes
- ✓ Presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias
- ✓ Selección de auditores externos en caso de ser requeridos.

Características: de clase

La Junta General formada por los socios legalmente convocados, reunidos es el organismo supremo de la compañía.

Requisitos:

- Tener capacidad para contratar
- Haber aportado por lo menos el 50% del capital
- No estar en central de riesgos



Código. 002

Nivel jerárquico: Ejecutivo**Cargo:** Gerente General**Naturaleza del trabajo:** Planifica, organiza, dirige y controla las actividades de la empresa.**Funciones:**

- ✓ Tomar las decisiones dentro de la empresa.
- ✓ Representar a la empresa en todas las instancias que se requiera.
- ✓ Coordinar las direcciones
- ✓ Estar al pendiente de la situación financiera.
- ✓ Tener liderazgo
- ✓ Elaborar planes estratégicos

Características: de clase

Actuar y coordinar con independencia profesional usando su criterio para la solución de problemas inherentes al cargo. Responder por equipos a su cargo hasta un valor de \$1400

Requisitos:

- Título de Ing. Comercial, o Economista.
- Experiencia: 3 años en cargos similares.
- Tener conocimientos del idioma inglés, computación y relaciones humanas.

**Código. 003****Nivel jerárquico:** Ejecutivo**Cargo:** Subgerencia**Naturaleza del trabajo:** Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa, del manejo de la relación con los diferentes proveedores nacionales e internacionales**Funciones:**

- ✓ Confeccionar, analizar y presentar e interpretar los estados contables ante la presidencia
- ✓ Realización, coordinación y administración del presupuesto general de la empresa
- ✓ Mantenimiento del plan de cuentas actualizado
- ✓ El análisis y decisión sobre necesidades de recursos informáticos y equipamientos administrativos

Características: de clase

Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la Empresa

Requisitos:

- Título de Ing. Comercial, o Economista.
- Experiencia: 3 años en cargos similares.
- Tener conocimientos del idioma inglés, computación y relaciones humanas.



Código. 004

Nivel Jerárquico: Asesor**Cargo:** Asesor Jurídico.**Naturaleza del trabajo:** Dar asesoramiento legal y defender los intereses de la empresa.**Funciones:**

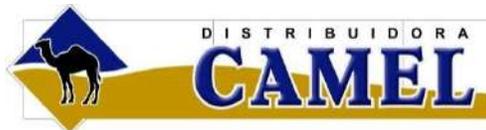
- ✓ Asesorar a directivos en aspectos legales.
- ✓ Redactar contratos, convenios, cartas de compromiso, poderes, pagares y otros documentos legales que requiera la empresa.
- ✓ Negocia los acuerdos de cooperación y contribución
- ✓ Elaborar y asesorar en la formulación de proyectos de normas legales, convenios, contratos y otros documento
- ✓ Coordinar la implementación de las disposiciones dadas por la Gerencia General.
- ✓ Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

Características:

Se caracteriza por tener autoridad funcional, mas no de mando. Tener buena relación con los empleados.

Requisitos del puesto:

- Título de Dr. en leyes.
- Experiencia: mínimo 2 años
- Postgrados y maestrías en Leyes
- Constantes cursos de capacitación en lo referente a derecho, leyes y relaciones humanas



Código. 005

Nivel Jerárquico: Auxiliar**Cargo:** Secretaria**Naturaleza del trabajo:** Realiza labores de asistencia directa al Gerente**Funciones:**

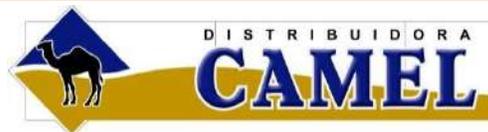
- ✓ Redacción de correspondencia como: oficios, memorando, circulares de la empresa
- ✓ Planifica las citas al gerente
- ✓ Dar información a las personas que lo soliciten
- ✓ Mantener archivos de la correspondencia enviada y recibida
- ✓ Atender la correspondencia con eficiencia
- ✓ Actividades que le asigne el gerente dentro del ámbito de su actividad

Características de clase:

Eficiencia responsabilidad y discreción en sus funciones.

Requisitos del puesto:

- Título de Secretaria Ejecutiva
- Experiencia: Mínima 1 año
- Tener conocimientos de computación. Inglés y Relaciones Humanas



Código. 006

Nivel Jerárquico: Operativo**Cargo:** Supervisor de ventas**Naturaleza del trabajo:** Analizar el mercado, las necesidades, preferencias, gustos, deseos, hábitos y costumbres de los consumidores.**Funciones:**

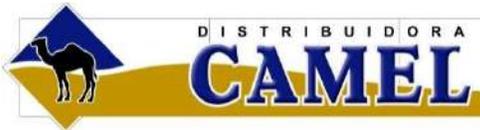
- ✓ Encargarse del diseño de planes de promoción y publicidad.
- ✓ Diseñar y elaborar campañas de publicidad para promocionar los productos de la empresa.
- ✓ Identificar nuevas necesidades para poder diseñar nuevo productos o adaptar los nuestros para satisfacer dichas necesidades o deseos.
- ✓ Detectar cuáles son nuestros principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus principales estrategias, sus ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.
- ✓ Diseñar estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos
- ✓ Lanzamiento de nuevos productos, y ofrecer un mejor servicio.

Características:

Todas las actividades estén orientadas a la satisfacción del cliente.

Requisitos del puesto:

- Título de Ing. Comercial
- 2 años de experiencia
- Tener conocimientos de inglés, computación, ventas y marketing.



Código. 007

Nivel Jerárquico: Operativo

Cargo: Vendedor

Naturaleza del trabajo: Encargarse de las ventas y conocer cada uno de los productos que se ofrecen.

Funciones:

- ✓ Brindar atención al cliente amablemente
- ✓ Mantener un sistema de comercialización
- ✓ Realizar actividades de control de existencias.
- ✓ Capacidad para detectar posibles clientes
- ✓ Establecer sistemas efectivos sobre precios realizando estudios de comportamiento de los mismos.
- ✓ Las demás que le asigne el jefe de ventas dentro de su actividad

Características:

Todas las actividades estén planificadas y controladas para llevar la organización de todas las ventas

Requisitos del puesto:

- Título de Tecnólogo en ventas
- Mínimo 1 año de experiencia
- Tener conocimientos de inglés, computación, servicio al cliente, y ventas



Código. 008

Nivel Jerárquico: Operativo

Cargo: Jefe de bodega

Naturaleza del trabajo: Coordinar y controlar todas las acciones y operaciones en la bodega de la Distribuidora

Funciones:

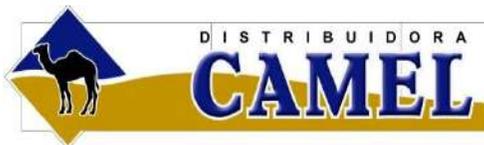
- ✓ Recepción de productos que ingresan a bodega
- ✓ Seguimiento diario de recepciones y despachos de productos y órdenes de compra
- ✓ Coordinar y ejecutar la entrada y salida de mercancías en
- ✓ la bodega con el fin de llevar un control de los inventarios de los mismos.
- ✓ Velar por la entrega oportuna y adecuada de las mercancías

Características:

Todas las actividades estén planificadas para controlar el inventario, la reposición y el estado de la mercancía.

Requisitos del puesto:

- Bachillerato en cualquier modalidad
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
- Tener conocimientos de relaciones humanas, actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo, colaboración, computación.



Código. 009

Nivel Jerárquico: Operativo

Cargo: Ayudante de bodega

Naturaleza del trabajo: Participar en la recepción, almacenamiento y entrega de mercancías

Funciones:

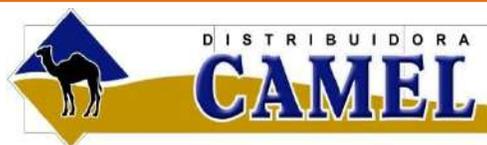
- ✓ Preparar la carga de acuerdo con su naturaleza, medio de transporte y destino.
- ✓ Entregar a los clientes las mercancías debidamente revisados y embalados, además recoger la firma de comprobante de recibido una vez entregado el pedido
- ✓ Recibir y verificar las devoluciones de mercancías y reintegrar estos productos a la bodega adecuadamente según sea el caso.
- ✓ Colaborar con el Jefe de bodega en la custodia y adecuada distribución de las mercancías solicitadas por los clientes.
- ✓ Las demás que le asigne el jefe de bodega dentro de su actividad y que estén de acuerdo con la naturaleza de su cargo

Características:

Todas las actividades estén controladas para llevar la organización de toda la mercadería

Requisitos del puesto:

- Título de Tecnólogo en ventas
- Mínimo 1 año de experiencia
- Tener conocimientos de relaciones humanas, actitudes y comportamientos de servicio, compañerismo servicio al cliente



Código. 010

Nivel Jerárquico: Operativo

Cargo: Facturadora

Naturaleza del trabajo: Facturar todas las ventas, tanto a crédito como de contado

Funciones:

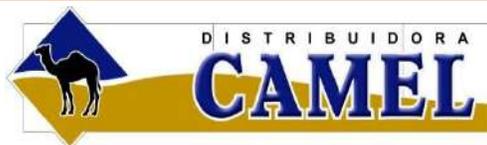
- ✓ Elaborar facturas de ventas y compras de mercancías
- ✓ Mantener actualizados y organizados los listados de clientes
- ✓ facturas deben se deben archivar en orden cronológico y numérico incluyendo las que se han anulado por algún error
- ✓ Las facturas, será entregadas donde la Contadora para su aprobación y entregársela a la Secretaria para su correspondiente distribución
- ✓ Mantener estricta reserva de la información confidencial por motivos de su cargo

Características:

Todas las actividades estén planificadas para llevar un mayor control

Requisitos del puesto:

- Título en Contabilidad, Banca y Finanzas o Contabilidad
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
- Tener conocimientos de relaciones humanas, servicio al cliente y computación



Código. 011

Nivel Jerárquico: Operativo

Cargo: Tesorería

Naturaleza del trabajo: Preparar diariamente el estado de flujo de efectivo e informar al Gerente

Funciones:

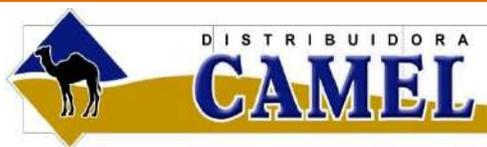
- ✓ Llevar el registro individual de aportes, ahorros y cartera de crédito
- ✓ Elaboración de cheques a los diferentes clientes internos y externos
- ✓ Registrar en el libro diariamente los ingresos por los diferentes conceptos
- ✓ Elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior
- ✓ Presentar los informes con la oportunidad y periodo requerida por los diferentes entes de control

Características:

Custodiar los dineros y demás valores que ingresen para llevar un mayor control

Requisitos del puesto:

- Título relacionado con las ciencias administrativas
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos similares
- Tener conocimientos de relaciones humanas, computación y practicar valores como la **honestidad**



Código. 013

Nivel Jerárquico: Operativo**Cargo:** Contadora**Naturaleza del trabajo:** Llevar toda la contabilidad y cuentas de la empresa**Funciones:**

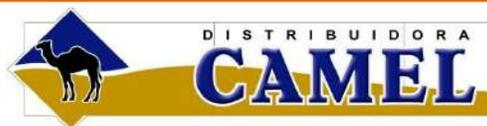
- ✓ Elaborar roles de pago
- ✓ Tener todos los documentos disponibles
- ✓ Realiza trámites y elabora informes de la empresa
- ✓ Presentar los análisis financieros y económicos a los socios
- ✓ Declarar mensualmente al SRI
- ✓ Ayudar a tomar decisiones para el buen manejo de la parte económica de la Cía.
- ✓ Pedir y dar información sobre la mercadería que se ingrese.

Características de clase:

Requiere de gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el manejo de documentos y tener cuidado con los equipos entregados para su trabajo. Responde a \$1300 por el equipo entregado.

Requisitos del puesto:

- Título de Ing. contabilidad y auditoría
- Experiencia: Mínimo 2 años
- Tener conocimientos en el ambiente tecnológico como los programas visual fax, Mónica 8 y tributación

**Código. 014****Nivel Jerárquico:** Operativo**Cargo:** Contadora**Naturaleza del trabajo:** Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos**Funciones:**

- ✓ Elaborar roles de pago
- ✓ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos
- ✓ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas
- ✓ Archiva documentos contables para uso y control interno
- ✓ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos

Características de clase:

Gran eficiencia, responsabilidad y discreción en el manejo de documentos

Requisitos del puesto:

- Título de Ing. contabilidad y auditoria
- Experiencia: Mínimo 2 años
- Tener conocimientos en el ambiente tecnológico como los programas visual fax, Mónica 8 y tributación

OBJETIVO N°2

PLAN DE PUBLICIDAD Y PROMOCION

1. META

Dar a conocer los productos de consumo masivo en un 70% a los clientes, mediante la elaboración de un plan de publicidad y promoción.

2. ESTRATEGIA

- ◆ Buscar medios de comunicación que faciliten las mejores opciones para financiar en publicidad.
- ◆ Llevar a cabo con creatividad la publicidad, capaz que pueda ser recordada con facilidad por los clientes al momento de realizar una compra.
- ◆ Realizar promociones llamativas, que permitan estimular a los clientes a comprar en la Distribuidora.

3. POLÍTICAS

- ☞ La Distribuidora desarrollara su campaña publicitaria cada 4 meses o cuando las condiciones del mercado así lo determine.
- ☞ Seleccionar medios de comunicación que se realiza de acuerdo al segmento de mercado que va dirigido el producto o servicio.
- ☞ La información que se presente deberá ser clara, concisa y fácil de entender, además se deberá presentar información actualizada de las gestiones realizadas por la Distribuidora.

- ☞ Realizar promociones de acuerdo a las épocas más llamativas del año.

4. TÁCTICAS

- Entregar los trípticos a los clientes para que se informen de los servicios que brinda la Distribuidora.
- Contratar espacios en los medios de comunicación masiva para la difusión de spot publicitario de la Distribución, el mismo que será transmitido en horarios de mayor audiencia.
- Las promociones estarán dirigidas exclusivamente para los clientes, a los cuales se les hará la entrega de calendarios, esferos, gorras, camisetas, cuadernos, y vasos.

5. RESPONSABLES

- Gerente – Ing. Marco Cevallos

6. TIEMPO.

- Provista la necesidad e importancia que amerita la realización de publicidad para la Distribuidora su planificación es para un tiempo de duración de un año con la posibilidad que la gerente podrá decidir en qué momento se efectuará la comunicación, ampliando su tiempo, frecuencia e impacto.
- La difusión de cuñas radiales en dos emisoras de la ciudad de Loja: sociedad y Poder, se las realizará cada cuatro meses alternando una de otra.

7. RECURSOS.

Recursos Humanos

- Gerente

Recursos Materiales

- Trípticos.
- Materiales de oficina.
- Equipos de computación.

Recursos Económicos

- Costo de Publicidad = **1080,00**
- Costos de promoción = **440,00**

8. RESULTADOS ESPERADOS

- Proporcionar motivación al público hacia una acción de compra de los productos que ofrece la distribuidora CAMEL.
- Difundir los productos y servicios que presta la Distribuidora.
- Mejorar la imagen de la Distribuidora.

9. PRESUPUESTOS.

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO(USD)	TOTAL
1000	<i>Trípticos.</i> <i>Radio sociedad.</i>	0,20	200,00
4	<ul style="list-style-type: none"> • 1 por la mañana. • 2 cuñas por la tarde. • 1 cuña por la noche. 	105,00	420,00
4	<i>.Radio poder.</i>		
	<ul style="list-style-type: none"> • 1 cuña Hora clave. • 2 cuñas Programas musicales por la tarde. • 1 cuña por la noche 	115,00	460,00
TOTAL			1080,00

Presupuesto Promoción:

CANTIDADES	DETALLE	PRECIO UNITARIO (dólares)	TOTAL
500	<i>Esferos</i>	0,20	100,00
200	<i>Calendarios</i>	0.50	100,00
80	<i>Gorras</i>	3.00	240,00
TOTAL			440,00

Radios.

- Radio sociedad.-su cobertura es: toda la provincia de Loja, su mega 99,3 y su frecuencia FM Stereo.
- Radio Poder.- su cobertura avanza toda la provincia de Loja y parte de la región sur, su mega 95.3 y la frecuencia FM Stereo.

Los medios radiales expuestos anteriormente son los que tienen mayor cobertura y un gran número de oyentes.

FORMATO DE CUÑA RADIAL

Distribuidora CAMEL; es una empresa lojana dedicada a la venta de productos de consumo masivo, como: lácteos, jugos galletas, caramelos, mayonesas, salsa de tomate papel higiénico, mostaza, etc... Con los mejores precios del mercado.

A demás te ofrecemos:

- Producto de calidad con garantía
- Entrega a domicilio

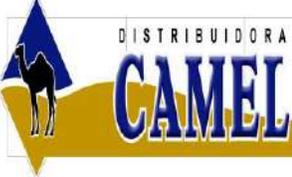
Ubícanos en la Av. 8 de Diciembre y Jaramijó Telf.: 2587671.

“Distribuidora CAMEL

Variedad para su negocio”

TRÍPTICO

Diseño e impresión en papel couche de 150 g

	<p>MISIÓN:</p> <p>La Distribuidora "CAMEL" de la ciudad de Loja comercializa y distribuye productos de consumo masivo de calidad, creada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo su fidelidad con un servicio ágil y oportuno, contribuyendo así al desarrollo del sector empresarial.</p> <p>VISIÓN:</p> <p>Ser en el 2015 una organización líder a nivel regional, local y nacional en distribución, con un portafolio diversificado de productos y marcas de alta calidad, brindando servicio oportuno y eficiente para todos sus clientes.</p>	<p>Te ofrecemos productos de las marcas más reconocidas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☞ NESTLE ☞ VANCAMS ☞ COLGATE TAPALMOLIVE ☞ CONFITECA ☞ MANTECA MONARCA ☞ TAPIO RICA
---	--	--

OBJETIVO Nº 3

DISEÑO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

PROBLEMA:

Falta de capacitación al personal en general en temas afines a la industria en la que se desenvuelven.

META:

Mejorar la capacidad individual y colectiva tanto del personal administrativo como operativo; para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, mediante un plan de capacitación.

ACTIVIDAD:

Realizar un plan de capacitación para todo el personal, tanto operativo como administrativo sobre temas relevantes como: Cultura de calidad, Relaciones Humanas, Manejo administrativo, y distribución para llegar a mejorar los servicios y el desempeño del personal que labora.

PRESUPUESTO:

Los costos que conlleven la contratación de los conferencistas; así como el de los refrigerios serán financiados en su totalidad por la empresa.

Cuadro N° 31

Seminario	Duración	Participantes	Valor Unitario	Valor Total
calidad	5 horas	Personal de la Distribuidora (9 personas)	10,00 hora	\$450,00
Relaciones	5 horas	Personal en general (18 personas)	2,50 hora	\$225,00
Distribución	5 horas	Personal encargado de distribución (6 personas)	10,00 hora	\$300,00
Manejo Administrativo	5 horas	Personal Administrativo (3 personas)	8,00 hora	\$120,00
				\$895,00

Fuente: Empresas Capacitadoras
Elaborado: La Autora

Cuadro N° 32

	Detalle	Valor Unitario	Valor Total
144	Coffee Break	\$ 1.00	\$ 144,00
			\$144,00

Elaborado: La Autora

Resumen Presupuesto Capacitación

Cuadro N° 33

Detalle	Valor Total
Conferencias	\$895,00
Coffee	\$144,00
TOTAL	\$1039,00

Fuente: Cuadro
Elaborado: El autor**ESTRATEGIAS:**

Buscar centros de capacitación que ofrezcan mejores condiciones para la distribuidora.

Elaborar un plan de capacitación para la distribuidora.

Se propone que exista por lo menos una jornada de capacitación anual que conste de 20 horas como mínimo.

Las capacitaciones serán dictadas los días sábados (4 días) a partir del 05 de Enero del 2013 al 26 de Enero del 2013 en horario de 13H00 a 18H00 (5 horas por día).

Cuadro N° 34

	Curso Seminario	Empresa Capacitadora	Instructor	Tiempo de duración	Participantes	Lugar	N° participantes	Tipo de evento		Fecha
								Asistencia	Evaluación	
1	Calidad	Secap	Ing. Marco López	5 horas	Personal	Instalación de la Distribuidora	9	100%	100%	Sábado 05 de enero. De 13h00 a 18h00
2	Relaciones Humanas	Secap	Ing. Daniel Benítez	5 horas	Personal en general	Instalación de la Distribuidora	18	100%	100%	Sábado 12 de enero. De 13h00 a 18h00
3	Distribución	Secap	Dr. Pablo Paladines	5 horas	Personal	Instalación de la Distribuidora	6	100%	100%	Sábado de 19 de enero. De 13h00 a 18h00
4	Manejo Administrativo	Secap	Dr. Carlos Paladines	5 horas	Personal Administrativo	Instalación de la Distribuidora	3	100%	100%	Sábado 26 de enero. De 13h00 a 18h00

Fuente: Empresas Capacitadoras
Elaborado: La Autora

POLÍTICAS:

La capacitación será de carácter obligatorio, razón por la cual deberá participar todo el personal administrativo y operativo, quienes deberán ser puntuales y participar activamente en el proceso de capacitación. Para ello se llevará un registro de asistencia del personal el cual será firmado diariamente por cada empleado de la empresa, y se llevara a cabo en horas no laborables.

Facilitar la preparación pertinente de los empleados con el fin de elevar sus niveles de satisfacción personal y laboral, así como de incrementar sus posibilidades de ascenso dentro de la Distribuidora.

La culminación de los programas de capacitación se tendrá en cuenta de acuerdo con el tiempo estipulado por el centro de formación desde su inicio; para todos los casos de capacitación, de no acreditar la terminación y/o aprobación del curso de profundización dentro del mes el beneficiario deberá reembolsar la suma cubierta por la Distribuidora.

TÁCTICAS:

Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los integrantes de la distribuidora.

RESPONSABLE:

La persona encargada será el Gerente de la Distribuidora.

OBJETIVO Nº 4

REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON INSTITUCIONES

PROBLEMA:

La falta de gestión en de la distribuidora CAMEL ha hecho que no existan convenios institucionales lo que ha provocado una disminución en la demanda del servicio.

META:

Efectuar convenios con instituciones públicas y privadas tanto locales como regionales.

ESTRATEGIAS:

- Las instituciones denotadas para los convenios serán analizadas de acuerdo al poder adquisitivo y necesidad que tengan sobre el servicio.
- Los convenios se realizaran bajo estrictas normas y apegos a las leyes.
- Los costos por la realización de convenios serán asumidos en su totalidad por CAMEL.

TACTICA:

- El presente convenio se realizará con todas las instituciones posibles que requieran del servicio.
- Unas de las instituciones en este caso sería el, Gobierno Provincial, Municipio de Loja, etc.

POLÍTICAS

- Se mantendrán favorables relaciones institucionales con el fin de fortalecer los convenios.
- Los convenios establecidos entre las partes serán analizados de forma periódica.
- Al establecer un convenio queda abierta la posibilidad de incluir a nuevas instituciones públicas y/o privadas a mediano o a corto plazo.
- Todos los convenios estipulados serán plasmados con todos los detalles necesarios con la finalidad de evitar posteriores desacuerdos entre las partes y la posibilidad de prescribir en el mismo.

ACTIVIDADES

- Establecer una lista de instituciones públicas y privadas con las que se pueda realizar convenios.
- Determinar el costo que implica el realizar la gestión para dichos convenios.

RESPONSABLE:

La persona encargada de ejecutar el presente objetivo estratégico es el Gerente o en caso de estar ausente la persona a cargo de sus funciones, junto con las instituciones con las cuales se establecerá dichas alianzas estratégicas.

PRESUPUESTO REFERENCIAL:**Cuadro Nº.35**

CANTIDAD	DETALLE	C. UNITARIO	C. TOTAL
50	Minutos Teléfono	0,25	12,50
50	Fax	0,20	10,00
6	Pasajes	3,00	18,00
10	Internet	0,80	8,00
10	Oficios	0.10	1,00
3	Refrigerios	2,00	6,00
TOTAL			\$ 55,50

Fuente: Investigación directa

Elaboración: La autora

RESUMEN DEL COSTO DEL PROYECTO DEL PLAN ESTRÁTEGICO

No.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COSTO
1	Estructura orgánica administrativa	400,00
2	Plan de promociones y publicidad	1520,00
3	Plan de capacitación	1039,00
4	Alianzas estratégicas	55,50
TOTAL		3014,50

El presente resumen de los costos totales corresponde a los cuatro objetivos estratégicos para CAMEL, los mismos que serán analizados por el gerente de la empresa para su aprobación respectiva; luego de lo cual serán puestos en consideración a todos los empleados de la empresa para su ejecución respectiva.

h) CONCLUSIONES

Luego de haber elaborado el presente trabajo investigativo concerniente a la planeación estratégica se ha determinado las siguientes conclusiones:

- La Distribuidora CAMEL tiene como finalidad ofrecer soluciones de distribución de productos de consumo masivo de una manera rápida y oportuna a distintos sectores de la ciudad y provincia de Loja, además Zamora Chinchipe y sus alrededores.
- Es indispensable que todas las organizaciones por más pequeñas que sean tengan un plan estratégico que les permitan guiar su accionar y regular cada uno de los procedimientos internos, en caso CAMEL no cuenta con un plan estratégico.
- La distribuidora CAMEL no dispone de una filosofía empresarial, a esto se suma, la falta de organigramas que le permitan conocer los puestos de la organización y los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada la organización.
- Se ha podido determinar que la empresa no cuenta con las canales adecuadas para brindar una mayor satisfacción al usuario.

- La capacitación es fundamental para el crecimiento profesional y organizacional, sin embargo en la empresa existe una escasa capacitación al personal, lo que no le permite captar un mayor número de clientes.
- Se han determinado que la empresa no aprovecha las oportunidades externas y que es susceptible a las amenazas de su entorno a más de que es débil internamente.
- Como conclusión final manifestamos que un proyecto no se puede hacer realidad si no existe un trabajo en equipo, por ello es fundamental que exista un esfuerzo colectivo entre administrativos y operativos para propiciar un posicionamiento y ser competitivos en el mercado.

i) RECOMENDACIONES

Para contrarrestar las debilidades y amenazas que posee la empresa y se ha creído conveniente plantear las siguientes alternativas de solución a los problemas existentes con el fin de ayudar a mejorar su desenvolvimiento en el sector de distribución de alimentos y bebidas, y por ende contribuir al desarrollo socio – económico de la ciudad.

- Que la empresa CAMEL adopte la misión, visión, valores y demás parámetros funcionales propuestos; esto permitirá a sus trabajadores tener una idea clara de los objetivos corporativos y a los usuarios la motivación necesaria para posicionarse en sus mentes.
- Se recomienda implementar la nueva estructura orgánica funcional propuesta, mejorando así su organización y servicios.
- Se debe capacitar al personal en diferentes temas tales como: Administrativa empresarial, distribución, recursos humanos y calidad de manera que contribuya a mejorar la productividad laboral y empresarial.

- Realizar planes de promoción y difusión de los servicios que posee la distribuidora de manera que nuestro mercado objetivo se mantengan bien informados acerca de los servicios que ofrece.
- Acoger el manual de funciones que permita dar a conocer a los empleados las actividades para un mejor desenvolvimiento.
- Tomar en consideración la propuesta del Plan Estratégico planteada cuyo propósito es contribuir al mejoramiento corporativo, la misma que tiene un costo de **\$ 3014,50**

j) BIBLIOGRAFÍA

Libros

AGUSTÍN Reyes Ponce, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, primera y segunda parte. Edición limuza, México 1996

HUGO Castro MARKETING EMPRESARIAL, primera edición, Loja 2007

LAURA Fisher Y JORGE Espejo, MERCADOTECNIA, tercera edición. México, 2004

LOURDES Munch. GESTIÓN ORGANIZACIONAL ENFOQUES Y PROCESO ADMINISTRATIVO. Primera edición México, 2010.

MINTZBERG. Henry; QUINN, James. "EL PROCESO ESTRATÉGICO: CONCEPTOS CONTEXTOS Y CASOS", 2 edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 1993

PAEZ. Tomas, "Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión" Caracas: INSOTEV, 1994

PHILIP Kotler Y GARY Armstrong, marketing versión para Latinoamérica, decimoprimer edición, México, 2007

PHILIP kotler. ESTRATEGIA DE MARKETING, 6ta. Edición. México 2000

SCOTT Cooper, EXITOSO PLAN DE MARKETING, 1994

VALENCIA. J. "COMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA", 5ª Edición México, 2005

VIOLETA Molina, IMAGEN CORPORATIVA. 1era edición. Ecuador, 2004

Bibliografía web

AnálisisFODA.Documento2007 <http://manuelgross.bligoo.com/actualizacion-use-el-analisis-foda-para-generar-estrategias>.

EstructuraOrganizacional.Documento<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptossobreestructura.html>.2006

Diagnostico.Documento<http://www.pcworld.com.ve/n42/articulos/rapido.html>.2001

FilosofíaEmpresarial.Documento<http://www.ica.com.uy/dw/dw-doc.html>2008

MUÑIZ, Rafael. Marketing en el siglo xxi. 3era.edición. <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm> 2010-08-11.

ObservatorioLaboralEcuatoriano.Documento<http://www.uasb.edu.ec/indicador/Informe%20Final/Capacitaci%C3%B3n.pdf>2006

Publicidad.Documento<http://www.oocities.org/es/angelcontreras01/pype/pype1.htm>2003

PlaneaciónEstratégica.Documento<http://www.uch.edu.ar/rrhh/management/administración%20estrategica/estrategica.doc>.2004

SistemasdeInformaciónGerencial.Documento2011<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Talento humano, 2008 <http://humans-talent.blogspot.com>

Teoría y control de la gestión, <http://gestionycontrol2009.blogspot.com> 2009

k) ANEXOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE

- 1. ¿Cómo considera que se encuentra actualmente estructurada esta empresa en el mercado?**
- 2. ¿Creé usted que los productos que distribuye la empresa es de buena calidad?**
- 3. ¿Cómo se encuentran actualmente las ventas en la empresa?**
- 4. ¿En cuanto a la estructura legal de la empresa como se encuentra funcionando?**
- 5. ¿La empresa cuenta con misión y visión?**
- 6. ¿La distribuidora CAMEL cuenta con un plan estratégico?**
- 7. ¿Cree que es necesario que se aplique un plan estratégico en su empresa?**
- 8. ¿Cómo es la colaboración del grupo de trabajo en su empresa?**
- 9. ¿Existe un plan de capacitación para los empleados y directivos de la empresa?**
- 10. ¿El personal bajo su mando trabaja con responsabilidad?**
- 11. ¿En cuanto a la estructura física con que cuenta esta es la adecuada?**
- 12. ¿Qué sugerencias daría para estructurar el presente plan estratégico?**

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA DISTRIBUIDORA

“CAMEL”

1. ¿Qué tiempo lleva trabajando en la distribuidora?

- 1 - 4 Semanas ()
 1 - 24 Meses ()
 24 meses en adelante ()

2. Al ingresar a laborar en la empresa le dieron a conocer la:

	Sí	No
Misión	()	()
Visión	()	()
Valores	()	()
Principios	()	()
Políticas	()	()
Objetivos	()	()
Descripción de su cargo	()	()

3.- ¿Cuál es el cargo que ocupa?

.....

4. ¿Qué nivel de instrucción posee usted?

- | | | | |
|----------|-----|------------|-----|
| Primaria | () | Secundaria | () |
| Superior | () | Postgrados | () |

5. ¿Planifica usted todas las actividades que va a realizar?

- SI () NO ()

6. ¿Cómo contribuye usted al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

.....

7. ¿Ha recibido capacitaciones por parte de la distribuidora CAMEL?

- Si ()
 No ()

8. ¿Ud. Recibe las herramientas necesarias para cumplir con las funciones asignadas?

SI () NO ()

9. ¿Cómo califica usted a la empresa en el mercado local?

¿Por qué?

Altamente competitiva ()

.....

Medianamente competitiva ()

.....

No es competitiva ()

.....

10. ¿Por qué cree usted que utilizan el servicio de la empresa?

Calidad ()

Precios ()

Promoción ()

Publicidad ()

Facilidad de adquisición ()

Entrega oportuna de los productos ()

Facilidades de pago ()

Cordialidad en la atención ()

Otras variables ()

¿Cuáles?.....

11. ¿Qué sugerencias daría Ud. para mejorar los servicios de le empresa?

.....

.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA DISTRIBUIDORA

“CAMEL”

1) ¿Indique qué distribuidoras de consumo masivo conoce Ud.?

CAMEL ()
 DARPA ()
 ROMAR ()
 VICOSA ()
 OTROS ()
 FAGGI ()
 CALVA Y CALVA ()
 ZERIMAR ()
 MERCAMAX ()

Cuáles.....

2) ¿Adquiere Ud. los productos en la distribuidora “CAMEL”?

SI ()
 NO ()

3) ¿Cuáles son los productos que adquiere con mayor frecuencia?

.....

4) ¿Señale con una x por qué adquiere los productos?

Calidad ()
 Servicio ()
 Precios ()
 Facilidad de pago ()
 Descuentos ()
 Otros ()

Cuáles.....

5) Marque con una x que marcas de productos adquiere usted

NESTLE ()
 COLGATE PALMOLIVE ()
 INEPACA ()
 CONFITECA ()
 OLYTRASA ()
 DROCARAS ()
 SURINDU ()

INDUSTRIA ECUATORIANA PRO ()
 HERBOCOMERCIO ()
 OTRAS ()

Por
 qué.....

6) Por favor califique la calidad y garantía de sus productos:

Categorías	Calidad	Garantía
Excelente		
Muy buena		
Buena		
Mala		

7) ¿Cómo califica el precio de los productos con respecto a la competencia?

Categorías	Mayor a la competencia	Igual a la competencia	Menor a la competencia
Respuestas			

8) ¿A través de qué medios de comunicación la conoció?

Radio ()
 TV. ()
 Hojas volantes ()
 Otros ()

Cuáles.....

9) ¿Está de acuerdo con el servicio que ofrece la distribuidora “CAMEL”?

Si ()
 No ()

Por qué.....

10) ¿Considera usted que la distribuidora necesita darse a conocer más?

Si ()

No ()

¿Por

qué?.....

11) ¿Por qué dejaría de adquirir el producto?

Elevados precios ()

Mal servicio ()

Impuntualidad en la entrega ()

Falta de promociones ()

No hay garantía ()

Otros ()

12) ¿Qué sugerencias daría usted para que tenga mayor grado de aceptación en el mercado la distribuidora CAMEL CÍA LTDA.?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ÍNDICE

PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ESPAÑOL.....	2
SUMMARY.....	4
c. INTRODUCCIÓN.....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	8
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	31
f. RESULTADOS.....	34
ANÁLISIS EXTERNO.....	34
ANÁLISIS INTERNO.....	52
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	62
g. DISCUSIÓN.....	101
DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS.....	101
OBJETIVO Nº 1.....	101
OBJETIVO Nº 2.....	133
OBJETIVO Nº 3.....	139
OBJETIVO Nº 4.....	144
h. CONCLUSIONES.....	147
i. RECOMENDACIONES.....	149
j. BIBLIOGRAFÍA.....	151
k. ANEXOS.....	154
l. ÍNDICE.....	160