



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

TÍTULO:

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
“IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE
LA CIUDAD DE LOJA”.**

TESIS PREVIO A OPTAR EL
GRADO DE INGENIERA
COMERCIAL

AUTORA:

TATIANA QUEZADA RUIZ.

DIRECTORA:

MGS. ROCÍO TORAL TINITANA

Loja – Ecuador

2015

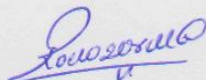
CERTIFICACIÓN

Mgs. Rocío Toral Tinitana
DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA:

Que la Tesis titulada **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”**, presentada por TATIANA NATALY QUEZADA RUIZ para optar el grado de Ingeniera Comercial, luego de que cumplió con las sugerencias y observaciones realizadas, autorizo su presentación a fin de que pueda continuar con el trámite correspondiente de graduación.

Loja, mayo de 2015



Ing. Rocío Toral Tinitana Mg. Sc.
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Tatiana Nataly Quezada Ruiz declaro ser autora del presente trabajo de tesis y exijo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

AUTORA: Tatiana Nataly Quezada Ruiz

FIRMA: 

CI: 1104898695

FECHA: Loja, Mayo de 2015

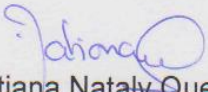
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA, PARA LA CONSULTA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **TATIANA NATALY QUEZADA RUIZ**, declaro ser autora de la tesis titulada: **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”**, como requisito para optar al grado de **Ingeniera Comercial**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional. Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDL, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 14 días del mes de mayo del dos mil quince, firma la autora.

Firma:


Autora: Tatiana Nataly Quezada Ruiz
Cédula: 1104898695
Dirección: Loja, José María Peña y 10 de Agosto
Teléfono: 072577626 **Celular:** 0992642985

DATOS COMPLEMENTARIOS

Directora de Tesis: Mg. Rocío Toral Tinitana
Tribunal de Grado:
Mg. Carlos Rodríguez Armijos PRESIDENTE
Mg. Edison Espinoza Bailón VOCAL
Mg. Galo Salcedo López VOCAL

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Loja, a los profesores, que durante los años de formación profesional me han llenado de conocimientos útiles para poner en práctica tanto en mi vida laboral como personal.

A la empresa Importadora y Comercializadora F.M. & G.M., especialmente a la Sra. Geovanna Ruiz Vega, por haberme dado la oportunidad y facilitarme la información necesaria para que este trabajo se desarrolle en su totalidad.

Mi más sincero agradecimiento a mi directora la Magister Rocío Toral, por su ayuda, optimismo y conocimientos aportados en el desarrollo de la presente tesis.

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo realizado en el desarrollo de este trabajo, primeramente a Dios por ser el promotor de todos los conocimientos de mi vida; a mis padres quienes han luchado de forma inquebrantable en el afán de formarme, moral, espiritual y académicamente, a mi hermana y amigos quienes de una u otra manera me han apoyado para alcanzar mis metas.

a. TÍTULO

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “IMPORTADORA Y
COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”.**

b. RESUMEN

El objetivo general de la realización del presente trabajo de tesis, fue la elaboración de un plan estratégico de marketing para la Importadora y Comercializadora F.M & G.M de la ciudad de Loja

Para la elaboración del Plan Estratégico, ha sido necesaria la aplicación de diferentes métodos, que facilitaron los procesos a través de los cuales se logró obtener resultados deseados, mediante una correcta selección bibliográfica se pudo realizar una recopilación teórica de conceptos y contenidos importantes que proporcionaron el estudio de cada una de las partes de que se compone el Plan Estratégico. Posteriormente, se efectúa un nuevo sondeo de la empresa objeto de estudio, de donde se obtuvo información proporcionada en primera instancia por la gerente propietaria, quién describió las principales características de la empresa, información que permitió la elaboración del diagnóstico situacional de Importadora y Comercializadora F.M. & G.M.

A continuación se procedió a la aplicación de encuestas a empleados y clientes, quienes proporcionaron mayor información sobre la realidad que vive la empresa, para poder elaborar un diagnóstico más profundo a través de una matriz FODA, la cual facilitó evidenciar los problemas más relevantes como falta de publicidad, de capacitación e incentivos a los empleados; y, el escaso sistema de políticas de descuentos y crédito a los clientes.

Es así como mediante lo expuesto, se logró alcanzar los objetivos planteados en el trabajo de investigación; habiendo desarrollado un Plan estratégico, el

mismo que presenta las propuestas factibles capaces de asistir a la empresa en todas las situaciones que lo requieren, para ello se elaboraron los planes operativos que presentan las propuestas con sus respectivos presupuestos de los gastos que incurrirían cada actividad.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones, a las que se ha llegado, habiendo tomado en cuenta los objetivos trazados con anterioridad; y, frente a cada conclusión; las recomendaciones dirigidas principalmente a la gerente propietaria de la empresa para su acertada puesta en práctica.

El volumen de debilidades que en la actualidad caracterizan a Importadora y Comercializadora F.M & G.M de la ciudad de Loja es alto, ya que así quedó de manifiesto a través de la elaboración de la matriz EFI, cuyo resultado ponderado fue de 2.34 En la actualidad, la empresa cuenta con una supremacía de las oportunidades, las cuales las genera su macro ambiente, así se pudo evidenciar a través de la elaboración de la matriz EFE, cuyo resultado ponderado fue de 2.65 El presupuesto general de implementación del presente plan estratégico en la Importadora y Comercializadora F.M & G.M de la ciudad de Loja es de aproximadamente \$ 16,773.75, monto, que de acuerdo a la información emitida por el gerente de esta, puede considerarse fácilmente para que sea asumido por dicha empresa.

Las principales conclusiones a las que se tuvo acceso a través de la realización de la presente investigación, fueron las siguientes: La empresa dispone de una plan estratégico, no define su filosofía empresarial, ya que carece de los

siguientes elementos: misión, visión y valores empresariales y tiene eficiencia en el control de inventarios.

ABSTRACT

The overall objective of the realization of this thesis was the development of a strategic marketing plan for FM & GM Importer and Distributor of the city of Loja. To the Strategic Plan, the application of different methods that facilitated the processes through which it was necessary it was possible to obtain desired results through proper bibliographic selection could make a theoretical collection of concepts and content important that provided the study of each of the parties that the Strategic Plan is composed. Subsequently, a new survey by the company under study, where information provided primarily by the owner manager, who described the main features of the company, information that allowed the development of situational diagnosis Importer and FM Trading was obtained occurs & G. M.

He then proceeded to the implementation of surveys for employees and customers, who provided additional information on the reality of the company, to develop a deeper through a SWOT matrix diagnosis, which provided evidence of the most important problems as lack advertising, training and incentives to employees; and the limited system of discounts and credit policies to customers.

Thus, by the above, it was possible to achieve the goals outlined in the research; having developed a strategic plan, it presents the feasible proposals capable of assisting the company in all situations that require it, for it operational plans that present the proposals with its budget of expenses that would be incurred each activity were developed.

Finally, conclusions and recommendations, which has been reached, having taken into account the objectives previously presented; and, facing each conclusion; recommendations addressed primarily to the owner manager of the company for its successful implementation.

The volume of weaknesses that currently characterize Importer and FM & GM Marketing of the city of Loja is high, as this was evidenced by the development of the IFE Matrix, whose weighted resulted was 2.34 Today The company has a supremacy of opportunities, which generates the macro environment, and became evident through the development of the EFE matrix, whose weighted score was 2.65 The overall budget for implementing this strategic plan in the importing and FM Trading & GM of Loja is approximately \$ 16,773.75, an amount which, according to information issued by the manager of this can easily be considered to be assumed by the company.

The main conclusions that are accessed through the embodiment of the present investigation was, were as follows: The company has a strategic plan, does not define its business philosophy, as it lacks the following elements: mission, vision and values business and has efficient inventory control.

c. INTRODUCCIÓN

La formulación de un plan estratégico para una empresa que tiene algunos años de permanecer en el mercado, siempre es un reto y sus resultados se anticipan como beneficiosos, toda vez que de estar operando con una administración empírica en cuanto a instrumentos administrativos se refiere y con un horizonte para un cortísimo plazo, no mayor de un año, puede mejorar sus expectativas en un mediano plazo con la definición de su misión y para un plazo más largo con una visión basada en el mejoramiento general que se propone realizar.

La empresa estudiada aunque en la mente de una sola persona ha estado bien dirigida si se juzga por los resultados obtenidos gracias a la sagacidad de su gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de laborar ha garantizado por lo menos el salario de todos los trabajadores, por varios años.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto local como nacional, ahora que está de moda el incremento desmedido en los impuestos de importación, los mismos que traen colateralmente un incremento automático en el nivel de precios, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra.

Se plantea un plan estratégico, partiendo de los resultados de un diagnóstico realizado a través de la entrevista realizada a su gerente propietaria, de las encuestas a los empleados y clientes, y de un análisis por medio de una la matriz FODA, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades que les da la experiencia de haberse mantenido en el mercado por varios años y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas.

La propuesta del presente plan estratégico contiene: conceptos teóricos sobre administración y planeación estratégica; una descripción de la empresa y su situación actual, así como los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas a los trabajadores y clientes; la propuesta de planificación estratégica, incluyendo un esbozo de matrices de plan estratégico, matriz de plan operativo y una matriz de plan de acción. Finalmente derivado de la investigación realizada, se plantean conclusiones y recomendaciones que de ejecutarse podrán conducir a la empresa hacia su mejor desarrollo.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Marco teórico referencial

Importación

La importación lo que hace es trasladar de manera formal y legal productos que se producen en otro país y que son demandados para el consumo y el uso del país al que se llevan. Las importaciones, es decir, los productos que se importan, ingresan al país de recepción a través de las fronteras y normalmente están sujetos al pago de cánones que establece el país en cuestión. Asimismo, existen otras tantas condiciones que se imponen para regular esta actividad comercial.

El objetivo primordial que se persigue con la importación es el de poder adquirir, disponer, productos, bienes, que no se producen en un país y sí en otro, o que se consiguen más baratos en otra nación, o son de mejor calidad. Ahora bien, como en toda acción comercial, la importación, implicará ventajas y desventajas. Por el lado de los beneficios, en el caso que los productos importados dispongan de un valor comercial menor, el consumidor se verá más alentado a adquirirlos y por caso, circulará más dinero. Y en cuanto a lo estrictamente negativo, nos encontramos con que si los productos importados tienen un valor muchos más bajo a sus símiles nacionales, eso sin dudas, terminará perjudicando a la industria nacional.

Por otra parte, llamamos importación al conjunto de productos que se importan. En estos momentos, en nuestro país, son más las importaciones que las exportaciones.

¿Cuáles son los Regímenes de Importación?

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 152 COPCI)

¿Cómo se desaduaniza una mercancía importada?

Para realizar los trámites de desaduanización de mercancías es necesario la asesoría y servicio de un Agente Acreditado por el SENA. El listado de Agentes de Aduana autorizados se encuentra en nuestra página web: www.aduana.gob.ec

La declaración aduanera de Importación (DAI) será presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En los casos de que a la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico. Cuando no se

cumpliere con el envío de los documentos indicados en el presente artículo dentro del término de los treinta días calendario, contados a partir de la fecha de arribo de la mercancía, acarreará su abandono tácito según lo establecido en el art. 142 del COPCI sin perjuicio de la imposición de la respectiva multa por falta reglamentaria de acuerdo a lo establecido en el literal d) del art. 193 del COPCI. (Art. 67 Reg. COPCI).

Los documentos digitales que acompañan a la DAI a través del ECUAPASS son:

Documentos de acompañamiento

Se constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo, deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos. (Art. 72 Reg. COPCI)

Documentos de soporte

Constituirán la base de la información de la Declaración Aduanera a cualquier régimen. Estos documentos originales, ya sea en físico o electrónico, deberán reposar en el archivo del declarante o su Agente de Aduanas al momento de la presentación o transmisión de la Declaración Aduanera, y estarán bajo su responsabilidad conforme a lo determinado en la Ley. (Art. 73 Reg. COPCI)

Factura Comercial

Certificado de Origen (cuando proceda)

Documentos que el SENA o el Organismo regulador de Comercio Exterior consideren necesarios.

Transmitida la Declaración Aduanera, el Sistema le otorgará un número de validación (Refrendo) y el CANAL DE AFORO que corresponda

Barreras arancelarias

Las barreras arancelarias son tarifas oficiales que se fijan y cobran a los importadores y exportadores en las aduanas de un país, por la entrada o salida de las mercancías. En el caso de Ecuador no se cobra ninguna tarifa para cualquier producto que sea exportado, es decir por la salida del territorio nacional.

Las barreras legales que más se utilizan son las arancelarias y tienen como fin impedir o desalentar el ingreso de determinadas mercancías y/o servicios a un país, dado por medio del establecimiento de derechos a la importación. Cuanto más alto sea el monto de los aranceles de una mercancía, más difícil será que ingresen y compitan contra la producción local en otro país, ya que ese arancel incidirá en los precios de los productos importados; elevándolos.

¿Cuánto se debe pagar en tributos por un producto importado?

Para determinar el valor a pagar de tributos al comercio Exterior es necesario conocer la clasificación arancelaria del producto importado.

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros.

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Impuesto administrado por la Aduana del Ecuador. Porcentaje variable según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la Importación).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Impuesto que administra el INFA. 0.5% se aplica sobre la base imponible de la Importación.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Administrado por el SRI. Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. (Consulte en la página del SRI: www.sri.gob.ec, link: Impuestos)
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Administrado por el SRI. Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE

Marco conceptual

Filosofía empresarial

Concepto y análisis de filosofía empresarial

“La Filosofía empresarial es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para

desarrollarla, se deben analizar 3 elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: Misión, Visión y Valores”.¹

Elementos de filosofía empresarial

Misión de una empresa

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".²

Visión

“Se entiende por Visión, la idealización del futuro de la empresa. Cuando hay claridad conceptual acerca de lo que se quiere construir a futuro, se puede enfocar la capacidad de dirección y ejecución hacia su logro de manera constante. Los aspectos estratégicos para alcanzar la visión se deben concentrar en tres líneas fundamentales de acción: capacitación, reingeniería de procesos y certificación de calidad”.³

Valores.

La definición de valor, a nuestro entender, es aquella escala ética y moral que

¹ DONELLY GIBSON IVAN CEVICH. 1997. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”. Octava Edición. 127p.

²<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

³GILBERT XAVIER. 2003 “El enfoque Estratégico de la Empresa Principios y Esquemas Básicos, Ediciones Deusto, España. 56-57pgs.

el individuo posee a la hora de actuar; se relaciona estrechamente con la educación que cada uno ha recibido desde pequeño.⁴

Cultura empresarial

“La cultura empresarial es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se transmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar”.⁵

Planeación estratégica

Definición de planeación

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y recursos necesarios para su realización.

Planeación estratégica

“La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.”⁶

⁴VICTOR VASQUEZ, “Planeación Estratégica, Tercera Edición año 2005.97p.

⁵ http://excelencia-empresarial.com/Cultura_Empresarial.htm

⁶JORGE HANEL. Seminario sobre Planificación Estratégica, Primera Edición, 22p.

Importancia de la planeación estratégica

Un administrador debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados. La planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación. Si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse.

Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin plan se trabaja con los ojos vendados. Ningún administrador puede organizar, ejecutar y controlar con éxito por mucho tiempo, a menos que antes haya planeado.

Para planear es necesario tener en cuenta dos elementos: el futuro y la relación entre las metas finales y la manera de obtenerlas.

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el grado y carácter de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica.

Análisis situacional

Análisis interno

“El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia organización.

Todas las áreas funcionales de la empresa presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas

para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa.

Componente Organizacional

Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una empresa y en sus unidades funcionales.⁷

Componente de Comercialización.

El componente de comercialización está relacionado con las técnicas de Marketing y Ventas que emplea la empresa para hacer llegar el producto al cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla de mercado, volumen de ventas obtenido y la participación de mercado.

Componente Financiero

Con frecuencia, la situación financiera es considerada de la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias.

Componente de Recursos Humanos

La función administrativa de integración del personal también llamada administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutar, entrevistar, hacer pruebas, seleccionar, orientar, capacitar, desarrollar, atender,

⁷LUNA. L, Pablo. Proyectos y Planificación. Primera edición. Quito – Ecuador. Enero, 2004

evaluar, recompensar, disciplinar, promover, transferir y despedir a los empleados”.⁸

Análisis Externo

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían evitar. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducirá al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Análisis Pest

Aspecto Político

“Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción. Las leyes regulatorias afectan directamente a las empresas y no es posible sustraerse a su influencia. Las empresas deberían tener catálogo de toda legislación que les afecte y revisar periódicamente el seguimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político”.⁹

Aspecto Económico

El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la

⁸LUNA. L, Pablo. Proyectos y Planificación. Primera edición. Quito – Ecuador. Enero, 2004.

⁹ SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.

prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos.

Aspecto Social

Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión del mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

Aspecto Tecnológico

Las organizaciones necesitan adaptarse e incorpora tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.¹⁰

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico No. 1



“El gráfico ilustra el modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de

¹⁰ SVERDLIK, ED. HARPER COLLINS, EUA, 1991, “Administración y Organización”, p 90

una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas.¹¹

1. La rivalidad entre las empresas que compiten
2. La entrada potencial de competidores nuevos
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.

Clientes: perfil, preferencias gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra.

Competencia: competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, volumen de ventas, participación en el mercado, entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero.

Proveedores: cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entradas de nuevos proveedores.

Productos Sustitutos: Existencia o aparición de productos que podrían remplazar al tipo de productos de nuestra empresa”.¹²

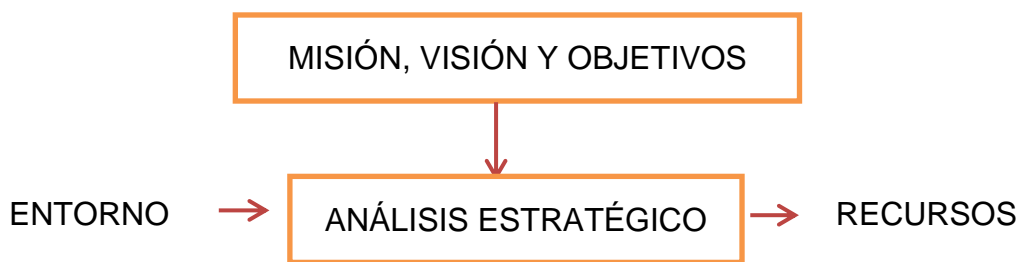
Análisis Estratégico

El análisis estratégico es la forma de percibir y estructurar un problema, nos lleva a buscar información referente a aspectos importantes del problema y

¹² SVERDLIK, ED. HARPER COLLINS, EUA, 1991, “Administración y Organización”, pp 90-91.

proporciona una forma de relacionar partes de información a fin de mejorar la comprensión de la situación que enfrenta la empresa.

Modelo de tres sectores de Análisis Estratégico



Análisis FODA

Matriz EFE (Evaluación de los Factores Externos).

“La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:¹³

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico

¹³ JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. “Enciclopedia Marketing y Ventas”. Edit. Océano. Barcelona 2007. Pág.32

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

2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.¹⁴
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para

¹⁴ JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. "Enciclopedia Marketing y Ventas". Edit. Océano. Barcelona 2007. Pág.33

determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”.¹⁵

Matriz de evaluación de factores externos EFE

Cuadro No. 2

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Amenazas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total			
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

¹⁵ JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. “Enciclopedia Marketing y Ventas”. Edit. Océano. Barcelona 2007. Pág.34

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

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

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.¹⁶
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.

¹⁶ JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. “Enciclopedia Marketing y Ventas”. Edit. Océano. Barcelona 2007. Pág.35

Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

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

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

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.¹⁷

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

¹⁷ JOSÉ MA. FERRÉ TRENZANO, JOSÉ RAMON RABINAT, GUSTAVO TRIGO ARANA. "Enciclopedia Marketing y Ventas". Edit. Océano. Barcelona 2007. Pág.37

La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

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

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica de preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.”¹⁸

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Cuadro No. 3

Factores críticos del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
Total			
<p>Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala. (2) El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media de 2.50.</p>			

¹⁸ <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Definición del Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

MATRIZ FODA

Cuadro No. 4

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Fortalezas F1 F2	Oportunidades O1 O2
Debilidades D1 D2	Amenazas A1 A2

“**Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.¹⁹”

¹⁹Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. “Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall

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

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

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

El análisis FODA no se limita solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de este análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, así como la obtención de conclusiones acerca del atractivo de la situación del objeto de estudio y la necesidad de emprender una acción en particular. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?

- Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- Está funcionando bien la estrategia actual?
- Qué estrategias debemos adoptar?
- Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?”.²⁰

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Cuadro. No 5

Factores Internos	Lista de Fortalezas F1 F2	Listas de Debilidades D1 D2
Factores Externos		
Lista de Oportunidades O1 O2	FO (Maxi-Maxi) Estrategia para maximizar tanto las F como las O.	DO (Mini-Maxi) Estrategias para minimizar las d y maximizar las O.
Lista de Amenazas A1 A2	FA (Maxi-Mini) Estrategia para maximizar las F y minimizar la A.	DA (Mini-Mini) Estrategia para minimizar tanto las A como las D.

²⁰Wendell L. French y Cecil H. Bell, Jr. “Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall

Objetivos estratégicos, estrategias, metas y políticas.

Los Objetivos Estratégicos son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, eso quiere decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico estamos hablando de un resultado que queremos alcanzar a largo plazo (más de un año) inspirados en la visión para cumplir con la Misión.

Los Objetivos Estratégicos suministran dirección, ayudan en la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten la coordinación siendo esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivos.

Estrategia: la entendemos como la acción para alcanzar el objetivo estratégico. La formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual mientras que la ejecución o implementación son de tipo operativo.

Metas: Objetivos a corto plazo (menos de un año).

Política: acción para alcanzar las metas.²¹

²¹ D. F. ABELL / J. S. HAMMOND "Planeación Estratégica de Mercado, Problemas y Enfoques Analíticos", Octava reimpresión 2001

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MÉTODOS

Para la realización del presente Proyecto de Tesis, se utilizaron los distintos métodos, procedimientos y se aplicó técnicas que la investigación científica proporciona, o sea, las formas o medios que permiten descubrir, sistematizar, enseñar y aplicar nuevos conocimientos, los métodos que se utilizó son:

Método inductivo.- Este método permitió, conocer la realidad del problema a investigar partiendo desde lo particular hasta llegar a lo general.

A través de la utilización de este método se aplicó encuestas a los empleados, de Importadora y Comercializadora F.M y G.M de la ciudad de Loja, así como también se le realizó una entrevista a su Gerente propietaria para conocer más acerca de la entidad y del desenvolvimiento del personal y así poder tener el primer preámbulo de cómo se encuentra la empresa, de esta manera poder dar conclusiones y recomendaciones.

Método deductivo.- Este método permitió, conocer la realidad del problema a investigar partiendo de lo general para arribar a lo particular y singular de la problemática.

La aplicación de este método facilitó el planteamiento de la problemática de la empresa, mediante el estudio de la situación actual de las empresas del país y de la ciudad de Loja.

TÉCNICAS

Como técnicas de investigación para la recolección de la información se utilizó las siguientes:

La Observación

”La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc.”

Se aplicó esta técnica al momento de observar como los trabajadores realizan sus actividades en la empresa Importadora y Comercializadora F.M y G.M de la ciudad de Loja, así como también para observar el quehacer de la competencia.

La entrevista

“La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma”.

Esta técnica de investigación permitió entrevistar a la Gerente propietaria Sra. Geovanna Ruiz Vega, para así poder obtener el diagnóstico situacional de la empresa.

La encuesta

"La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso"

A través de las 6 encuestas que se aplicó al personal de Importadora y Comercializadora F.M y G.M, y de las encuestas que se realizó a los clientes de la misma se pudo conocer la perspectiva que tienen acerca de la empresa.

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

En este caso se tomó como referencia el total de clientes de la empresa registrados durante el año 2012 lo que corresponde a 327 clientes.

Determinación de la muestra.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e² = Margen de error, se aplica el 5%

$$n = \frac{327}{1 + (0.05)^2 327} \quad n = \frac{327}{1 + (0.0025)327} \quad n = \frac{327}{1 + 0.8175}$$

$$n = \frac{327}{1.8175} \quad n = 179.91$$

Se aplicó 180 encuestas a los clientes de Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS INTERNO

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

RESEÑA HISTÓRICA

La empresa fue constituida el 01 de julio de 1996; su representante legal es la Sra. Geovanna Nohemí Ruiz Vega. La principal actividad de la empresa es importación y comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños. Funciona de lunes a viernes de 8:30 a 13:00 y de 15:00 a 18:30, y los sábados de 9:00 a 13:00, con un promedio de 8 horas diarias.

La gerente propietaria manifiesta que empezó sus actividades con un almacén de ropa, en donde vendía el producto directamente al consumidor, luego de ello decide comercializar ropa del Perú para vender al por mayor, al principio visitaba la casa de cada cliente, para mayor facilidad decide adecuar en su casa un espacio para esta actividad. Por los gustos y preferencias de los clientes decide importar ropa desde Panamá en donde empezó a consolidarse económicamente, el mercado se iba expandiendo lo que requería el aumento de personal.

Luego de ello con la finalidad de crecer aún más como empresa y de abarcar un mayor mercado viaja a los Estados Unidos de donde actualmente es el único lugar que importa sus productos.

El ser importadora directa de los Estados Unidos, es decir sin ningún intermediario de por medio, le ha permitido mantener precios módicos y accesibles a los clientes, y a la vez poder experimentar con nuevas marcas y productos innovadores.

BASE LEGAL

Para el desarrollo de sus actividades Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja, se encuentra regulado por las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador
- Código de Comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Facturación
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Ministerio de Relaciones Laborales

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Importadora y Comercializadora F.M & G.M de la ciudad de Loja, no cuenta con una estructura organizacional jerárquica.

Cuenta con los siguientes departamentos:

- Gerencia
- Secretaría
- Ventas
- Contabilidad

PERSONAL DE LA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA

Gerente General: Es el encargado de desarrollar de manera eficiente las actividades relacionadas con la adquisición de los recursos financieros, tecnológicos, de personal, etc., que permitan cumplir las necesidades de la organización en general. Es la persona que se encarga directamente de la importación y la fijación de precios.

Auxiliar Administrativo: En el proceso administrativo desempeña funciones como: Ingresar la mercadería al sistema; manejar el archivo de los documentos de la empresa; realizar el cobro de la cartera a los clientes; realizar el inventario aleatorio de los productos, facturar los productos, realizar el análisis de la información para proponer planes de mejora y las labores inherentes al cargo que determine el jefe inmediato.

Vendedor: La empresa cuenta actualmente con dos vendedores de planta, para la atención al público, quienes se encargan de contabilizar la mercadería, organizarla, e indicar y venderla, adicionalmente ayudan en el proceso de facturación además de coordinar con el área respectiva de la oportuna entrega de

los productos. Cabe indicar que un empleado también realiza las actividades de aseo.

Contadora: Es la persona que da cuenta a la empresa de actividades como: manejo de la documentación de la empresa; manejo de Información confidencial de la empresa; manejo y liquidación de nóminas; aportes al IESS; manejo de contabilidad de toda la empresa; administración de Insumos Administrativos; Compras de papelería; Realiza cobros.

Auxiliar Contable: Es la persona que asiste a la contadora, en todos los procesos necesarios, a su vez suele ayudar a la facturación e ingreso de mercadería.

MACROLOCALIZACIÓN

La Importadora y Comercializadora F.M & G. M de la ciudad de Loja se encuentra ubicada en el cantón y provincia de Loja.

Gráfico No. 6



MICROLOCALIZACIÓN

Importadora y Comercializadora F.M. & G.M, se encuentra ubicada en las calles Av. Occidental de Paso y Clotario Paz Esq. de la ciudad de Loja.

Gráfico No.7



COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interne es básicamente informal y de forma oral, no se emiten ningún tipo de comunicado escrito que quede constancia de los informado o dispuesto.

ENTREVISTA GERENTE

ASPECTOS GENERALES DEL GERENTE

1.- Nombre: Geovanna Noemí Ruiz Vega

2.- Edad: 49 años

3.- Formación académica: Bachiller

4.- Tiempo de experiencia 17 años

5.- ¿Qué productos ofrece la Importadora y comercializadora F.M. & G.M.?

Al respecto la entrevistada supo indicar que la empresa prendas de vestir para damas y caballeros tanto en estilo casual, deportivo y formal, además accesorios adicionales como carteras, cinturones, billeteras, perfumes, entre otros.

6.- ¿Cuenta la empresa con una misión, visión y objetivos establecidos?

La entrevistada manifestó que como gerente propietaria, sabe cuáles son sus proyectos y objetivos con la empresa, pero hasta la presente

fecha no se ha definido dichos elementos en la empresa.

7.- ¿Dispone de un plan o medios de acción para alcanzar los objetivos?

Al respecto la entrevistada supo indicar que no dispone de un plan o medio de acción para alcanzar sus objetivos, y que todas las actividades que surgen en la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. han sido desarrolladas en base a la experiencia, intuición y decisión propia y sugerencias de los empleados.

8.- ¿Cuál es su mercado objetivo o mercado meta?

La entrevistada indicó que su mercado objetivo es alcanzar el mayor porcentaje del mercado Nacional en prendas de vestir importadas.

9.- ¿Cuáles considera usted sus competidores potenciales para la empresa?

En lo que refiere a esta pregunta la entrevistada supo manifestar que en la actualidad su empresa es la única importadora registrada a nivel local de lo que tiene conocimiento, del resto de importadoras nacionales desconoce el nombre y los dueños.

10.- ¿La empresa tiene estructurado un organigrama?

La entrevistada manifestó que este aspecto se ha descuidado en la empresa, por lo tanto no existe un organigrama establecido.

11.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?

Al respecto la entrevistada supo indicar que la empresa no cuenta con un manual de funciones, los empleados realizan sus funciones de acuerdo a las indicaciones dadas por su persona

12.- ¿Cuáles cree que son sus fortalezas que le permiten llegar al cumplimiento de sus objetivos?

La entrevistada manifestó que las fortalezas que tiene su empresa son las siguientes: productos de calidad, precios asequibles, experiencia en la actividad, ser Importadora directa, la buena atención a los clientes, facilidad de crédito, infraestructura propia.

13.- ¿Qué oportunidades cree usted que pueda tener su empresa en el mercado?

Al respecto la entrevistada indicó que ella considera como oportunidad para la empresa las fechas festivas, los niveles de consumo de la ciudadanía, tendencia de la moda, la tecnología accesible.

14.- ¿Qué debilidades enfrenta su empresa?

En lo que se refiere a esta pregunta la entrevistada indicó que las debilidades que actualmente afectan a su empresa son las siguientes: cuentas por cobrar elevadas, falta de lealtad de los trabajadores, retraso en el proceso de facturación

15.- ¿Qué amenazas cree usted puede presentar su empresa; que dificulte el logro de sus objetivos?

La entrevistada supo indicar que considera como amenazas para su empresa que la moda cambie constantemente debido a que la ropa que queda en stock se va acumulando, actualmente las políticas de importación son restrictivas, existe aumento de aranceles por ende incremento de precios en productos importados, altas tasas de interés en préstamos, clientes incumplidos, desconocer la competencia.

16.- ¿Qué tipo de publicidad utiliza usted para dar a conocer su empresa?

Referente a esta pregunta la entrevistada manifestó que pocas veces ha realizado publicidad, una en la televisión 4 veces en UV por canje y en 6

veces en el diario la hora, como la mayoría de clientes son fieles ha descuidado este aspecto.

17.- ¿Usted recibe capacitación. Cada que tiempo?

La entrevistada manifestó que nunca ha recibido capacitación

18.- ¿Los empleados son capacitados?

Al respecto la entrevistada supo indicar que es un aspecto que ha descuidado no se ha preocupado por fortalecer los conocimientos que mantienen sus empleados a través de la capacitación en los temas que les corresponde a cada uno de ellos.

19.- ¿Manejan algún tipo de promociones?

La entrevistada manifiesta que maneja promociones en las compras al contado brindando un 10% de descuento, en la ropa de liquidación el 50% y en la ropa de oferta hasta el 40%.

ENCUESTAS CLIENTES

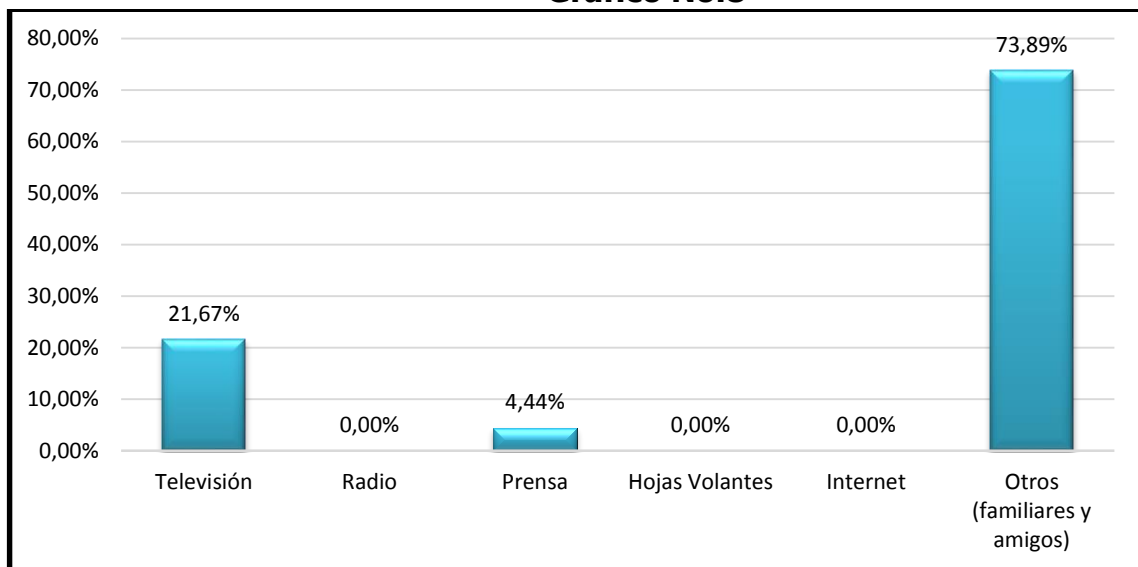
1.- ¿Por qué medios de comunicación conoció la empresa Importadora y comercializadora F.M. & G.M.?

Cuadro No.1

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	39	21.67%
Radio	0	0%
Prensa	8	4.44%
Hojas volantes	0	0%
Internet	0	0%
Otros(familiares y amigos)	133	73.89%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No.8



Interpretación De las 180 encuestas realizadas, 133 clientes que alcanzan el 73.89% conoció la empresa Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. a

través familiares y amigos, mientras que 39 personas que representa el 21,67%, manifiestan que conocieron la empresa a través de la televisión, finalmente el 4,44% que son 8 personas la conocieron por la prensa. Lo anterior demuestra que la mayoría de clientes encuestados conoció la empresa a través de familiares y amigos, ya que es una manera de dar a conocer de forma oportuna. Algunos indican que el medio de comunicación a través del cual conocieron a la empresa es la televisión. Mientras que un porcentaje menor manifiesta que conoció a la empresa a través de la prensa, lo que se convierte en una debilidad de la empresa debido a que no se utiliza los medios de comunicación para realizar publicidad.

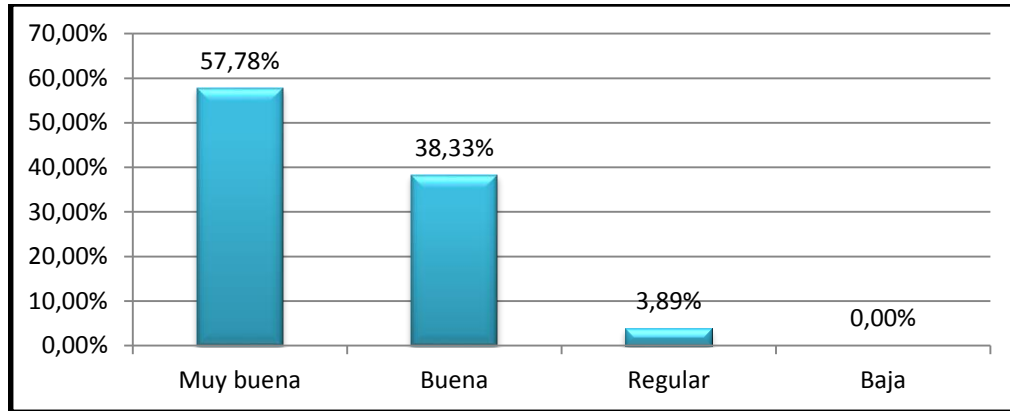
2.- ¿La atención que le brinda la empresa es?

Cuadro No. 2

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	104	57.78%
Buena	69	38.33%
Regular	7	3.89%
Baja	0	
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 9



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 104 clientes que alcanzan el 57.78% consideran que la atención que le brinda la empresa es muy buena, 69 clientes que corresponde al 38.33% indican que la atención que les brinda la empresa es buena, el mientras que 7 clientes que representa el 3.89%, manifiestan que la atención que les brinda la empresa es regular. Se puede deducir que un alto número de clientes acuden por la confianza que brinda la empresa y por sus años de experiencia en la importación y comercialización de prendas de vestir constituyéndose en una fortaleza para la empresa.

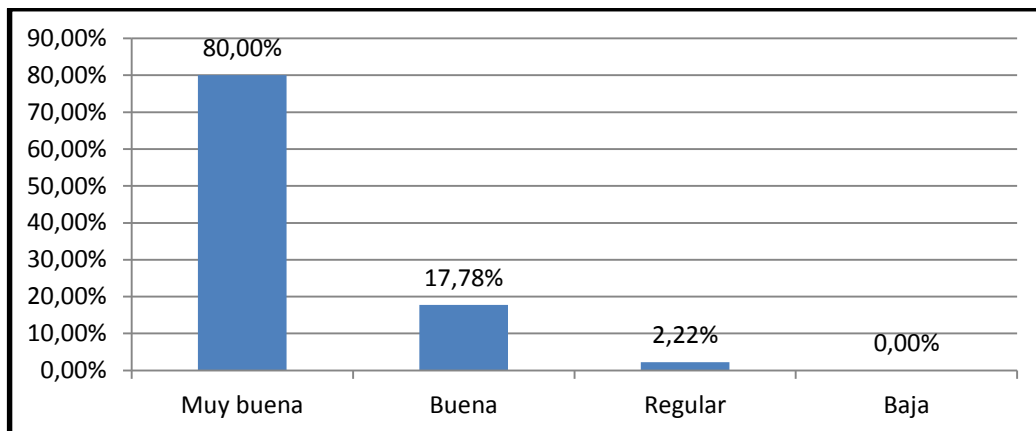
3.- ¿La calidad del producto que ofrece la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. es?

Cuadro No.3

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	144	80.00%
Buena	32	17.78%
Regular	4	2.22%
Baja	0	
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 10



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 144 clientes que alcanzan el 80% consideran que la atención que le brinda la empresa es muy buena, 32 clientes que corresponde al 17.78% indican que la atención que les brinda la empresa es buena, mientras que 4 clientes que representa el 2.22%, manifiestan que la atención que les brinda la empresa es regular. La mayoría de los clientes consideran que los productos que ofrece Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. son de muy buen calidad. Algunos opinan que la calidad de los productos es buena, mientras que una pequeña minoría manifiesta que es regular, siendo así una fortaleza para la empresa.

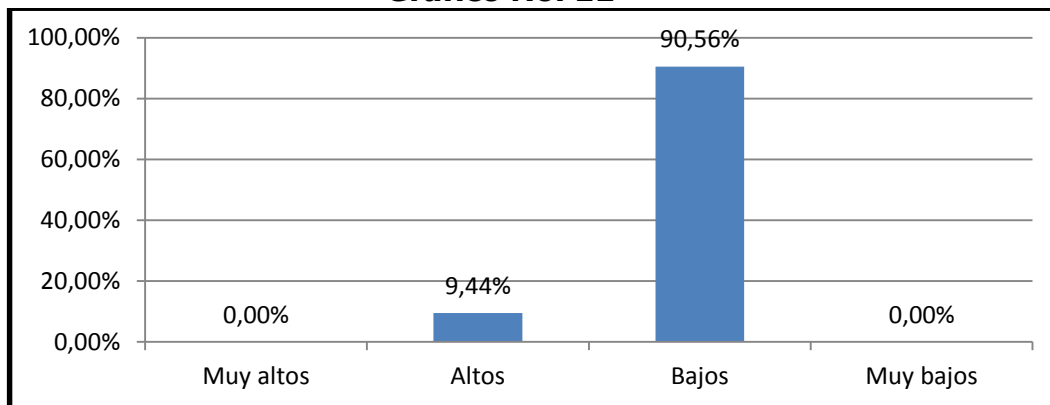
4.- Los precios de los productos que ofrece la empresa son:

Cuadro No.4

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy altos	0	
Altos	17	9.44%
Bajos	163	90.56%
Muy bajos	0	
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 11



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 17 clientes que alcanzan el 9.44% consideran que los precios de los productos que ofrece la empresa son altos, mientras que 163 clientes que representa el 90.56%, manifiestan que los precios de los productos que ofrece la empresa son bajos. En este factor la mayoría de clientes consideran que los precios son asequibles, siendo una fortaleza de la empresa que les permite a los clientes adquirir mayor cantidad de productos por los precios bajos, mientras que pocos manifiestan que los precios son altos.

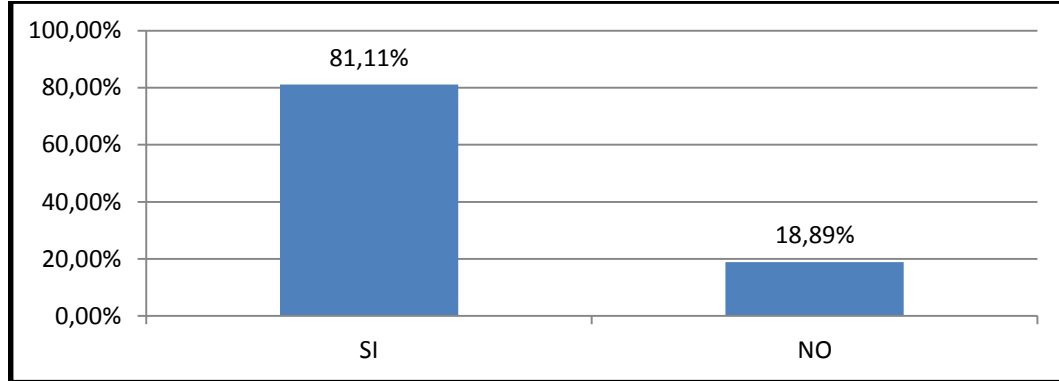
5.- ¿Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir determinado producto?

Cuadro No.5

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	146	81.11%
No	34	18.89%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 12



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 146 clientes que alcanzan el 81.11% manifiestan que si han recibido promociones al adquirir determinado producto, mientras que 34 clientes que representa el 18.89%, indican que no han recibido ningún tipo de promociones. Los resultados indicados anteriormente demuestran que la empresa motiva a sus clientes para adquirir los productos convirtiéndose en una fortaleza para la empresa, sin embargo no deja de preocupar el porcentaje de clientes que indican que no han recibido algún tipo de promoción.

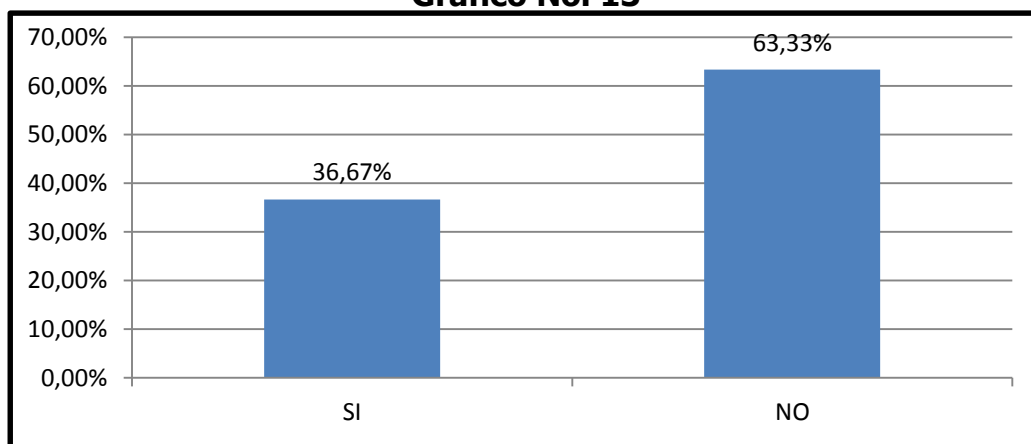
6.- ¿Acude usted a otra empresa a adquirir el mismo producto?

Cuadro No.6

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	66	36.67%
No	114	63.33%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 13



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 66 clientes que alcanzan el 36.67% manifiestan que si acuden a otra empresa a adquirir el mismo producto, mientras que 114 clientes que representan el 63.33% indican que no acuden a otra empresa a adquirir el mismo producto. Un porcentaje considerable de clientes encuestados manifiestan que no acuden a otra empresa a adquirir el mismo producto mientras que algunos indican que si acuden a otras empresas. Esto refleja que se debe prestar atención en las necesidades de los clientes, para satisfacerlas en su totalidad y evitar que acudan a la competencia, lo que se puede convertir en una desventaja para la Importadora.

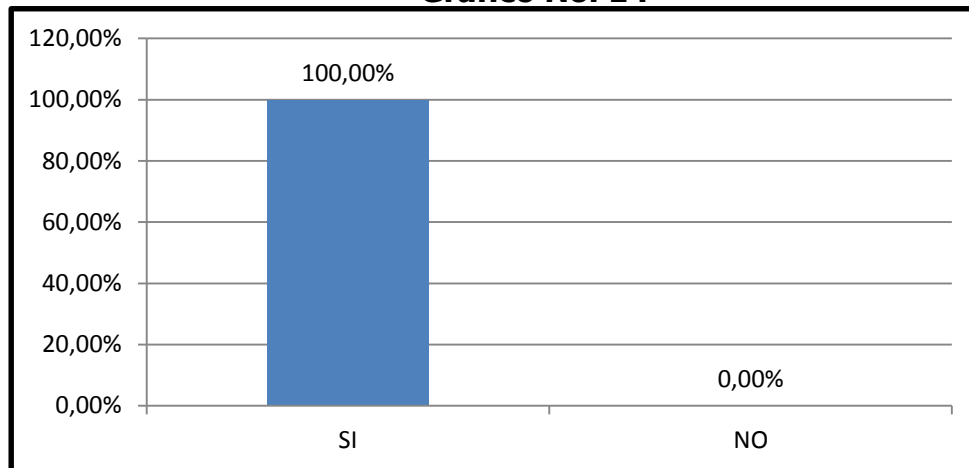
7.- ¿Está conforme con los horarios de atención?

Cuadro No.7

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	180	100%
No	0	0%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 14



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que están conformes con los horarios de atención que ofrece la empresa. Los resultados indican que todos los clientes encuestados están conformes con los horarios de atención, siendo así una fortaleza debido a que les da facilidad para acudir a la empresa.

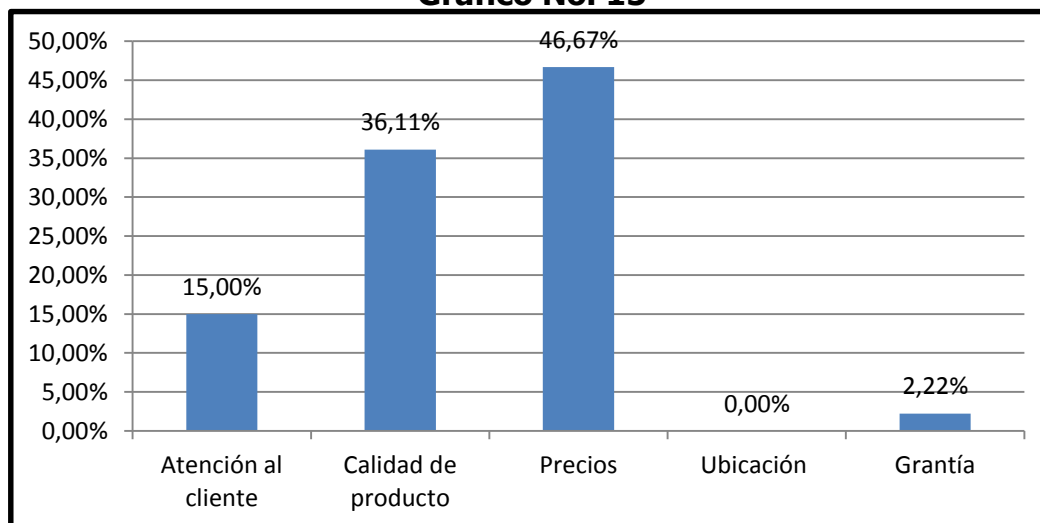
8.- ¿Marque con una x la razón por la cual acude a esta empresa?

Cuadro No.8

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	27	15.00%
Calidad de producto	65	36.11%
Precios	84	46.67%
Ubicación	0	0%
Garantía	4	2.22%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 15



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 27 clientes que alcanzan el 15% indican que acuden a esta empresa por la atención al cliente, 65 clientes que representan el 36.11% manifiestan que acuden por la calidad del producto, 84 clientes que alcanzan el 46.67% acuden a la empresa por los precios de os

productos, mientras que 4 clientes que representa el 2.22%, manifiestan que acuden a Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. por la garantía que les brinda la misma. La mayoría de los clientes encuestados manifiestan que acuden a la empresa por los precios de los productos, un porcentaje considerable indican que acuden por la calidad del producto, unos pocos indican que prefieren a la empresa por la atención al cliente que brinda la misma, mientras que la minoría indica que acuden por la garantía que les ofrece Importadora y Comercializador F.M & G.M; permitiendo evidenciar nuevamente que los aspectos de atención al cliente, calidad y precios son fortalezas para la misma.

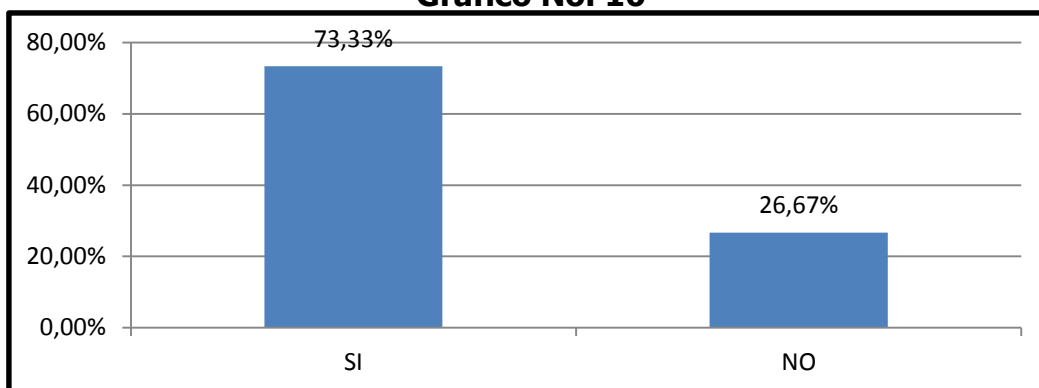
9.- ¿Tiene descuento por las compras adquiridas?

Cuadro No.9

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	132	73.33%
No	48	26.67%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 16



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 132 clientes que alcanzan el 73.33% manifiestan que si han descuento por las compras adquiridas, mientras que 48 clientes que representa el 26.67%, indican que no han recibido ningún tipo de descuento. Los resultados indicados anteriormente demuestran que la empresa brinda descuentos a sus clientes al momento de adquirir los productos al contado, siendo así una fortaleza, sin embargo un porcentaje considerable manifiesta que no han recibido algún tipo de promoción siendo necesario darles a conocer la promociones que ofrece la empresa.

¿En caso afirmativo indique cuáles?

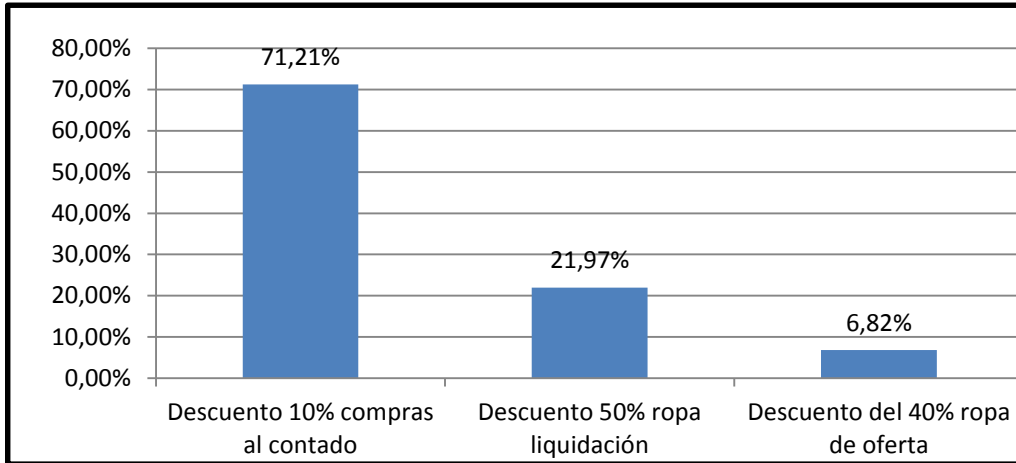
Repuestas afirmativas

Cuadro No.10

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Descuento del 10% compras al contado	94	71.21%
Descuento del 50% ropa liquidación	29	21.97%
Descuento del 40% ropa de oferta	9	6.82%
TOTAL	132	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 17



Interpretación: De los 132 clientes que manifestaron que si han recibido descuento por las compras adquirida, 94 clientes que alcanzan el 71.21% manifiestan que han recibido el 10% de descuento por compras al contado, 29 clientes que representan el 21.97% indican que han recibido descuento en ropa de liquidación, mientras que 9 clientes que corresponden al 6.82% manifiestan que han recibido descuento del 40% en ropa de oferta.

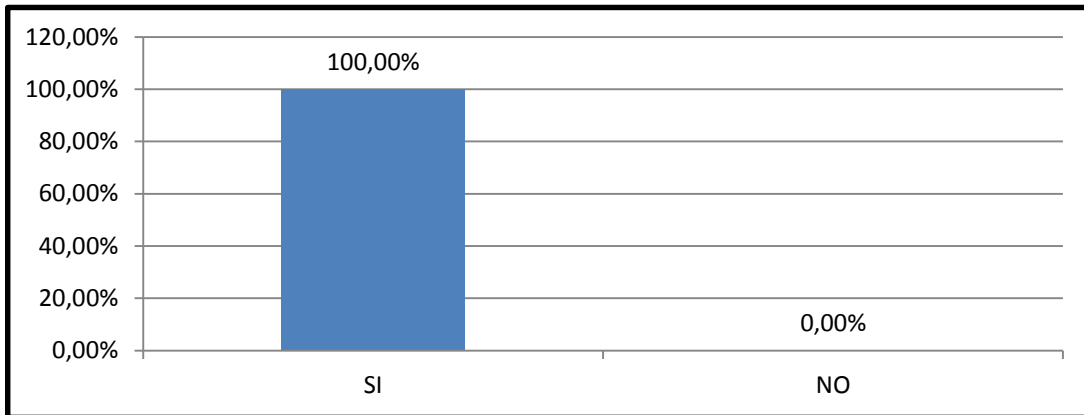
10.- ¿La empresa le otorga crédito al momento de adquirir un producto?

Cuadro No.11

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	180	100%
No	0	0%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 18



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que al momento de adquirir los productos la empresa si les otorga crédito. Todos los clientes encuetados manifiestan que la empresa les brinda la facilidad de pago a través del crédito, siendo así una fortaleza para la misma.

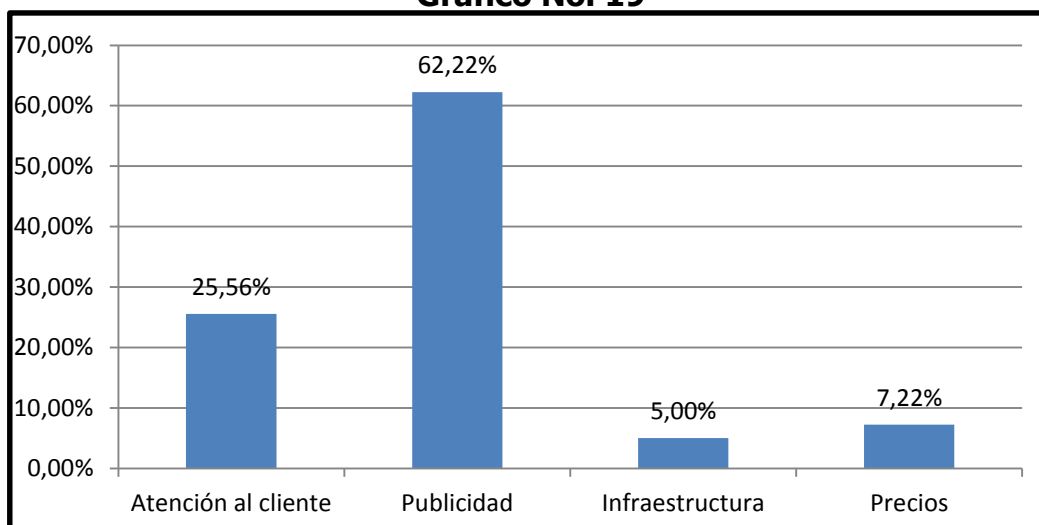
11.- ¿A su criterio en que debe mejorar la empresa?

Cuadro No.12

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	46	25.56%
Publicidad	112	62.22%
Infraestructura	9	5.00%
Precios	13	7.22%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 19



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, 46 clientes que alcanzan el 25.56% indican que la empresa debe mejorar el aspecto de atención al cliente, 112 clientes que representan el 62.22% manifiestan que la empresa debe mejorar la publicidad, 9 clientes que alcanzan el 5.00% indican que deben mejorar el aspecto de infraestructura en la empre, mientras que los 13 clientes restantes que manifiestan el 7.22% indican que se debe mejorar los precios de los productos. La mayoría de los clientes encuestados indican que la empresa debería mejorar la publicidad, convirtiéndose en una desventaja, ya que no han visto presencia de la misma en medios de comunicación, así mismo algunos consideran que se debe mejorar la atención al cliente, unos pocos que se debe mejorar los precios, mientras que la minoría consideran que la infraestructura.

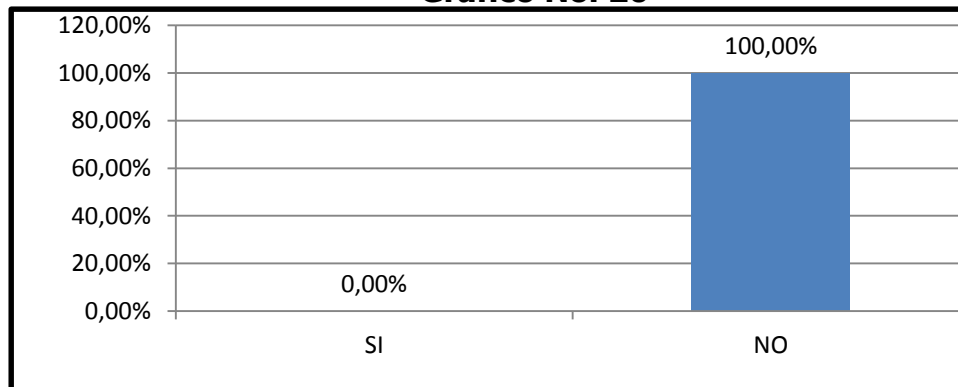
12.- ¿Conoce si hay nuevas empresas en proyección de implementación?

Cuadro No.13

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	180	100%
TOTAL	180	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 20



Interpretación: De los 180 clientes encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que desconocen que existan empresas en proyección de implementación. Los resultados anteriores indican que todos los clientes desconocen que existan empresas en proyección de implementación, convirtiéndose en una oportunidad para la misma ya que conformar este tipo de no es fácil por el capital y experiencia necesaria.

ENCUESTAS TRABAJADORES

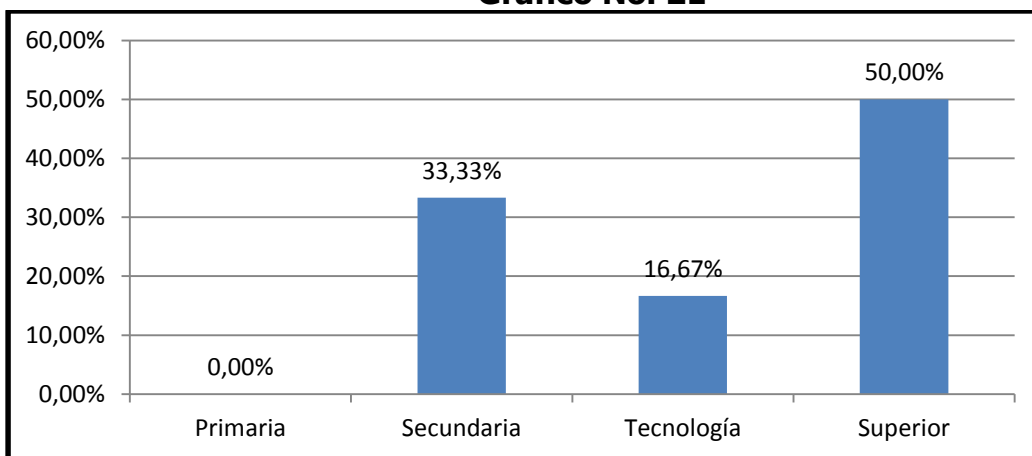
1.- ¿Qué nivel de estudio tiene?

Cuadro No.14

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	2	33.33%
Tecnología	1	16.67%
Superior	3	50%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 21



Interpretación: De los 6 empleados encuestados 3 que representan el 50% tienen nivel de estudios superior, 2 que corresponde al 33.33% nivel secundaria mientras que 1 que corresponde al 16.67% tiene nivel de estudios tecnología. Se puede observar que la mayoría tiene nivel de estudios superior, convirtiéndose una

fortaleza para la empresa, mientras que algunos niveles secundarios y solamente un empleado nivel tecnológico.

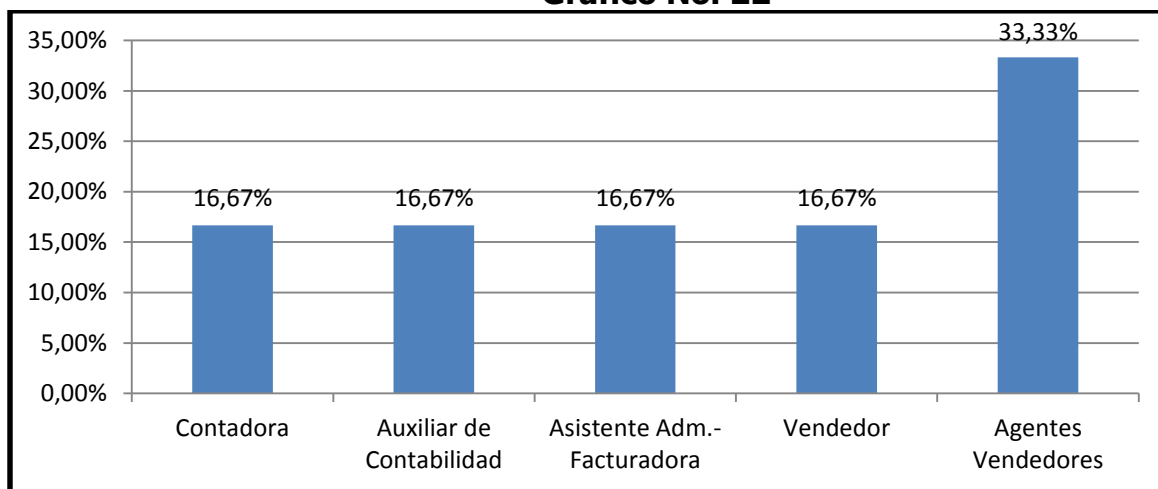
2.- ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

Cuadro No.15

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Contadora	1	16.67%
Auxiliar de Contabilidad	1	16.67%
Asistente Administrativo- Facturadora	1	16.67%
Vendedor	1	16.67%
Agentes Vendedores	2	33.33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 22



Interpretación: El gráfico representa el cargo que desempeña cada empleado, teniendo que 2 empleados que corresponden al 33.33% son agentes vendedores,

1 que representa el 16.67% es Contadora, 1 que corresponde al 16.67% es Auxiliar de Contabilidad, 1 que representa el 16.67% es Asistente Administrativo y 1 que corresponde al 16.67 es Vendedor.

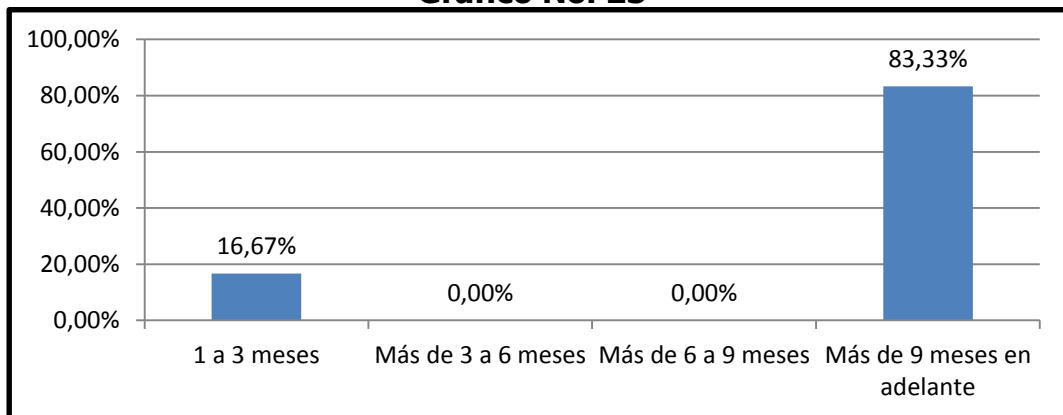
3.- ¿Qué tiempo lleva trabajando en la empresa?

Cuadro No.16

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
1 a 3 meses	1	16.67%
Más de 3 a 6 meses	0	0%
Más de 6 a 9 meses	0	0%
Más de 9 meses en adelante	5	83.33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 23



Interpretación: De los 6 empleados encuestados 5 que representan el 83.33% manifiestan que llevan trabajando en la empresa más de 9 meses, mientras que 1 que representa el 16.67% lleva de 1 a 3 meses trabajando en la empresa. El gráfico anterior nos indica que la mayoría de los empleados llevan más de 9

meses trabajando mientras que solamente una persona lleva de 1 a 3 meses. Esto es una fortaleza para la empresa debido a que refleja la experiencia del personal en las actividades que desempeñan.

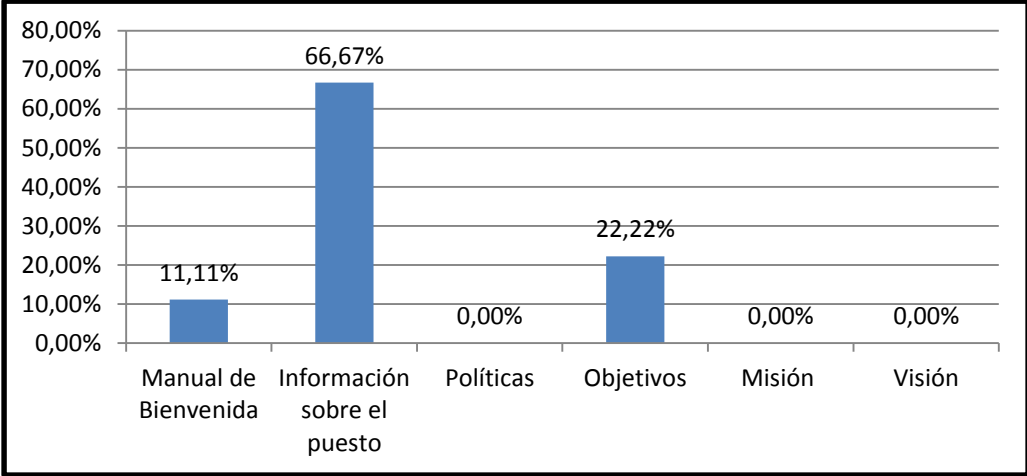
4.- ¿Marque con una x si al momento de ingresar a la empresa usted recibió:

Cuadro No.17

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	0	11.11%
Información sobre el puesto	6	66.67%
Políticas	0	0%
Objetivos	2	22.22%
Misión	0	0%
Visión	0	0%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta Directa
 Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 24



Interpretación: De los 6 empleados encuestados todos indican que han recibido información sobre el puesto al momento de ingresar a la empresa, mientras que 2 que han recibido información sobre los objetivos. El gráfico anterior nos indica que todos los empleados han recibido información sobre el puesto, una pequeña minoría indican que han recibido información sobre los objetivos, de los demás aspectos ningún empleado ha tenido conocimiento, siendo así una desventaja para la empresa.

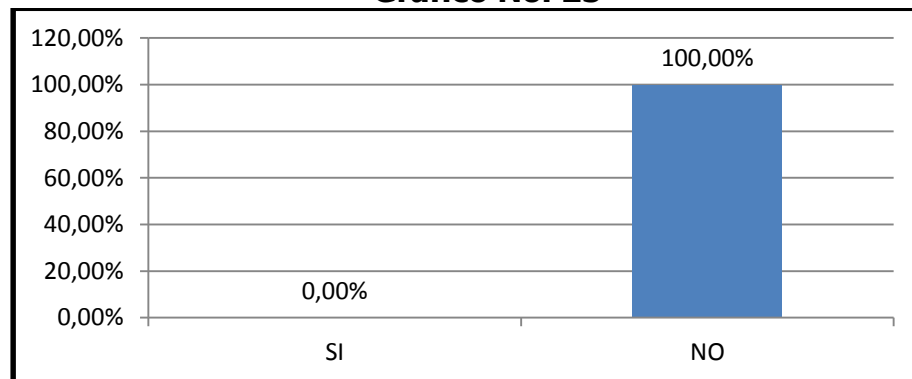
5.- ¿La empresa posee un reglamento interno?

Cuadro No.18

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
 Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 25



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que la empresa no posee un reglamento interno. Los resultados anteriores indican que todos los empleados manifiestan que no existe un reglamento interno, siendo así una desventaja para la empresa debido a que se refleja la necesidad de implementarlo, para que el empleador pueda regular las obligaciones y prohibiciones a las que deben sujetarse los trabajadores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

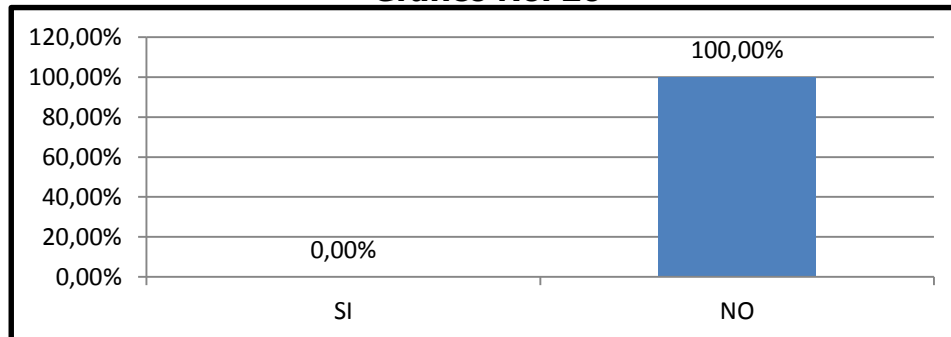
6.- ¿La empresa le brinda capacitación?

Cuadro No.19

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 26



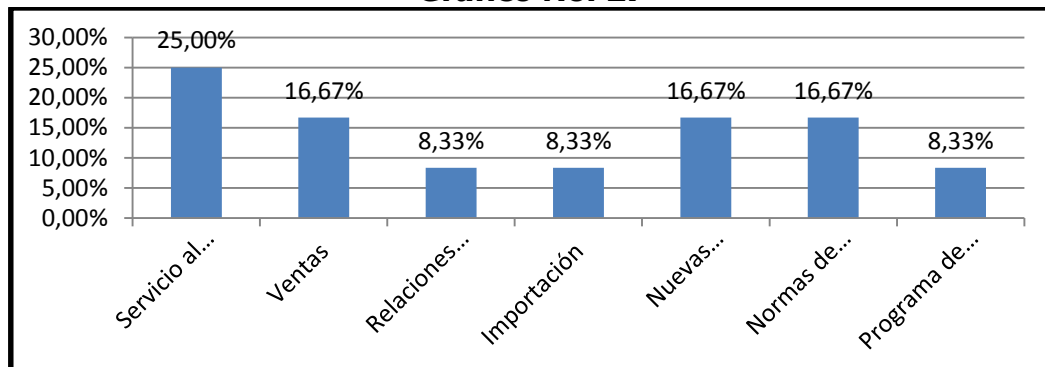
Temas de capacitación

Cuadro No.20

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Servicio al cliente	3	25%
Ventas	2	16.67%
Relaciones Humanas	1	8.33%
Importación	1	8.33%
Nuevas Reformas tributarias	2	16.67%
Normas de Contabilidad	2	16.67%
Programa de Facturación	1	8.33%
TOTAL	12	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 27



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que la empresa no les brinda capacitación los mismos que indican que desearían capacitarse 3 que corresponde el 25% en temas de servicio al cliente 2 que representan el 16.67%, la misma frecuencia y porcentaje en temas de Nuevas Reformas Tributarias y Normas de Contabilidad, 1 empleado que

representa el 8.33% indica que desearía capacitarse en Relaciones Humanas, así mismo 1 empleado en temas de importación y 1 en programa de facturación. La capacitación que los empleados deben recibir varía en porcentajes según el área de trabajo teniendo que el área de ventas se inclina por capacitación en servicio al cliente, ventas y relaciones humanas, el área de contabilidad en Nuevas Reformas Tributarias y Normas de Contabilidad y el área administrativa en temas de importación y sistema de facturación. La ausencia de capacitación es una desventaja para la empresa.

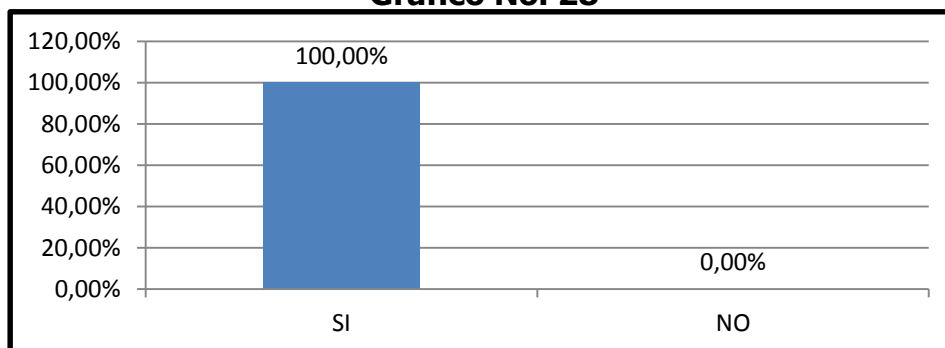
7.- ¿Cuenta la empresa con todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones?

Cuadro No.21

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	0%
No	0	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 28



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que la empresa cuenta con todos los implementos necesarios. El gráfico anterior refleja que la empresa se preocupa por brindar a los implementos necesarios para que todos los empleados realicen sus actividades, convirtiéndose en una fortaleza de la Importadora.

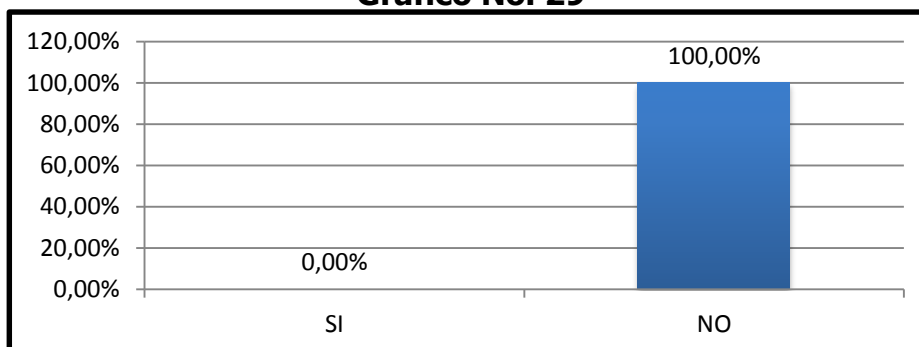
8.- ¿La empresa le ha otorgado algún tipo de incentivos?

Cuadro No.22

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 29



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que la empresa no posee un reglamento interno. Los resultados anteriores indican que todos los empleados manifiestan que la empresa no les ha otorgado ningún tipo de motivación siendo esta una debilidad de la empresa que

provoca pérdida del entusiasmo y la ilusión con la que empieza el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realizan queda afectada y por lo tanto empiezan a cometer ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas a realizar.

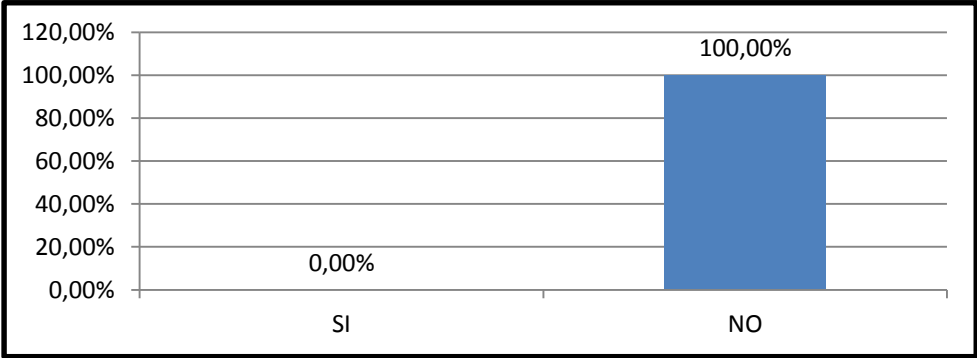
10.- ¿Desempeña usted sus actividades de acuerdo a un Manual de funciones?

Cuadro No.23

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
 Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 30



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, que alcanzan el 100% todos manifiestan que no desempeñan sus funciones de acuerdo a un manual de funciones. Los resultados anteriores indican que los empleados no realizan sus actividades de acuerdo a un manual de funciones, convirtiéndose en una debilidad

de la empresa, dificultando que se pueda minimizar los conflictos de áreas, marcar responsabilidades, dividir el trabajo y fomentar el orden dentro de la empresa.

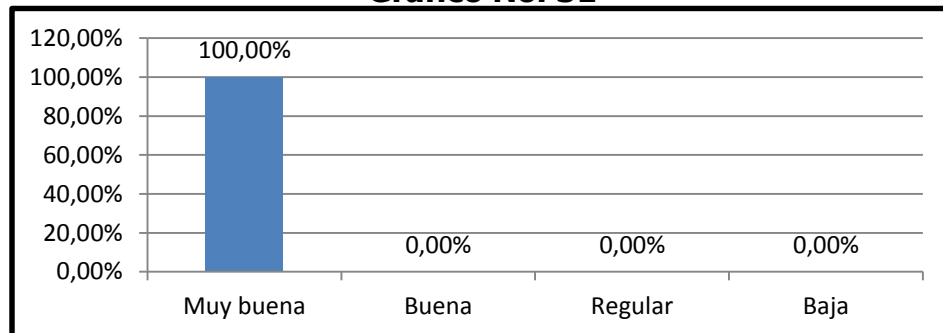
11.- ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es?

Cuadro No.24

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy buena	6	100%
Buena	0	0%
Regular	0	0%
Baja	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 31



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, que corresponde al 100% todos manifiestan que la comunicación con sus compañeros de trabajo es muy buena. El gráfico anterior demuestra que todos los empleados mantienen una buena comunicación, siendo así una fortaleza, lo que les permite desempeñar sus funciones en equipo obteniendo como resultado un trabajo más eficiente a la

vez que ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas.

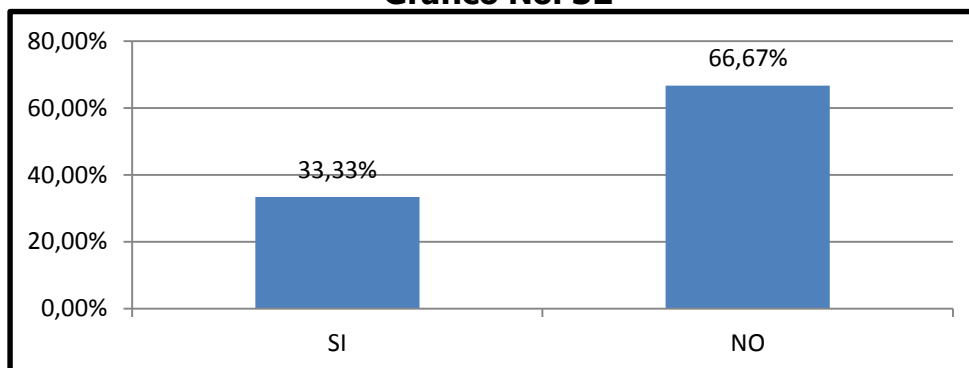
12.- ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa?

Cuadro No.25

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	33.33%
No	4	66.67%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 32



Interpretación: De los 6 empleados encuestados, 2 que corresponden al 33.33% indican que sus opiniones no son escuchadas ni tomadas en cuenta, mientras que 4 que alcanzan el 66.67% manifiestan lo contrario. Los resultados anteriores indican que no existe igualdad al momento de escuchar las opiniones en los empleados es lo que manifiesta la minoría, mientras que la mayoría indican que si son escuchados, siendo así una debilidad de la empresa que genera diferencias e

incomodidad por parte de los empleados ya que no se sienten importantes en la empresa.

13.-¿Cuáles cree que son los aspectos positivos que destacan en la empresa?

- Importadores directos
- Conocimiento del mercado
- Liderazgo
- Relación con los proveedores
- Local propio
- Innovación de Moda
- Precios competitivos
- Posee propio equipo de transporte para trasladar la mercadería
- La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos
- Estabilidad laboral
- Buenas relaciones con los proveedores.
- Calidad del producto
- Buena atención al cliente
- Opciones de crédito

14.- ¿Qué oportunidades cree usted que pueda tener la empresa en el mercado?

- Ubicación estratégica
- Constante crecimiento de consumidores
- Entrar en nuevos mercados
- Fechas festivas mayor consumo
- Acceso a la tecnología
- Medios publicitarios

15.- ¿Cuáles son los aspectos negativos de la empresa?

- Falta de capacitación al personal
- El producto pasa de moda rápidamente
- Poca publicidad y promoción de ventas
- Elevada mercadería sobrante
- Falta de motivación al personal
- Identificación de las funciones de los empleados
- Cuentas por pagar elevadas
- Controles de inventario ineficientes
- Retrasos en la llegada de mercadería
- No existe una cultura organizacional definida
- Falta de control de salida de mercadería produciéndose hurtos.
- Recuperación de cartera

16.- ¿Qué amenazas cree usted puede presentar la empresa; que dificulte el logro de los objetivos?

- La competencia desleal
- Miedo a desaparecer del mercado
- Elevados Impuestos
- Competencia interna del país
- Cambios repentinos de moda que no pueden ser previstos
- Contrabando

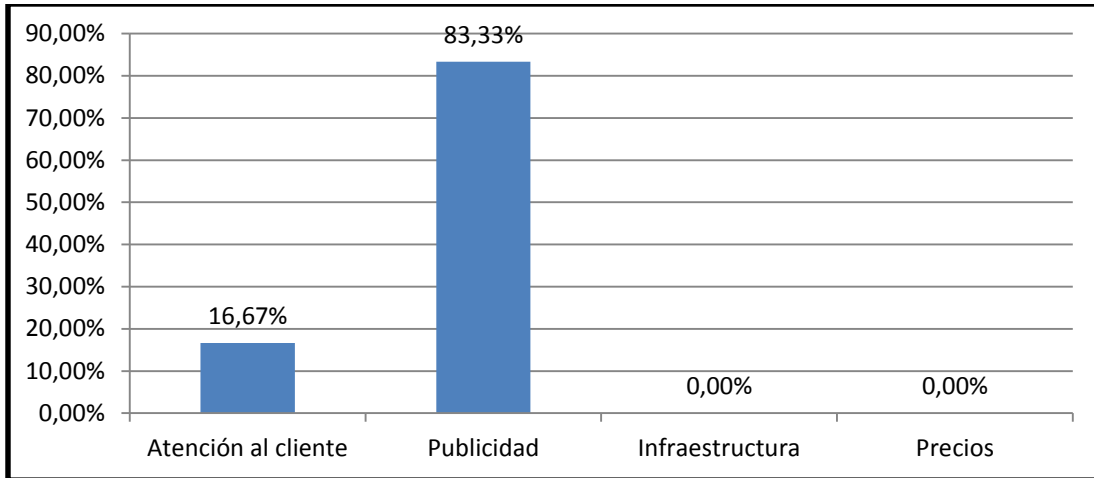
17.- ¿A su criterio en que debe mejorar la empresa?

Cuadro No.26

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	1	16.67%
Publicidad	5	83.33%
Infraestructura	0	0%
Precios	0	0%
TOTAL		100%

Fuente: Encuesta Directa
Elaboración: Tatiana Quezada

Gráfico No. 33



Interpretación: De los 6 empleados encuestados 5 que representan el 83.33% manifiestan que la empresa debería mejorar la publicidad, mientras que 1 que corresponde al 16.67% indica que se debería mejorar la atención al clientela mayoría de los empleados encuestados indican que la empresa debería mejorar la publicidad, siendo este un aspecto que la empresa ha descuidado totalmente ya que no han visto presencia de la misma en medios de comunicación, mientras que la minoría indica que se debe mejorar la atención al cliente, reiterándose una vez más como una debilidad.

FORTALEZAS:

1. Única en el mercado de la ciudad de Loja
2. Buenos Productos
3. Precios Bajos
4. Experiencia en el negocio
5. Importadora directa

6. Infraestructura Propia
7. Crédito directo y con facilidad
8. Permanentes Promociones
9. Buena Atención
10. Horarios confortables
11. Descuentos en Compras
12. Buena comunicación
13. Transporte propio
14. Productos a la moda.
15. Buena relación con los proveedores.
16. Buena Ubicación, estratégica

DEBILIDADES:

1. No tiene definido Visión, Misión Valores Objetivos
2. No tiene un plan de medios
3. Falta definir adecuadamente el mercado Objetivo de la empresa
4. No tiene una estructura organizacional
5. No posee un Manual de Funciones
6. Elevada Cartera vencida
7. Poca colaboración y deslealtad de los trabajadores
8. Retraso en el proceso de facturación.
9. Escasa publicidad
10. Falta de capacitación (propietaria y empleados)
11. No posee reglamento interno de trabajo
12. No brinda incentivos a sus empleados
13. No se escuchan a los empleados
14. Falta de Motivación
15. Elevados inventarios de ropa pasada de moda.
16. Malos controles de inventarios
17. Retrasos en la llegada de la mercadería

18. Poco control en la salida de mercadería.

19. Desconocimiento de la competencia

MATRIZ FACTORES INTERNOS- EFI

CUADRO # 28

PONDERACIÓN		Sin importancia 0.00		
		Muy Importante 1.00		
IMPACTO		Debilidad Importante 2		Fortaleza Importante 4
		Debilidad Menor 1		Fortaleza Menor 3
FACTORES DETERMINATES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Importador legalmente establecida el mercado de la ciudad de Loja	0.04	4	0.16
2	Productos de calidad	0.05	3	0.15
3	Precios competitivos	0.06	4	0.18
4	Experiencia en el negocio	0.04	3	0.12
5	Importadora directa	0.06	3	0.18
6	Infraestructura propia	0.03	3	0.09
7	Crédito directo y con facilidad	0.03	4	0.12
8	Permanentes promociones	0.02	3	0.06
9	Buena atención al cliente	0.03	3	0.09
10	Horarios confortables	0.02	3	0.06
11	Descuentos en compras de contado	0.04	3	0.08
12	Buena comunicación entre los empleados	0.03	3	0.09
13	Transporte propio	0.03	3	0.09
14	Productos a la moda	0.02	3	0.06
15	Buenas relaciones con los proveedores	0.06	4	0.24
16	Ubicación estratégica	0.04	3	0.12
DEBILIDADES				
17	No tiene definido Visión, Misión, Valores Objetivos	0.01	1	0.01
18	No cuenta con un plan de medios	0.04	1	0.04
19	Falta definir adecuadamente el mercado objetivo de la empresa	0.03	1	0.03
20	No tiene un estructura organizacional establecida	0.01	1	0.01
21	No posee manual de Funciones	0.02	1	0.02
22	Elevada cartera vencida	0.03	1	0.03
23	Deslealtad de los trabajadores	0.02	1	0.02
24	Retraso en el proceso de facturación	0.03	2	0.06
25	Falta de publicidad	0.03	2	0.06
26	Falta de capacitación gerente y empleados	0.02	1	0.02
27	No posee reglamento interno de trabajo	0.01	1	0.01
28	No brinda incentivos a sus empleados	0.02	1	0.02
29	Falta de motivación a sus empleados	0.02	1	0.01
30	Elevados inventarios de ropa pasada de moda	0.03	1	0.03
31	Elevados stock de inventarios de ropa pasada de moda	0.02	2	0.04
32	Retraso en llegada de mercadería	0.02	1	0.01

33	Deficiente control en la salida de la mercadería	0.02	2	0.04
34	Desconocimiento de la competencia	0.02	2	0.04
TOTAL		1.00		2.34

FUENTE: Análisis

ELABORACIÓN: Tatiana Quezada

En la matriz se realiza una valoración del medio Interno correspondiente a las fortalezas y debilidades en donde la ponderación se realizó en función al grado de importancia que para la empresa es considerada; en cuanto a la calificación, esta se la realiza tomando en cuenta el estado que se encuentra dentro de la empresa y está dada por una calificación que va desde 1 que es baja, y 4 que es la más alta.

Al establecer las operaciones correspondientes se establece que el medió interno existe un supremacía de las debilidades por cuanto el resultado es 2.34 que está por debajo de la media que es 2,50

ANÁLISIS EXTERNO

- **FACTOR POLÍTICO.**

En este periodo, el estado asumió un papel muy activo en el proceso económico, creando una serie de empresas que actuaban en régimen de monopolio en sectores clave, tales como transportes, telecomunicaciones, petróleo, gas, siderurgia, alimentación y textil, con el objetivo primordial de proteger a la industria nacional frente a productores extranjeros y de acelerar la industrialización.

La estrategia de Correa es hacer rápidamente las cosas para tener un efecto inmediato. Y en la práctica lo consiguió, pues la actitud del mandatario impactó en las masas a los 100 días de mandato le han dado mayor respaldo recibido por presidente alguno desde el retorno a la democracia.

El presidente ha logrado borrar las antiguas diferencias geográficas y culturales de Ecuador, para dividir el país entre pobres y ricos, logrando el fuerte apoyo popular de los menos favorecidos, que son la mayoría en el Estado andino. Nadie defiende a los partidos tradicionales ni reniega de la necesidad de un “cambio”. Lo que preocupa de Correa es que su carácter y su ego lo conduzcan al autoritarismo, y que acabe por convertirse en lo que más detesta.

La sustitución de importaciones es una política económica basada en la premisa de que un país en vías de desarrollo debe intentar reemplazar los productos que importa, normalmente manufacturas y bienes primarios, por sustitutos de fábricas nacionales. Esta política se basa en tres pilares fundamentales: una política industrial que subsidia y dirige la producción de bienes sustitutos, crear barreras arancelarias a las importaciones y una política monetaria que mantenga el tipo de cambio elevado.

Una amenaza importante son los continuos cambios en las políticas gubernamentales, no solo en materia de importación, sino también en otras áreas como el control de cambio que anualmente se reduce la cantidad de dólares que se otorga para importaciones, las políticas tributarias, la nacionalización de empresas por parte del estado, entre otras.

Por estas razones se determinaron:

Amenazas:

- Políticas de importación restrictivas.
- Cambios en las políticas del país.
- Incremento de precio en los productos importados

- **FACTOR ECONÓMICO**

En el presente estudio el componente económico es de vital importancia, ya que las condiciones existentes en el entorno en que gira la empresa presentan cambios que afectan a la organización de manera considerable.

Tomando como referencia a las PYMES, se menciona que se han visto notablemente afectadas por la extensión de la competitividad a escala mundial. Estos escenarios, inciden en la empresa, ya que mantener la cuota de mercado equivale a incrementar la eficiencia, para satisfacer los requerimientos de sus clientes y la fuerte acción de la competencia. El entorno económico es cada vez más complejo, dinámico y hostil debido a la internacionalización de la economía.

Inflación

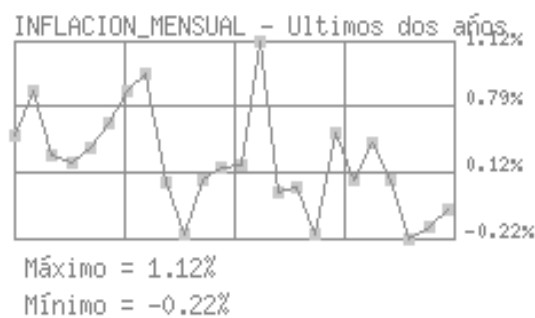
La inflación es el aumento generalizado del nivel de precio de bienes y servicios, por tanto el descenso de estos últimos 2 años resulta alentador tanto para consumidores como para empresarios ecuatorianos.

Tabla1.- Inflación Anual – Últimos 2 años

FECHA	VALOR
Julio-31-2013	-0.02 %
Junio-30-2013	-0.14 %
Mayo-31-2013	-0.22 %
Abril-30-2013	0.18 %
Marzo-31-2013	0.44 %
Febrero-28-2013	0.18 %
Enero-31-2013	0.50 %
Diciembre-31-2012	-0.19 %
Noviembre-30-2012	0.14 %
Octubre-31-2012	0.09 %
Septiembre-30-2012	1.12 %
Agosto-31-2012	0.29 %
Julio-31-2012	0.26 %
Junio-30-2012	0.18 %
Mayo-31-2012	-0.19 %
Abril-30-2012	0.16 %
Marzo-31-2012	0.90 %
Febrero-29-2012	0.78 %
Enero-31-2012	0.57 %
Diciembre-31-2011	0.40 %
Noviembre-30-2011	0.30 %
Octubre-31-2011	0.35 %
Septiembre-30-2011	0.79 %
Agosto-31-2011	0.49 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Tabla 2.- Inflación Anual – Últimos 2 años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para la empresa Importadora y Comercializadora F.M. & G.M., como para las demás empresas de cualquier sector comercial, el incremento de la inflación

provoca disminución en el poder adquisitivo de la población, ocasionando disminuciones de ventas en aquellos productos que no son una primera necesidad como es el caso de los productos que la Importadora ofrece.

Oportunidad: En general los bajos índices expresados permiten mantener un equilibrio en precios, lo que se constituye en una oportunidad de mediano impacto, esto a su vez ocasiona expectativas de crecimiento y aumento de participación en el mercado, debido a la estabilidad en el poder adquisitivo de las personas.

Aranceles

Cada país desarrolla actividades comerciales con otros, por lo tanto necesita de estos para satisfacer las diferentes necesidades de sus habitantes, sin embargo uno de los principales requerimientos que permite el acceso efectivo de los bienes de un país a otro, lo constituye el pago de aranceles, que no son sino tasas proporcionales al valor de bien a importar.

Los motivos para imponer aranceles suelen relacionarse con el deseo de un Estado de proteger la producción local de un bien, por lo que, cuanto más estratégica se la industria local del bien importado, usualmente será más alto el arancel impuesto.

Esto implica que el arancel encarecerá y volverá poco competitivos en el mercado local a los productos que un país importa, bajo la premisa (pocas veces cumplida)

de que ello evitará la pérdida de empleos locales y permitirá el crecimiento de la industria nacional de esos productos, hasta volverla competitiva.

En el Ecuador; el arancel de importaciones vigente para ropa es el arancel mixto que comprende \$ 5,5 por cada kilo neto importado más el 10% de arancel sobre el valor de la mercadería, medida que sirve para contrarrestar el contrabando es decir se evita que se declaren valores inferiores por la mercadería que ingresa al país (subfacturación).

Asimismo, actualmente existe un mayor control en lo que respecta al etiquetado de las prendas importadas. De acuerdo con la normativa ecuatoriana estas deben incluir, entre otras cosas, el lugar de origen, instrucciones sobre lavado, secado y planchado, característica y porcentaje de las fibras y la talla.

Amenaza: el aumento de aranceles se convierte en una amenaza de alto impacto puesto que esto encarece los bienes importados por Importadora y Comercializadora F.M. & G.M.

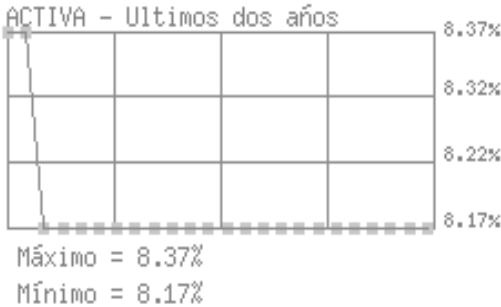
Tasa de interés

Por un lado representan el costo en que una empresa incurre para proveerse de fondos para sus operaciones en inversiones. Por otra parte, son el precio que debe pagar el consumidor por tener acceso al crédito. Mientras más altas sean las tasas, habrá menos consumidores que puedan acceder a los bienes o servicios.

Existen varios tipos de tasa de interés, sin embargo para el análisis se tomará en consideración tan solo la tasa activa, que es la que reciben los intermediarios

financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Cabe señalar que las tasas de interés no corresponden a valores impuestos por el Banco Central del Ecuador, sino que éstas quedan determinadas por el mercado, siendo sin embargo el Banco Central del Ecuador la institución financiera que calcula semanalmente las tasas de interés en función de la información que remiten las instituciones financieras los días jueves de cada semana.

Tabla 3.- Variación de la tasa activa en los dos últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Amenaza: Esto es una amenaza de mediano impacto para Importadora y Comercializadora F.M. & G.M., ya que la empresa se maneja con préstamos que ha sido invertidos en infraestructura, equipos y para importar mayores montos de mercadería lo que ha ocasionado un riesgo en los márgenes de ganancia de la empresa.

- **FACTOR SOCIAL Y CULTURAL**

Nivel de Sueldos y salarios

Los empresarios, que son visionarios, comprenden que la única fórmula para crecer y desarrollarse, es invirtiendo en su gente (vía buenos salarios, capacitación y beneficios), quienes en reciprocidad, ofrecerán un retorno de esta inversión como ya lo hemos señalado. En el caso de nuestro entorno nacional el salario básico unificado es \$ 318,00. Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. ha determinado los salarios de los empleados en base al cargo que desempeñan, así como también ha tomado en cuenta el perfil profesional de cada uno de ellos, cabe señalar que la gerente propietaria no tiene un sueldo asignado.

Desempleo

La tasa del desempleo es un problema lacerante en la realidad ecuatoriana. Las oportunidades son escasas y no todos pueden ocuparse. Los requerimientos de las empresas también se vuelven cada vez más exigentes. No es suficiente contar con acreditaciones académicas, sino además mostrar buenas actitudes personales.

Tabla 4.- Variación de la tasa de desempleo en los dos últimos años



Fuente: Banco Central del Ecuador

Los sueldos y salarios junto con el desempleo, constituye una amenaza de bajo impacto para Importadora y Comercializadora F.M. & G.M.

Amenaza: Estos factores son una amenaza de bajo impacto en todas las empresas ya que a mayor incremento de salarios aumenta el nivel de gastos de la Importadora.

Fechas Comerciales

Las fechas festivas del Ecuador en las que se reportan el mayor volumen de ventas de ropa son:

- ✓ 24-25 de Diciembre (Navidad)
- ✓ 31 de Diciembre 1 de Enero (Año Nuevo).
- ✓ 14 de Febrero (Día de San Valentín)
- ✓ Carnavales
- ✓ 8 de Marzo (Día de la mujer)
- ✓ 2do domingo de Mayo (Día de la Madre)
- ✓ 3er domingo de Junio (Día del Padre)

- ✓ Otras fechas como graduaciones, inicio de clases para estudiantes universitarios.

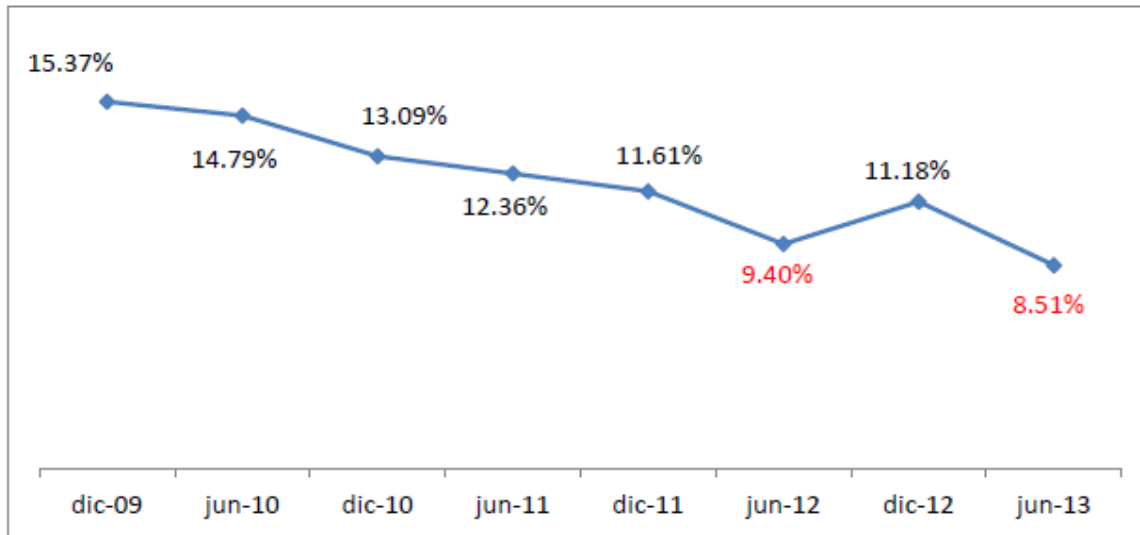
Oportunidad: Este factor es considerado una oportunidad de mediano impacto para todas las empresas, y resulta positivo para Importadora y Comercializadora F.M & G.M ya que contribuye a mantener un volumen de ventas favorables en los meses que contienen fechas festivas.

Pobreza

La lucha contra la pobreza y el combate a la desigualdad social constituyeron los ejes del trabajo desarrollado por el Gobierno Nacional. La adopción de tres estrategias básicas de corte económico como la redistribución del ingreso y la asignación del gasto público, una eficiente política social y de bienestar, así como la generación de nuevas oportunidades y la movilidad social hacia la salida de la pobreza fueron necesarias para romper el llamado círculo de la pobreza.

Este proceso incluyó una reforma tributaria para alcanzar una estructura progresiva y sostenida, viabilizar la garantía de protección de un piso social básico que cubre la seguridad social universal, y la cobertura de servicios básicos de desarrollo humano a partir de los primeros años de vida, en donde El Bono de Desarrollo Humano es parte motriz de dicha estrategia.

Tabla 5.- Evolución de la pobreza



Fuente: INEC

Oportunidad: Para el mercado ecuatoriano y para Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. la disminución de los niveles de pobreza representa una oportunidad de bajo impacto, pues es sinónimo de abundancia y por ende mayores niveles de consumo.

Tendencias en la moda

Hoy en día, las tendencias se modifican y evolucionan mucho más rápido que hace unos años. La moda actual, es efímera, por lo que siempre hay que estar atentos a lo que se va a utilizar en la próxima temporada. Estamos en un mundo globalizado e "hipercomunicado", y también eso se refleja en la moda.

Importadora y Comercializadora F.M & G.M tiene la ventaja de manejarse con marcas que son aceptadas y preferidas como son: aeropostale, American Eagle,

náutica, levis, hollister, oldnavi, gap, h&g, can can, marcas que son reconocidas, por sus diseños, excelente calidad y comodidad, tanto nacional como internacionalmente. Es decir Importadora y Comercializadora F.M. & G.M cumple con las demandas del mercado, al ofrecer líneas de ropa que siguen las tendencias del mercado.

Oportunidad: Que la empresa esté a la vanguardia de las tendencias en el diseño de ropa, es una oportunidad de alto impacto para Importadora y Comercializadora F.M. & G.M., ya que con esto asegura la aceptación de sus productos en el mercado, así como diferenciación de los competidores directos.

- **FACTOR TECNOLÓGICO**

Dentro de este aspecto se puede encontrar diferentes programas de computación que pueden ayudar a la empresa a cumplir sus funciones con eficiencia y eficacia sobre todo al manejo de inventarios y control de mercadería.

Importadora y Comercializadora F.M. & G. M. utiliza el software de Visual Fac, el mismo que le permite dar seguimiento a los clientes, llevar la contabilidad, registro de compra, manejo de inventario y bodega, gestión de cobros entre otros. Además la empresa cuenta con cámaras de seguridad, así como también un reloj biométrico para el registro de asistencia del personal.

Oportunidad: Todo avance tecnológico aplicado a una empresa representa una oportunidad de mediano impacto ya que ofrece ventajas con herramientas diseñadas para dar respuestas de forma rápida y sencilla a todas y cada una de las necesidades que plantea un entorno de estas características.

MATRIZ FACTORES EXTERNOS- EFE

OPORTUNIDADES:

1. Tendencias de la Moda
2. Fechas festivas
3. Altos niveles de Consumo
4. Avance Tecnológico
5. Fidelidad de Clientes
6. Nuevos Mercados
7. Estabilidad económica

AMENAZAS:

1. Cambio constante de la moda
2. Políticas de importación restrictivas
3. Incremento de aranceles
4. Altas Tasas de Intereses
5. Clientes incumplidos
6. Contrabando
7. Cambios en las políticas del país
8. Incremento en los precios de los productos importados
9. Aumento permanente de aranceles de importaciones.

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (EFE)
CUADRO # 27

PONDERACIÓN		Sin importancia 0.00		
		Muy Importante 1.00		
IMPACTO		Amenaza Importante 2		Oportunidad Importante 4
		Amenaza Menor 1		Oportunidad Menor 3
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Mayor volumen de ventas en fechas festivas	0.12	3	0.36
2	Altos niveles de consumo	0.04	3	0.12
3	Adquisición de nuevas tecnologías	0.11	4	0.44
4	Fidelidad de los clientes	0.08	4	0.32
5	Baja inflación	0.08	3	0.24
6	Crecimiento dinámico del mercado	0.20	3	0.60
7	Incremento en niveles de consumo	0.06	3	0.18
AMENAZAS				
8	Cambio constante de la moda	0.04	1	0.04
9	Políticas de Importación restrictivas	0.02	1	0.02
10	Presencia de productos sustitutos	0.05	2	0.10
11	Altas tasas de intereses	0.02	1	0.02
12	Clientes incumplidos	0.06	1	0.06
13	Incremento en el contrabando	0.05	2	0.10
14	Incremento de Aranceles	0.03	1	0.03
15	Cambios en las políticas del país	0.01	1	0.01
16	Incremento en los precios de los productos importados	0.03	1	0.03
TOTAL		1.00		2.65

FUENTE: Análisis


ELABORACIÓN: Tatiana Quezada

En la matriz se realiza una valoración del medio Externo correspondiente a las oportunidades y amenazas en donde la ponderación se realizó en función al grado de importancia que para la empresa es considerada; en cuanto a la calificación, esta se la realiza tomando en cuenta el estado que se encuentra dentro de la empresa y está dada por una calificación que va desde 1 que es baja, y 4 que es la más alta.

Al establecer las operaciones correspondientes se establece que el medió externo existe un supremacía de las oportunidades por cuanto el resultado es 2,65 que está por encima de la media que es 2,5.

MATRIZ BCG

GRAFICO # 27

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP			TOTAL DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS		
			SÓLIDO 3.0 A 4.0 4	PROMEDIO 2.0 A 2.99 3	DEBIL 1.0 A 1.99 2
TOTAL DE LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS	ALTO 3.0 A 4.0	4	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	3	IV	V 	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	2	VII	VIII	IX

	Estrategias de crecimiento y construcción
	Estrategias de conservación y mantenimiento
	Estrategias para cosechar

Del resultado de la presente matriz expresada gráficamente podemos establecer que es necesario construir y potencializar las estrategias que le permitan a la empresa conservarse y mantenerse., esto tiene que representarse

MATRIZ FODA

CUADRO # 29

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Importador legalmente establecida el mercado de la ciudad de Loja	No tiene definido Visión, Misión, Valores Objetivos
Productos de calidad	No cuenta con un plan de medios
Precios competitivos	Falta definir adecuadamente el mercado objetivo de la empresa
Experiencia en el negocio	No tiene un estructura organizacional establecida
Importadora directa	No posee manual de Funciones
Infraestructura propia	Elevada cartera vencida
Crédito directo y con facilidad	Deslealtad de los trabajadores
Permanentes promociones	Retraso en el proceso de facturación
Buena atención al cliente	Falta de publicidad
Horarios confortables	Falta de capacitación gerente y empleados
Descuentos en compras de contado	No posee reglamento interno de trabajo
Buena comunicación entre los empleados	No brinda incentivos a sus empleados
Transporte propio	Falta de motivación a sus empleados
Productos a la moda	Elevados inventarios de ropa pasada de moda
Buenas relaciones con los proveedores	Elevados stock de inventarios de ropa pasada de moda
Ubicación estratégica	Retraso en llegada de mercadería
	Deficiente control en la salida de la mercadería
	Desconocimiento de la competencia
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mayor volumen de ventas en fechas festivas	Cambio constante de la moda
Altos niveles de consumo	Políticas de Importación restrictivas
Adquisición de nuevas tecnologías	Presencia de productos sustitutos
Fidelidad de los clientes	Altas tasas de intereses
Baja inflación	Clientes incumplidos
Crecimiento dinámico del mercado	Incremento en el contrabando
Incremento en niveles de consumo	Incremento de Aranceles
	Cambios en las políticas del país
	Incremento en los precios de los productos importados

FUENTE: Análisis

ELABORACIÓN: Tatiana Quezada

Con los datos de la presente matriz se procederá a la elaboración de la matriz de alto impacto que dará las pautas para la formulación de los objetivos estratégicos.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

CUADRO # 30

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	F2	D1	D2
FACTORES EXTERNOS		F1	Importador legalmente establecida el mercado de la ciudad de Loja	D1	No tiene definido Visión, Misión, Valores Objetivos
		F2	Productos de calidad	D2	No cuenta con un plan de medios
		F3	Precios competitivos	D3	Falta definir adecuadamente el mercado objetivo de la empresa
		F4	Experiencia en el negocio	D4	No tiene un estructura organizacional establecida
		F5	Importadora directa	D5	No posee manual de Funciones
		F6	Infraestructura propia	D6	Elevada cartera vencida
		F7	Crédito directo y con facilidad	D7	Deslealtad de los trabajadores
		F8	Permanentes promociones	D8	Retraso en el proceso de facturación
		F9	Buena atención al cliente	D9	Falta de publicidad
		F10	Horarios confortables	D10	Falta de capacitación gerente y empleados
		F11	Descuentos en compras de contado	D11	No posee reglamento interno de trabajo
		F12	Buena comunicación entre los empleados	D12	No brinda incentivos a sus empleados
		F13	Transporte propio	D13	Falta de motivación a sus empleados
		F14	Productos a la moda	D14	Elevados inventarios de ropa pasada de moda
		F15	Buenas relaciones con los proveedores	D15	Elevados stock de inventarios de ropa pasada de moda
		F16	Ubicación estratégica	D16	Retraso en llegada de mercadería
				D17	Deficiente control en la salida de la mercadería
				D18	Desconocimiento de la competencia
OPORTUNIDADES		(FO) POTENCIALIDADES (MAXI-MAXI)		(DO) DESAFIOS (MINI-MAXI)	
O1	Mayor volumen de ventas en fechas festivas	Desarrollar nuevas estrategias de venta para ampliar y mejorar la cartera de clientes (O1, O2, O7 y F3, F2, F14)		Diseñar un sistema organizacional de la comercializadora (D1, D4, D5 y O4, O6)	
O2	Altos niveles de consumo				
O3	Adquisición de nuevas tecnologías				
O4	Fidelidad de los clientes				
O5	Baja inflación				
O6	Crecimiento dinámico del mercado				
O7	Incremento en niveles de consumo				
				Mejorar la administración de inventarios	
				Realizar una investigación sobre los competidores	
				Mejorar la administración de los Recursos Económicos	
AMENAZAS		(FA) RIESGOS (MAXI-MINI)		(DA) LIMITACIONES (MINI-MINI)	
A1	Cambio constante de la moda				
A2	Políticas de Importación restrictivas	Vigilar constantemente la normativa de importaciones (A2, A7, A8 y F1, F4)			
A3	Presencia de productos sustitutos				
A4	Altas tasas de intereses				
A5	Cientes incumplidos				
A6	Incremento en el contrabando				
A7	Incremento de Aranceles				
A8	Cambios en las políticas del país				
A9	Incremento en los precios de los productos importados				

FUENTE: Análisis

ELABORACIÓN: Tatiana Quezada

CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
CUADRO # 31

	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1	Diseñar un sistema organizacional de la comercializadora
2	Desarrollar nuevas estrategias de venta, para ampliar y mejorar la cartera de clientes
3	Mejorar la administración de los inventarios
4	Realizar una investigación sobre los competidores
5	Mejorar la administración de los Recursos Economicos
6	Vigilar constantemente la normativa de importaciones

FUENTE: Análisis

ELABORACIÓN: Tatiana Quezada

g. DISCUSIÓN

Luego de haber realizado el análisis externo con la matriz de evaluación de factores externos (EFE), y un análisis interno con la matriz de evaluación de factores internos (EFI), la matriz FODA y la Matriz de Alto Impacto se determinó que la empresa requiere de un plan estratégico para la “IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”.; el mismo que estará estructurado en función de los Objetivos Estratégicos propuestos y desarrollado con las diferentes estrategias, actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos, así mismo se establecerá un presupuesto tentativo, también los plazos de cumplimiento y los responsables del cumplimiento de las actividades propuestas.

Para realizar el plan estratégico se debe tomar en cuenta la visión, a misma que permitirá saber a dónde quiere llegar, desarrollarse proyectarse con bases sólidas; y la misión está enfocada en informar que necesidades satisface, que productos ofrece la empresa que permitirá llegar a concretarlo.

**Propuesta de la Misión para la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M.
de la ciudad de Loja**

Para la elaboración de la misión de la empresa damos respuesta a las siguientes preguntas:

Quiénes somos?	• Somos una empresa Importadora y Comercializadora.
Que buscamos?	• Lograr cubrir la demanda exigidas por nuestros clientes
Qué hacemos?	• Ofreciendo prendas de vestir de calidad
Por que lo hacemos?	• Para satisfacer las necesidades ne nuestros clientes
Para quién trabajamos?	• Para la ciudad y provincia de Loja, y parte de la Sierra y Oriente Ecuatoriano.

MISIÓN

Somos una empresa Importadora y Comercializadora, que busca lograr cubrir las demandas exigidas por nuestros clientes, ofreciendo prendas de vestir de calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en la ciudad y provincia de Loja, y parte de la Sierra y Oriente Ecuatoriano

Propuesta de la Visión para la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja

Para la elaboración de la visión de la empresa damos respuesta a las siguientes preguntas:

Qué somos, deseamos y queremos ser?	<ul style="list-style-type: none">• Somos una empresa Importadora y Comercializadora, que para el año 2017, busca ser una empresa líder a nivel local, provincial y nacional.
Qué necesidades se requieren satisfacer?	<ul style="list-style-type: none">• Satisfaciendo las exigencias y requerimientos de nuestros clientes.
Personas o grupos que se desean beneficiar?	<ul style="list-style-type: none">• Ciudadanía del Ecuador
Cómo se va a ofrecer el bien o servicio?	<ul style="list-style-type: none">• Ofreciendo prendas de vestir de calidad.

VISIÓN

Somos una empresa Importadora y Comercializadora, que para el año 2017 busca ser una empresa líder a nivel local, provincial y nacional, satisfaciendo las exigencias de

VALORES

RESPETO	<ul style="list-style-type: none">• Es un valor básico que nos induce a la cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben ser signos distintivos en las relaciones interpersonales y entre las áreas dentro del ámbito laboral dentro de la empresa.
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">• El ofrecer un servicio de calidad, es la vía para mantener siempre una imagen positiva de la Importadora y Comercializadora ante los clientes.
TRANSPARENCIA	<ul style="list-style-type: none">• Es la combinación de la ética y la honestidad para la empresa de entornos virtuosos y confiables. La transparencia se orienta a la formación de liderazgo y compromiso ético
HONESTIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Este valor tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, decoro, respeto y modestia que debemos manejar los integrantes de la empresa.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none">• Ofreciendo integridad, confiabilidad y cooperación entre la gerencia, colaboradores y clientes
LEALTAD	<ul style="list-style-type: none">• Hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar para y por nuestra empresa.

OBJETIVO N° 1

- **Diseñar un Sistema Organizacional de la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M.**

META:

- Implementar una cultura organizacional con el objetivo de que el 100% del personal de la Importadora y Comercializadora se encuentren comprometidos y conozcan la estructura de la empresa, sus funciones, el reglamento interno de trabajo y reciban incentivos.

ACTIVIDADES:

- Establecer la misión, visión y valores organizacionales
- Estructurar un organigrama organizacional.
- Diseñar un manual de funciones.
- Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo
- Definir un sistema de incentivos

ESTRATEGIAS:

- Mejorar la cultura, estructura y funciones organizacionales.

POLÍTICAS:

- Todo el personal debe cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.
- Dar a conocer a los nuevos empleados la estructura de la empresa sus derechos, deberes y obligaciones.

INDICADORES

- Documento con los elementos mencionados
- Organigrama implementado
- Funciones establecidas por cargo dentro de la empresa
- Reglamento Interno aprobado por el MRL
- Sistema d incentivos implementado

PRESUPUESTO:

CUADRO N° 32

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Organigrama	Gerente y Asistente Administrativo	\$ 200.00
Manual de Funciones		\$ 300.00
Reglamento Interno de Trabajo		\$ 1000.00
Sistema de Incentivos		\$ 100.00
TOTAL		\$ 1600.00

CRONOGRAMA:

CUADRO N° 33

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Misión, visión y valores organizacionales	Gerente y Asistente Administrativo	15 días
Organigrama		5 días
Manual de Funciones		20 días
Reglamento Interno de Trabajo		45 días
Sistema de Incentivos		15 días

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

DISEÑAR UN SITESMA ORGANIZACIONAL DE LA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	POLÍTICAS	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mejorar la cultura, la estructura y funciones organizacionales.	Establecer la misión, visión y valores organizacionales	*Todo el personal debe cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo.	Documento con los elementos mencionados	Implementar una cultura organizacional con el objetivo de que el 100% del personal de la Importadora y Comercializadora se encuentren comprometidos y conozcan la estructura de la empresa, sus funciones, el reglamento interno de trabajo y reciban incentivos.	500.00	15 días	Gerente y Asistente Administrativo
	Estructurar un organigrama organizacional		Organigrama implementado			5 días	
	Diseñar un manual de funciones	Funciones establecidas por cargo dentro de la empresa	20 días				
	Elaborar un reglamento interno de trabajo	*Dar a conocer a los nuevos empleados la estructura de la empresa sus derechos, deberes y obligaciones.	Reglamento Interno aprobado por el MRL		1000.00	45 días	
	Definir un sistema de incentivos para el personal	Sistema s incentivos implementado	100.00		15 días		

Elaboración: La autora.

OBJETIVO N° 2

- **Desarrollar nuevas estrategias de venta, para ampliar y mejorar la cartera de clientes**

META:

- Lograr incrementar el volumen de ventas y el número de clientes

ACTIVIDADES:

- Desarrollar una página web para ventas por internet
- Implementar estrategias en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc.
- Establecer un calendario de fechas festivas de la provincia.
- Inventariar posibles clientes en la provincia.
- Adquisición de un vehículo.
- Establecer un calendario de recorrido.
- Diseñar promociones de forma mensual.
- Difundir promociones por los medios de comunicación
- Definir Medios a ser utilizados
- Elaborar un plan de medios con el respectivo presupuesto.

ESTRATEGIAS:

- Incrementar el volumen de ventas, aprovechando las tecnologías de información que mejoren el contacto con los clientes y nuevos clientes.
- Aprovechar fechas festivas para desarrollar ferias para los comerciantes de la provincia.
- Desarrollar un sistema de ventas ambulantes a los cantones y parroquias.
- Mantener y mejorar las promociones a clientes.
- Diseñar anualmente un plan de medios publicitarios

POLÍTICAS:

- Promover la empresa por los medios de información.
- Mantener un permanente incremento en el número de clientes.

INDICADORES:

- Página web en funcionamiento
- Página web en Facebook y twitter
- Calendario elaborado
- Listado nuevo de clientes
- Vehículo funcionando
- Calendario elaborado

- Promociones
- Difusión
- Medios definidos
- Plan elaborado

PRESUPUESTO:

CUADRO N° 34

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Página web	Gerente y Asistente Administrativo	\$ 1500.00
Estrategias en redes sociales		\$ 100.00
Calendario de fechas festivas		\$ 50.00
Adquisición de un vehículo		\$ 10000.00
Calendario de recorrido		\$ 100.00
Promociones de forma mensual		\$ 100.00
Difundir promociones		\$ 300.00
Plan de medios		\$ 2200.00
TOTAL		\$ 14350.00

Elaboración: La autora.

CRONOGRAMA:

CUADRO N° 35

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Página web	Gerente y Asistente Administrativo	1 mes
Estrategias en redes sociales		5 días
Calendario de fechas festivas		10 días
Adquisición de un vehículo		1 mes
Calendario de recorrido		5 días
Promociones de forma mensual		1 mes
Difundir promociones		1 mes
Plan de medios		12 meses

Elaboración: La autora.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2							
DESARROLLAR NUEVAS ESTRATEGIAS DE VENTA PARA AMPLIAR Y MEJORAR LA CARTERA DE CLIENTES							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	POLÍTICAS	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Incrementar el volumen de ventas, aprovechando las tecnologías de información que mejoren el contacto con los clientes y nuevos clientes.	Desarrollar una página web para ventas por internet	Promover la empresa por los medios de información.	Página web en funcionamiento	Incremento del volumen de ventas	1.500,00	1 mes	Gerente
	Implementar estrategias en redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc.		Página web en Facebook y twitter		100,00	5 días	
Aprovechar fechas festivas para desarrollar ferias para los comerciantes de la provincia.	Establecer un calendario de fechas festivas de la provincia.	Mantener un permanente incremento en el número de clientes.	Calendario elaborado	Incrementar el número de clientes	50,00	10 días	
	Inventariar posibles clientes en la provincia.		Listado nuevo de clientes				
Desarrollar un sistema de ventas ambulantes a los cantones y parroquias.	Adquisición de un vehículo		Vehículo funcionando		10.000,00	1 mes	
	Establecer un calendario de recorrido		Calendario elaborado		100,00	5 días	
Mantener y mejorar las promociones a clientes.	Diseñar promociones de forma mensual.		Promociones		100,00	mensual	
	Difundir promociones por los medios de comunicación		Difusión		300,00	mensual	
Diseñar anualmente un plan de medios publicitarios,	Definir Medios a ser utilizados		Medios definidos		200,00	10 días	
	Elaborar un plan de medios con el respectivo presupuesto.		Plan elaborado		2.000,00	12 meses	

OBJETIVO N° 3

- **Mejorar la administración de los inventarios**

META:

- Perfeccionar los inventarios de mercadería.

ACTIVIDADES:

- Contratar un programador
- Establecer necesidades de información
- Desarrollo del sistema informático
- Puesta en marcha del sistema
- Formular procedimientos de manejo de inventarios
- Implementar los procedimientos
- Revisión y mejor continua y permanente de los procedimientos.

ESTRATEGIAS:

- Incrementar el volumen de ventas, aprovechando las tecnologías de información que mejoren el contacto con los clientes y nuevos clientes.
- Aprovechar fechas festivas para desarrollar ferias para los comerciantes de la provincia.

- Desarrollar un sistema de ventas ambulantes a los cantones y parroquias.
- Mantener y mejorar las promociones a clientes.
- Diseñar anualmente un plan de medios publicitarios

POLÍTICAS:

- Mantener actualizado los inventarios
- Desarrollar políticas claras de administración de inventario

INDICADORES:

- Página web en funcionamiento
- Página web en Facebook y twitter
- Calendario elaborado
- Listado nuevo de clientes
- Vehículo funcionando
- Calendario elaborado
- Promociones
- Difusión
- Medios definidos
- Plan elaborado

PRESUPUESTO:**CUADRO N° 36**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Contratar un programador	Gerente	\$ 2000.00
Establecer necesidades de información		
Desarrollo del sistema informático		
Puesta en marcha del sistema		
Formular procedimientos de manejo de inventarios		\$ 500.00
Implementar los procedimientos		\$ 200.00
Revisión y mejor continua y permanente de los procedimientos		\$ 100.00
TOTAL		\$ 2800.00

CRONOGRAMA:**CUADRO N° 37**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Contratar un programador	Gerente	3 meses
Establecer necesidades de información		
Desarrollo del sistema informático		
Puesta en marcha del sistema		
Formular procedimientos de manejo de inventarios		2 meses
Implementar los procedimientos		1 mes
Revisión y mejor continua y permanente de los procedimientos		1 año

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3							
MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE LOS INVENTARIOS							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	POLÍTICAS	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Implementar sistemas para la mejor administración de los inventarios.	Contratar un programador	Mantener actualizado los inventarios	Contrato de programador	Optimizar los inventarios de mercadería	2.000,00	3 meses	Gerente
	Establecer necesidades de información		Diagnóstico de necesidades				
	Desarrollo del sistema informático		Sistema informático				
	Puesta en marcha del sistema		Implementación				
Desarrollar mejores prácticas de administración de inventarios a través de procedimientos claros.	Formular procedimientos de manejo de inventarios	Desarrollar políticas claras de administración de inventario	Desarrollo de procedimiento de manejo de inventarios	Procedimientos implementados y funcionando	500,00	2 meses	Gerente
	Implementar los procedimientos		Implementación		200,00	1 mes	
	Revisión y mejor continua y permanente de los procedimientos		Revisión de los procedimientos , ajustes y mejoras		100,00	1 año	

OBJETIVO N° 4

Realizar una investigación sobre los competidores

META:

- Analizar a todos los competidores.

ACTIVIDADES:

- Elaborar un listado de competidores, locales y nacionales
- Determinar un FODA por competidor (los más importantes)
- Establecer un calendario de controles de competidores
- Analizar trimestralmente los datos de la competencia
- Formular Estrategias de respuesta a la competencia
- Denunciar a los contrabandistas

ESTRATEGIAS:

- Desarrollar un sistema financiero
- Mantener Oportuna información al SRI
- Establecer reglas claras sobre créditos
- Mejorar, ampliar la relación con los proveedores

POLÍTICAS:

- Vigilancia permanente de la competencia
- Respuesta oportuna a las estrategias de la competencia
- Cumplimiento de la ley

INDICADORES

- Contrato de programador
- Diagnóstico de necesidades
- Sistema informático
- Implementación
- Desarrollo de procedimiento de manejo de inventarios
- Implementación
- Revisión de los procedimientos, ajustes y mejoras

PRESUPUESTO:**CUADRO N° 38**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Elaborar un listado de competidores, locales y nacionales	Gerente y Asistente Administrativo	\$ 2000.00
Determinar un FODA por competidor (los más importantes)		
Establecer un calendario de controles de competidores		
Analizar trimestralmente los datos de la competencia		\$ 500.00
Formular Estrategias de respuesta a la competencia		
Denunciar a los contrabandistas		\$ 300.00
TOTAL		\$ 2800.00

CRONOGRAMA:**CUADRO N° 39**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Elaborar un listado de competidores, locales y nacionales	Gerente y Asistente Administrativo	6 meses
Determinar un FODA por competidor (los más importantes)		
Establecer un calendario de controles de competidores		
Analizar trimestralmente los datos de la competencia		Trimestralmente
Formular Estrategias de respuesta a la competencia		4 meses
Denunciar a los contrabandistas		1 año

OBJETIVOS ESTRATÉGICO # 4							
Realizar una investigación sobre los competidores							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	POLÍTICAS	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Implementar una vigilancia de la competencia	Elaborar un listado de competidores, locales y nacionales	Vigilancia permanente de la competencia	Competencia identificada	100% de competidores analizados	2.000,00	6 meses	Gerente
	Determinar un FODA por competidor (los más importantes)		FODA por competidores				
	Establecer un calendario de controles de competidores		Calendario				
Generar estrategias de respuesta a la competencia	Analizar trimestralmente los datos de la competencia	Respuesta oportuna a las estrategias de la competencia	Estrategias de respuesta	Estrategias implementadas	500,00	Cada 3 meses	Gerente
	Formular Estrategias de respuesta a la competencia					Cada 4 mes	
Combatir el contrabando	Denunciar a los contrabandistas	Cumplimiento de la ley	Número de denuncias	2 a 3 denuncias por año	300,00	1 año	Gerente

OBJETIVO N° 5

- **Mejorar la administración de los Recursos Económicos**

META:

- Tener un sistema financiero eficiente y eficaz.

ACTIVIDADES:

- Diseño de presupuestos
- Implementación de Presupuestos
- Generar proyecciones de flujos de efectivo
- Control de los flujos de efectivo
- Generación oportuna de estados financieros
- Entrega de información oportuna al SRI
- Diseñar reglas de crédito
- Implementar y controlar la aplicación de las reglas de crédito
- Mantener un registro de proveedores
- Proponer nuevas formas de mercadeo
- Generar nuevos negocios con otros proveedores

ESTRATEGIAS:

- Desarrollar un sistema financiero
- Mantener Oportuna información al SRI
- Establecer reglas claras sobre créditos

- Mejorar, ampliar la relación con los proveedores

POLÍTICAS:

- Generar una cultura de presupuestación
- Mantener una adecuada liquidez
- Evitar sanciones por el órgano de control tributario
- Mantener una cartera vencida a corto plazo, >1 año
- Mantener buenas relaciones con los proveedores

INDICADORES:

- Presupuesto
- Aplicación del presupuesto
- Indicadores financieros de liquidez
- Mantener en lista blanca la empresa
- Porcentaje de cartera vencida
- Baja rotación de proveedores

CUADRO N° 40

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Diseño de presupuestos	Gerente y Asistente Administrativo	\$ 400,00
Implementación de Presupuestos		
Generar proyecciones de flujos de efectivo		
Control de los flujos de efectivo		
Generación oportuna de estados financieros		\$ 50,00
Entrega de información oportuna al SRI		\$ 100,00
Diseñar reglas de crédito		
Implementar y controlar la aplicación de las reglas de crédito		
Mantener un registro de proveedores		\$ 150,00
Proponer nuevas formas de mercadeo		
Generar nuevos negocios con otros proveedores		
TOTAL		\$ 700.00

CRONOGRAMA:

CUADRO N° 41

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Diseño de presupuestos	Gerente y Contadora	12 meses
Implementación de Presupuestos		
Generar proyecciones de flujos de efectivo		
Control de los flujos de efectivo		
Generación oportuna de estados financieros		mensualmente
Entrega de información oportuna al SRI		Cada 6 meses
Diseñar reglas de crédito		
Implementar y controlar la aplicación de las reglas de crédito		
Mantener un registro de proveedores		Cada 6 meses
Proponer nuevas formas de mercadeo		
Generar nuevos negocios con otros proveedores		

OBJETIVOS ESTRATÉGICO # 5							
Mejorar la administración de los Recursos Económicos							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	POLÍTICAS	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Desarrollar un sistema financiero	Diseño de presupuestos	Generar una cultura de presupuestación	Presupuesto	Dentro de un año poseer un sistema financiero eficaz	400,00	12 meses	Gerente
	Implementación de Presupuestos		Aplicación del presupuesto				
	Generar proyecciones de flujos de efectivo	Mantener una adecuada liquidez	Indicadores financieros de liquidez				
	Control de los flujos de efectivo						
Mantener Oportuna información al SRI	Generación oportuna de estados financieros	Evitar sanciones por el órgano de control tributario	Mantener en lista blanca la empresa	Cero multas del SRI	50,00	mensualmente	Gerente y contadora
	Entrega de información oportuna al SRI						
Establecer reglas claras sobre créditos	Diseñar reglas de crédito	Mantener una cartera vencida a corto plazo, >1 año	Porcentaje de cartera vencida	No tener cartera vencida mayor de 1 año	100,00	Cada 6 meses	Gerente
	Implementar y controlar la aplicación de las reglas de crédito						
Mejorar, ampliar la relación con los proveedores	Mantener un registro de proveedores	Mantener buenas relaciones con los proveedores	Baja rotación de proveedores	Tener un grupo de no más uno por marca	150,00	Cada 6 meses	Gerente
	Proponer nuevas formas de mercadeo						
	Generar nuevos negocios con otros proveedores						

OBJETIVO N° 6

- **Vigilar constantemente la normativa de importaciones**

META:

- Aprovechar, las características de las leyes tributarias que beneficien a la empresa.

ACTIVIDADES:

- Buscar un profesional en el área
- Analizar los posibles socios
- Negociar el asesoramiento

ESTRATEGIAS:

- Mantener como aliado estratégico un profesional en importaciones como asesor de la empresa

POLÍTICAS:

- Mantener a la empresa alerta ante cambios en la legislación de importaciones

INDICADORES:

- Contar con un aliado estratégico.

CUADRO N° 42

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	COSTO
Buscar un profesional en el área	Gerente	\$1000.00
Analizar los posibles socios		
Negociar el asesoramiento		
TOTAL		\$ 1000.00

CRONOGRAMA:

CUADRO N° 43

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
Buscar un profesional en el área	Gerente	3 meses
Analizar los posibles socios		1 mes
Negociar el asesoramiento		1 mes

OBJETIVOS ESTRATÉGICO # 6							
Vigilar constantemente la normativa de importaciones							
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	POLÍTICAS	INDICADOR	METAS	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
Mantener como aliado estratégico un profesional en importaciones como asesor de la empresa	Buscar un profesional en el área	Mantener a la empresa alerta ante cambios en la legislación de importaciones	Contar con un aliado estratégico	Defender a la empresa o aprovechar, las características de las leyes tributarias	1.000,00	3 meses	Gerente
	Analizar los posibles socios					1 mes	
	Negociar el asesoramiento					1 mes	

Elaboración: La autora.

RESUMEN DE COSTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	COSTO
Diseñar un sistema organizacional de la comercializadora	\$ 1600.00
Desarrollar nuevas estrategias de venta para mejorar y ampliar la cartera de clientes	\$ 14350.00
Mejorar la administración de inventarios	\$ 2800.00
Realizar una investigación sobre la competencia	\$ 2800.00
Mejorar la administración de los recursos económicos	\$ 700.00
Vigilar constantemente la normativa de importaciones	\$ 1000.00
TOTAL	\$ 23250.00

h. CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el análisis correspondiente a Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja, pongo en consideración de su Gerente propietaria una lista de conclusiones que son el resultado de todo el trabajo investigativo:

- En la empresa no ha existido una cultura organizacional definida que oriente el desarrollo de las actividades.
- La empresa no tiene un organigrama que permita determinar la línea de autoridad.
- No posee un manual de funciones para organizar el trabajo.
- No tiene un reglamento interno que ayude normativamente al cumplimiento de las actividades.
- No se han otorgado incentivos al personal para mejorar su desempeño.
- No se han desarrollado estrategias adecuadas de ventas.
- Tampoco han existido un adecuado manejo de información con respecto a los clientes, que permita atender eficientemente al cliente y conocer sus necesidades.
- La publicidad de la empresa ha sido casi nula, tampoco se han aprovechado las TIC.

- La administración de los inventarios ha sido escasa, generando pérdidas para la empresa.
- Existe un desconocimiento de la competencia, lo que impide desarrollar estrategias innovadoras.

i. RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones tienen como objetivo principal poner en la práctica cada uno de los elementos estratégicos que se han diseñado en la presente, es por esto que se hace oportuno darlas a conocer a la gerente propietaria.

- Implementar el presente plan para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Definir una adecuada cultura organizacional dentro de la empresa.
- Elaborar un organigrama estructural conjuntamente con un manual de funciones que ayude a la organización interna.
- Elaborar un reglamento interno de trabajo.
- Establecer un programa de incentivos para el personal.
- Aprovechar las TIC, para mejorar las estrategias de venta y de administración de clientes.
- Establecer un adecuado sistema de inventarios que ayude a minimizar las pérdidas por este rubro.
- Diseñar estrategias de vigilancia de la competencia para establecer mejores e innovadoras estrategias.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, Derek F. La Administración con estrategias duales: el dominio del presente y la anticipación al futuro. Editorial Continental. Décima segunda edición. México DF 1999.
- DONELLY GIBSON IVAN CEVICH. 1997. “Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”. Octava Edición.
- LUNA. L, Pablo. Proyectos y Planificación. Primera edición. Quito – Ecuador. Enero, 2004.
- PINTO, Roberto. Planeación estratégica, Primera edición, México, 2000
- RUGMAN, Alan M, Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial Continental. México 1991.
- SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Planeación estratégica, Quito – Ecuador, Marzo del 2006.
- SVERDLIK, ED. HARPER COLLINS, EUA, 1991, “Administración y Organización”
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionMisionVisionValoresPoliticasyLaEmpresa>
- http://excelencia-empresarial.com/Cultura_Empresarial.htm
- <http://raimon.serrahima.com/%C2%BFpor-que-planificar/m>
- <http://www.matrizfoda.com/>
- <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

k. ANEXOS

ANEXO 1

FICHA RESUMEN

a. TEMA.

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”.

b. PROBLEMÁTICA

Debido a la situación económica por la que estamos atravesando, las empresas pueden ser estas pequeñas o medianas que no cuenten con procesos administrativos, o que no tengan definido su filosofía empresarial, verán aún más mermadas sus ventas, por lo que recurren con mucha facilidad a la improvisación, no definen con claridad sus objetivos, no analizan la conducta de los empleados, así como no analizan otros factores importantes que tienen que ver con el crecimiento eficiente de la empresa; con todo lo señalado, los niveles de ventas por supuesto que no son los esperados y todo el esfuerzo que se realiza no se ve recompensado.

En la Ciudad de Loja la mayor parte de las Medianas Empresas Comerciales están siendo administradas en forma empírica, debido a que los propietarios o gerentes no tienen una formación académica avanzada lo cual limita el desarrollo del capital humano, observándose una debilidad común al no considerar los

conceptos más recientes de administración, la jerarquía autoritaria tradicional es la que se usa, donde el jefe impone su autoridad, ordena a sus subalternos y estos obedecen sin plantear sus inquietudes, sin libertad de decidir asuntos que le conciernen en la utilización de conocimientos, habilidades e ideas respecto al desempeño del trabajo. En la actualidad las Medianas Empresas Comerciales, no brindan una atención eficiente a los clientes. Este factor está siendo descuidado por parte de los empresarios que solamente se limitan a vender sus productos, prestar sus servicios y no se preocupan por verificar si se han cubierto las expectativas del cliente. La preocupación de los empresarios radica únicamente en vender, en obtener ganancias temporalmente, pero no tienen una visión del futuro, al no llevar un constante empeño por mantener activos y satisfechos a los clientes. La competencia en el libre mercado lleva a un desarrollo selectivo de las empresas que sobrevivirán y crecerán en el medio, por ello el punto clave está en que las Medianas Empresas Comerciales brinden una atención esmerada hacia los clientes. De igual manera en las Medianas Empresas Comerciales de la Ciudad de Loja, no existe un asesoramiento y un plan estratégico en forma escrita que ayude a orientar a los gerentes y propietarios la manera en que los empleados, puedan guiarse y así poder lograr el desarrollo del capital humano de la empresa, y brindar una excelencia en la atención de los clientes.

Tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado a la empresa se ha detectado lo siguiente:

Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja no cuenta con una visión, misión y objetivos establecidos, lo que ocasiona que los empleados no realicen sus actividades en base a lineamientos que la empresa se ha planteado.

Otro factor que se puede evidenciar en la empresa es que no se encuentran bien definidas las áreas con su respectiva señalética, es decir un cliente nuevo puede llegar a confundirse.

Actualmente, el personal que trabaja en Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. tiene un alto potencial y conoce todos los procedimientos, funciones en sí todo lo referente al tema, pero les hace falta plasmarlo en un papel para conocimiento de los empleados ya existentes y de los futuros, es decir se está administrando el talento humano de manera empírica y por esa razón se debe considerar ciertos aspectos fundamentales como es la estructura de puestos, de igual manera hay una capacitación a los trabajadores lo que se verá reflejado en la disminución de ventas y por consecuencia la pérdida de clientes.

En lo referente a procesos la empresa siempre ha desarrollado sus actividades en base a la experiencia y la improvisación adquirida a lo largo de los años, pese a ello surge de la necesidad de definirlos, con el objeto ahorrar tiempo y recursos, y así brindar un servicio eficiente y oportuno a sus clientes.

El hecho de no contar con planes y estrategias de ventas, ha provocado inadecuada fijación de precios, falta de promoción de ventas y carencia de estrategias publicitarias.

Por lo tanto el principal problema es la falta de un plan estratégico para la “Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja”.

c. JUSTIFICACIÓN

Justificación Académica

La Universidad Nacional de Loja, a través del modelo de enseñanza – aprendizaje SAMOT (Sistema Académico Modular por Objeto de Transformación) tiene la finalidad de crear entes críticos y proactivos a través de la vinculación de los estudiantes universitarios con la sociedad por medio de las investigaciones, creando soluciones propias a los problemas encontrados en los mismos, ya que esto permitirá poner en práctica y fortalecer los conocimientos adquiridos durante toda la carrera universitaria y por ende ayudar al crecimiento y desarrollo productivo de la ciudad y provincia de Loja.

Justificación Social

Socialmente beneficiará a los clientes actuales y potenciales, dado a que se mejorará la calidad de servicio, así mismo se reducirá las debilidades que actualmente tiene la empresa, además de implementar la capacitación a los empleados lo que se verá reflejado en un mejor ambiente de trabajo en equipo, contribuyendo de esta forma con el desarrollo humano tanto de la empresa como de la sociedad.

Justificación Económica

El presente proyecto permitirá a la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja, mejorar sus ingresos, rentabilidad y sobre todo contribuir a la reactivación del sistema económico de nuestra ciudad; esto será como consecuencia del logro de los objetivos estratégicos y del buen manejo de los procedimientos y procesos que se ejecutan en la empresa.

d. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. General

- Proponer un plan estratégico para la “Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja”.

2. Específicos

- Realizar diagnóstico interno de la “Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja”, en base al FODA.
- Realizar diagnóstico externo de la “Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja”, en base al FODA.
- Valorar los factores mediante la Matriz de Alto Impacto.
- Formular la visión, misión y objetivos de “Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja”.
- Diseñar los objetivos estratégicos.

- Elaborar el Plan estratégico para la “Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja”.
- Elaborar el plan operativo.

e. METODOLOGÍA

1. Métodos

Para la realización del presente Proyecto de Tesis, se utilizará los distintos métodos, procedimientos y se aplicará técnicas que la investigación científica proporciona, o sea, las formas o medios que permiten descubrir, sistematizar, enseñar y aplicar nuevos conocimientos, los métodos a utilizar son:

Método inductivo.- Este método permitirá, conocer la realidad del problema a investigar partiendo desde lo particular hasta llegar a lo general.

A través de la utilización de este método se aplicará encuestas a los empleados, de Importadora y Comercializadora F.M y G.M de la ciudad de Loja, así como también se le realizará una entrevista a su Gerente propietaria para conocer más acerca de la entidad y del desenvolvimiento del personal y así poder tener el primer preámbulo de cómo se encuentra la empresa, de esta manera poder dar conclusiones y recomendaciones.

Método deductivo.- Este método permitirá, conocer la realidad del problema a

investigar partiendo de lo general para arribar a lo particular y singular de la problemática.

La aplicación de este método facilitará el planteamiento de la problemática de la empresa, mediante el estudio de la situación actual de las empresas del país y de la ciudad de Loja.

2. Técnicas

Como técnicas de investigación para la recolección de la información se utilizará las siguientes:

LA OBSERVACIÓN.

”La técnica de observación es una técnica de investigación que consiste en observar personas, fenómenos, hechos, casos, objetos, acciones, situaciones, etc.”

Se utilizará esta técnica al momento de observar como los trabajadores realizan sus actividades en la empresa Importadora y Comercializadora F.M y G.M de la ciudad de Loja, así como también para observar el quehacer de la competencia.

LA ENTREVISTA:

“La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de

lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma”.

Esta técnica de investigación permitirá entrevistar a la Gerente propietaria Sra. Geovanna Ruiz Vega, para así poder obtener información acerca de la situación actual en que se encuentra la empresa.

LA ENCUESTA.

”La Encuesta es una técnica de recogida de información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso”

A través de las 6 encuestas que se aplicarán al personal de Importadora y Comercializadora F.M y G.M, y de la encuesta que se realizará a los clientes de la misma se podrá conocer la perspectiva que tienen acerca de la empresa.

3. Población y muestra

3.1. Población

En este caso se tomará como referencia el total de clientes de la empresa registrados durante el año 2012 lo que corresponde a 327 clientes.

3.2. Determinación de la muestra.

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

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población

e^2 = Margen de error, se aplica el 5%

$$n = \frac{327}{1 + (0.05)^2 327} \quad n = \frac{327}{1 + (0.0025)327} \quad n = \frac{327}{1 + 0.8175}$$

$$n = \frac{327}{1.8175} \quad n = 179.91$$

Se aplicarán 180 encuestas a los clientes de Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. de la ciudad de Loja.

ANEXO 2



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

Distinguido Gerente; el motivo de la presente entrevista es con el fin de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de la tesis de grado; y a la vez establecer características fundamentales en sus actividades diarias, así como información demográfica y laboral.

Dicha información será analizada de manera general, mediante un paquete estadístico.

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

- 1.- Nombre de la empresa.....
- 2.- Actividad de la empresa:.....
- 3.- Años de funcionamiento:.....
- 4.- Número de empleados:
- 5.- Ubicación de la empresa:
- 6.- Horarios de atención:.....

ASPECTOS GENERALES DEL GERENTE

- 7.- Nombre:
- 8.- Edad.....
- 9.- Formación académica.....

- 10.- Tiempo de experiencia.....
- 11.- ¿Qué productos ofrece la Importadora y comercializadora F.M. & G.M.?
- 12.- ¿Cuenta la empresa con una misión, visión y objetivos establecidos?
- 13.- ¿Dispone de un plan o medios de acción para alcanzar los objetivos?
- 14.- ¿Cuál es su mercado objetivo o mercado meta?
- 15.- ¿Cuáles considera usted sus competidores potenciales para la empresa?
- 16.- ¿La empresa tiene estructurado un organigrama?
- 17.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?
- 18.- ¿Cuáles cree que son sus fortalezas que le permiten llegar al cumplimiento de sus objetivos?
- 19.- ¿Qué oportunidades cree usted que pueda tener su empresa en el mercado?
- 20.- ¿Qué debilidades enfrenta su empresa?
- 21.- ¿Qué amenazas cree usted puede presentar su empresa; que dificulte el logro de sus objetivos?
- 22.- ¿Qué tipo de publicidad utiliza usted para dar a conocer su empresa?
- 23.- ¿Usted recibe capacitación. Cada que tiempo?
- 24.- ¿Los empleados son capacitados?
 Si () No ()
- En caso afirmativo indique la frecuencia
- 25.- ¿Manejan algún tipo de promociones?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3



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

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE “IMPORTADORA Y
COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”.**

Estimado amigo(a) la encuesta tiene como fin cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de la tesis de grado; a la vez conocer la situación real de gestión que lleva la empresa; es por ello que le solito de la manera más comedia se digne contestar las siguientes preguntas:

1.- ¿Por qué medios de comunicación conoció la empresa Importadora y comercializadora F.M. & G.M.?

- ✓ Televisión ()
- ✓ Radio ()
- ✓ Presa ()
- ✓ Hojas volantes ()
- ✓ Internet ()
- ✓ Otros

(especifique).....

2.- ¿La atención que le brinda la empresa es?

Muy Buena () Buena () Regular () Bajo ()

3.- ¿La calidad del producto que ofrece la Importadora y Comercializadora F.M. & G.M. es?

Muy Buena () Buena () Regular () Bajo ()

4.- Los precios de los productos que ofrece la empresa son:

Muy Altos () Altos () Bajos () Muy bajos ()

5.- ¿Ha recibido algún tipo de promoción al adquirir determinado producto?

Si () No ()

6.- ¿Acude usted a otra empresa ah adquirir el mismo producto?

Si () No ()

6.- ¿Está conforme con los horarios de atención?

Si () No ()

7.- ¿Acude a esta empresa por cual razón?

- ✓ Atención al cliente ()
- ✓ Calidad de producto ()
- ✓ Precios ()
- ✓ Ubicación de la empresa ()
- ✓ Garantía ()

8.- ¿Tiene descuento por las compras adquiridas?

Si () No ()

En caso afirmativo indique
cuáles.....

9.- ¿La empresa le otorga crédito al momento de adquirir un producto?

Si () No ()

10.- ¿A su criterio en que debe mejorar la empresa?

- ✓ Atención al cliente ()
- ✓ Publicidad ()
- ✓ Infraestructura ()
- ✓ Precios ()

11.- ¿Conoce si hay nuevas empresas en proyección de implementación?

Si () No ()

Indique

cuál.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 4



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE “IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA F.M. & G.M. DE LA CIUDAD DE LOJA”.

Estimado amigo(a) la encuesta tiene como el fin de cumplir con los requerimientos académicos para la elaboración de la tesis de grado a la vez conocer la situación real de gestión que lleva la empresa; es por ello que le solicito de la manera más comedida se digne contestar de una manera veraz y confiable.

1.- ¿Qué nivel de estudio tiene?

Primaria () Secundaria () Tecnología () Superior ()

2.- ¿Qué cargo desempeña usted en la empresa?

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

- ✓ 1 a 3 meses ()
- ✓ Más de 3 a 6 meses ()
- ✓ Más de 6 a 9 meses ()
- ✓ Más de 9 meses en adelante ()

4.- ¿Cuando usted ingreso a la empresa recibió:

	Manual de Bienvenida	Información sobre el puesto	Políticas	Objetivos	Misión	Visión
SI						
NO						

5.- ¿La empresa posee un reglamento interno?

Si () No ()

6.- ¿La empresa le brinda capacitación?

- Trimestral ()

Si () Con qué frecuencia - Semestral ()

- Anual ()

No () ¿Desearía? En qué temas.....

7.- ¿Cuenta la empresa con todos los implementos necesarios para desempeñar sus funciones?

Si () No ()

8.- ¿La empresa le ha otorgado algún tipo de incentivos?

Si () No ()

En caso afirmativo indique cuáles.....

10.- ¿Desempeña usted sus actividades de acuerdo a un Manual de funciones?

Si () No ()

11.- ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es?

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

12.- ¿Sus opiniones son escuchadas y tomadas en cuenta en la empresa?

Si () No ()

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

14.- ¿Qué oportunidades cree usted que pueda tener la empresa en el mercado?

15.- ¿Cuáles son las debilidades de la empresa?

16.- ¿Qué amenazas cree usted puede presentar la empresa; que dificulte el logro de los objetivos?

17.- ¿A su criterio en que debe mejorar la empresa?

- ✓ Atención al cliente ()
- ✓ Publicidad ()
- ✓ Infraestructura ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5
PRESUPUESTO

A continuación se describe el presupuesto utilizado para el desarrollo y culminación del Proyecto:

RECURSOS HUMANOS				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	N° DE HORAS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Tatiana Quezada	1	1300	5	6150.00
Director de Tesis	1	120	0	0.00
SUBTOTAL				\$ 6150.00

RECURSOS MATERIALES				
Papel (resma)	4	---	3.5	14.00
Cartuchos	5	---	5.00	25.00
Fotocopias	750	---	0.02	15.00
Anillados	6	----	2.00	12.00
Cd's	5	---	1.00	5.00
SUBTOTAL				\$ 71.00
SERVICIOS BÁSICOS				
Transporte	---	---	0.25	100.00
Internet	---	---	0.20	70.00
SUBTOTAL				\$ 170.00

INDICE

CARATULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	7
d. REVISIÓN DE LITERATURA	9
e. MATRIALES Y METODOS	31
f. RESULTADOS	35
g. DISCUSIÓN	99
h. CONCLUSIONES	128
i. RECOMENDACIONES	130
j. BIBLIOGRAFIA	131
k. ANEXOS	132
INDICE	150