



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD "9 DE OCTUBRE" DE LA CIUDAD DE LOJA"**

Tesis previa a la obtención del  
Grado de Ingeniera Comercial.

**AUTORA:**

*Jeacqueline Zabala Abarca*

**DIRECTOR:**

*Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.*

**LOJA - ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.

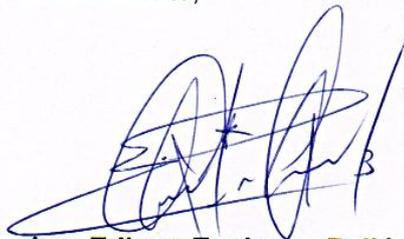
**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo investigativo cuyo tema es: "PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD "9 DE OCTUBRE" DE LA CIUDAD DE LOJA", presentado por la egresada Jeacqueline Zabala Abarca, ha sido revisado, y cumple con los requisitos exigidos por la reglamentación correspondiente.

Loja, Junio de 2015

Atentamente,



**Ing. Edison Espinosa Bailón MAE**

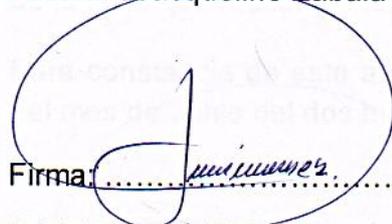
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, **Jeaqueline Zabala Abarca**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

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

Autora: **Jeaqueline Zabala Abarca**



Firma: .....

Cédula: 1900465095

Fecha: Loja, Junio de 2015

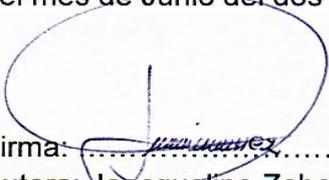
**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.**

Yo, **Jeaqueline Zabala Abarca**, declaro ser autora de la tesis titulada: **"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD "9 DE OCTUBRE" DE LA CIUDAD DE LOJA"**, como requisito para optar el 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 RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

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

Para constancia de esta autorización, en Loja ciudad de Loja, a los 12 días del mes de Junio del dos mil quince, firma la autora.

Firma:  .....

Autora: Jeacqueline Zabala Abarca

Cédula: 1900465095

Dirección: Loja, Sauces Norte, Calles: Diego de Velásquez y Salvador Dalila

Correo electrónico: jzajacky@hotmail.com

Teléfono: 0984169190

**DATOS COMPLEMENTARIOS**

Director de tesis: Dr. Ing. Edisón Espinosa Bailón MAE

**Tribunal de Grado:**

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE

PRESIDENTE

Ing. Galo Salcedo Lopez Mg. Sc.

VOCAL

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

VOCAL

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento y gratitud a la Universidad Nacional de Loja, a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas, quienes con dedicación y eficiencia académica impartieron sus conocimientos y sus sabias experiencias brindándome su apoyo en cada momento de mi formación profesional. Expreso mis más sincero agradecimiento para el Ing. Edison Espinosa Bailón MAE, Director de Tesis, pues con paciencia, educación y voluntad guió mis paso hasta culminar el presente trabajo con éxito.

***Jeacqueline Zabala Abarca***

## **DEDICATORIA**

Este trabajo producto de mi ambición de superación personal y profesional se lo dedico en primera instancia a Dios por su amor infinito y haberme guiado por cada camino que me trajo hasta aquí, a mis hermosa Familia por aumentar mis fuerzas y ansias de superación, a todos los profesores de los cuales he tenido el orgullo de ser alumna y que sin egoísmo me alimentaron con su mejor tutoría, y a mis amigos y demás familiares de quienes siempre recibí una palabra de aliento para continuar.

***Jeaqueline Zabala Abarca***

**a. TÍTULO**

**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD "9 DE OCTUBRE" DE LA CIUDAD DE LOJA"**

## **b. RESUMEN**

El presente trabajo denominado "**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD "9 DE OCTUBRE" DE LA CIUDAD DE LOJA**", consiste en la elaboración de un plan estratégico que impulse el crecimiento y desarrollo de la organización objeto de estudio, el cual ha sido realizado en base a sustentos teóricos de la planificación y a la información obtenida de campo mediante la aplicación de encuestas a un total de 32 socios, 7 empleados y una entrevista al Gerente.

Es importante indicar que dentro de la metodología utilizada, se recurrió a la utilización de los métodos: científico, deductivo, inductivo, analítico, descriptivo e histórico; en lo referente a las técnicas, fue necesaria la utilización tanto de la encuesta así como también de la entrevista; la recopilación bibliográfica complementó todo el desarrollo de la tesis.

El objetivo planteado para la asociación 9 de Octubre fue proponer un Plan de estratégico, para lo cual se realizó un diagnóstico y análisis de la situación actual externa e interna del entorno de esta organización. En base a la información obtenida, se realizó el análisis externo, en el cuadro de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen la asociación 9 de Octubre, se obtuvo el resultado ponderado de 2,57.

Esto significa que en la empresa investigada, existe predominio de las oportunidades cuyo valor es de 1,86, sobre las amenazas que es de 0,71; es decir, diferencia de 1,15, lo que significa que la organización investigada, tiene muchas

oportunidades para desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades que existen en el mercado para fortalecer su crecimiento, como son las complicadas barreras de entrada de nuevos competidores, el crecimiento de la demanda, la estabilidad económica y el adecuado marco jurídico.

De acuerdo al resultado obtenido de la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la asociación 9 de Octubre, determina como resultado ponderado de 2,63; lo que significa que en la empresa existe un predominio de fortalezas sobre las debilidades; es decir, existe 1,98 fortalezas y en debilidades es de 0,65, con una diferencia de 1,33, por lo tanto empresa no tiene graves problemas internos que puedan interferir en el crecimiento de la misma y también tiene un normal desenvolvimiento dentro del mercado local.

Posteriormente se realiza la matriz FODA para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, base para el diseño de la Matriz de Alto Impacto, en donde se plantearon cuatro objetivos, entre los cuales se tiene: Implementar un plan para captar nuevos mercados, capacitar al personal, diseñar un plan publicitario y diseñar un plan de promociones, con un valor establecido de \$ 13.682,00 dólares para su cumplimiento.

Por lo que se ha concluido que los objetivos estratégicos más importantes, el Nro. 3: DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LAS VENTAS; y, No. 4: REALIZAR UN PLAN DE PROMOCIONES QUE LLEGUE A LOS CLIENTES CON LA FINALIDAD DE QUE SE SIENTAN MOTIVADOS A ADQUIRIR LOS PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD QUE OFRECE LA ASOCIACION 9

DE OCTUBRE”, que se deben implementar para dar a conocer los servicios que ofrece la organización e incrementar sus ventas.

Complementando el presente trabajo de investigación, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones, en base a los resultados obtenidos durante el desarrollo del plan estratégico para la asociación de artículos de primera necesidad 9 de Octubre de la ciudad de Loja.

## **ABSTRACT**

The present work called " OFFER OF A STRATEGIC PLAN FOR THE TRANSPORTERS' ASSOCIATION OF BASIC COMMODITIES " 9 GIVE OCTOBER " GIVES LOJA's CITY ", it consists of the production of a strategic plan that stimulates the growth and development of the organization I object of study, which has been realized on the basis of theoretical sustentances of the planning and to the information obtained of field by means of the application of surveys to a total of 32 partners, 7empleados and one interview to the Manager.

It is important to indicate that inside the used methodology, one resorted to the utilization of the methods: scientific, deductive, inductive, analytical, descriptive and historical; in what concerns the technologies, the utilization was necessary so much of the survey as well as also of the interview; the bibliographical summary complemented the whole development of the thesis.

The aim raised for the association October 9 was to propose a Plan of strategically, for which realized a diagnosis and analysis of the current external and internal situation of the environment of this organization. On the basis of the obtained information, the external analysis was realized, in the picture of the Counterfoil of Evaluation of the External Factors, once assigned the weighting for each of the external factors that influence the association October 9, the result weighted of 2,57 was obtained.

This means that in the investigated company, there exists predominance of the opportunities which value is of 1,86, on the threats that it is of 0,71; it is to say, separates from 1,15, which means that the investigated organization, it has many opportunities to be unrolled of better form inside his external environment

and therefore to must take advantage of the opportunities that exist on the market to strengthen his growth, since it are the complicated barriers of entry of new competitors, the growth of the demand, the economic stability and the suitable juridical frame.

In agreement to the result obtained of the Counterfoil of Evaluation of Internal Factors of the association October 9, it determines as result weighted of 2,63; what means that in the company a predominance of strengths exists on the weaknesses; it is to say, exists 1,98 strengths and in weaknesses it is of 0,65, with a difference of 1,33, therefore company does not have serious internal problems that they could interfere in the growth of the same one and also it has a normal development inside the local market.

Later there is realized the counterfoil FODA to determine the opportunities, threats, strengths and weaknesses, base for the design of the Counterfoil of High place I Strike, where there appeared four aims, between which it is had: To implement a plan to catch new markets, to qualify to the personnel, to design an advertising plan and to design a plan of promotions, with a value established of \$ 13.682,00 dollars for his fulfillment.

For what one has concluded that the most important strategic aims, the Nro. 3: TO DESIGN AN ADVERTISING PLAN IN THE PRINCIPAL MASS MEDIA TO IMPROVE THE SALES; and, Not. 4: TO REALIZE A PLAN OF PROMOTIONS THAT COMES TO THE CLIENTS WITH THE PURPOSE OF WHICH THEY FEEL MOTIVATED TO ACQUIRING THE PRODUCTS OF THE FIRST NEED THAT THE ASSOCIATION OFFERS 9 GIVES IN OCTOBER ", that must be implemented to announce the services that the organization offers and to increase his sales.

Complementing the present work of investigation, they present the Conclusions and Recommendations, on the basis of the results obtained during the development of the strategic plan for the association of basic commodities On October 9 of Loja's city.

### **c. INTRODUCCIÓN**

En la Provincia de Loja existe una variedad de asociación, entre grandes, medianas y pequeñas, estimando que muy pocas cuentan con mecanismos adecuados para asegurar la alineación de sus recursos con los objetivos propuestos.

La Asociación de Transportistas Mayoristas de Artículos de Primera Necesidad “9 de Octubre” se encuentra ubicada en el sector Las Pitas frente a la iglesia Cristo Rey es una asociación con estatutos y reglamento interno debidamente aprobados por el ministerio de bienestar social a partir del año 1998.

Esta asociación se encuentra al servicio de los clientes y población en general hace 16 años, demuestra ser una organización sólida y capaz de solventar las necesidades de sus clientes.

La asociación comercializadora de artículos de primera necesidad de la ciudad de Loja pertenece a una de estas asociaciones, las cuales no se han preparado para el cambio tecnológico y globalizado que marca la actualidad, dado que desarrolla su actividad apoyándose en la experiencia de sus socios y las buenas intenciones de sus directivos, por lo que al igual que muchas empresas ecuatorianas, tiene grandes falencias en su interior, pues no cuenta con herramientas que orienten su desarrollo, lo cual incide directamente en su crecimiento.

Esta asociación lojana no tiene estrategias claras ni un horizonte claro, de hacia dónde quiere llegar y ante este antecedente surge un problema, que hace necesario desarrollar e implementar un Plan estratégico dentro de la Asociación 9 de Octubre, enfocado a la optimización de recursos y eficiencia operativa, destinado al mejoramiento de los servicios que brinda.

Este proceso contribuirá a formar una cultura empresarial, el mismo hecho de instruir el proceso cuando antes no se había utilizado ninguno, indicará a los miembros de la asociación que las cosas están cambiando, el proceso adquirirá vida y la asociación se irá embarcando en un programa de profesionalización, ya que dicho planteamiento proporcionará un rumbo, el personal cumplirá metas, y se motivará para enfrentar cualquier tipo de dificultad que se presente.

Por lo que, para el desarrollo del presente trabajo se plantearon como objetivos específicos a alcanzar: Realizar un análisis de la situación actual de la asociación 9 de Octubre; efectuar un análisis de los Factores Externos (EFE) y de los Factores Internos (EFI) que permitan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) en la asociación investigada; determinar los objetivos así como las estrategias para ejecutarlos; diseñar el plan de acción que se aplicará y calcular el presupuesto necesario para implementar el Plan estratégico en la asociación 9 de Octubre de la ciudad de Loja.

Bajo este contexto, esta investigación se inicia con el **Resumen**, que corresponde a una recapitulación de las partes significativas de la tesis; la **Introducción**, en la que se resalta la importancia del tema investigado, mediante el cual se tendrá un conocimiento global de todo el trabajo realizado; la **Revisión de Literatura**, ésta consta la recopilación bibliográfica que contiene contextos teóricos acerca de lo que es la comercialización y todo lo referente a la planeación estratégica; continuado se presentan los **Materiales y Métodos**, en donde se detalla cómo fueron utilizados los métodos: deductivo, inductivo, analítico, estadístico, y las técnicas como la observación directa, entrevista al gerente, encuesta a los socios y a empleados, y procedimientos aplicados en la investigación que permitieron recolectar la información

necesaria para identificar los principales problemas que afectan a la misma, los que han impedido su normal desenvolvimiento y desarrollo.

Luego se encuentra la **Discusión de Resultados**, en el cual se establece el diagnóstico situacional, haciendo un análisis del medio Externo, por medio del cual se identificaron las oportunidades y amenazas de la organización, en relación a los ámbitos: Económico, político, social, legal, tecnológico y competitivo. De igual forma se realizó el análisis de los factores internos de la asociación, que permitió conocer, por un lado las necesidades y preferencias de los clientes respecto de los productos y servicios que presta la asociación, y por otro, la actividad y el desempeño que vienen realizando el gerente y empleados, con lo que se pudo identificar las debilidades y fortalezas.

Luego mediante la elaboración de la matriz FODA, se identificaron las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que se presentan de las contingencias de su medio externo, lo que permitió construir la Matriz de Alto Impacto, en donde se establecieron las estrategias a proponer, resultado de las combinaciones entre las Fortalezas con las Oportunidades (FO) y con las Amenazas (FA); y de las Debilidades con las Oportunidades (DO) y con las Amenazas (DO).

Posteriormente, se procede a plantear la propuesta del Plan estratégico para la organización, en el cual se plantean, la Visión y Misión de la asociación 9 de Octubre que contribuirá a enrumbar su destino, así como varios objetivos con sus respectivas metas, políticas, estrategias, tácticas, presupuesto, financiamiento y responsables. Los objetivos consisten en implementar un plan para captar nuevos mercados, capacitar al personal, diseñar un plan publicitario y realizar un plan de promociones.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **EL TRANSPORTE**

El transporte “es una actividad del sector terciario, entendida como el desplazamiento de objetos o personas (contenido) de un lugar (punto de origen) a otro (punto de destino) en un vehículo (medio o sistema de transporte) que utiliza una determinada infraestructura (red de transporte). Esta ha sido una de las actividades terciarias que mayor expansión ha experimentado a lo largo de los últimos dos siglos, debido a la industrialización; al aumento del comercio y de los desplazamientos humanos tanto a escala nacional como internacional; y los avances técnicos que se han producido y que han repercutido en una mayor rapidez, capacidad, seguridad y menor coste de los transportes.”<sup>1</sup>

#### **Componentes del sistema de transporte**

Para lograr llevar a cabo la acción de transporte se requieren varios elementos, que interactuando entre sí, permiten que se lleve a cabo:

- Una infraestructura en la cual se lleva físicamente la actividad, por ejemplo las vías para el transporte carretero, ductos para el transporte

---

<sup>1</sup> Tomado de: [www.mi-carrera.com/IngenieriaTransporteYTransito.html](http://www.mi-carrera.com/IngenieriaTransporteYTransito.html)

de hidrocarburos, cables para el transporte de electricidad, canales para la navegación en continente, aeródromos para el transporte aéreo, etc.

- vehículo instrumento que permite el traslado rápido de personas. Ejemplos de vehículos son la bicicleta, la motocicleta, el automóvil, el autobús, el barco, el avión, etc.
- Un operador de transporte, referencia a la persona que conduce o guía el vehículo
- Unos servicios que permiten que la actividad se lleve a cabo de forma segura, como semáforos.<sup>2</sup>

**El sistema de transporte** requiere de varios elementos, que interactúan entre sí, para la práctica del transporte y sus beneficios:

- **La infraestructura**, que es la parte física de las condiciones que se requieren para dar aplicación al transporte, es decir se necesitan de vías y carreteras para el transporte terrestre urbano, provincial, regional e internacional, se necesitan aeropuertos y rutas aéreas para el transporte aéreo, asimismo se requieren canales y rutas de navegación para el transporte naviero ya sean estos por mar o por ríos y lagos. Otra parte de la infraestructura son las paradas y los semáforos en cuanto al transporte urbano, en el transporte aéreo son las torres de control y el radar, y en las navales son los puertos y los radares.
- **El vehículo o móvil**, es el instrumento que permite el traslado de personas, cosas u objetos, de un lugar a otro.

---

<sup>2</sup> Tomado de: [ficus.pntic.mec.es/ibus0001/servicios/transportes.html](https://ficus.pntic.mec.es/ibus0001/servicios/transportes.html)

- **El operador de transporte**, es la persona encargada de la conducción del vehículo ó móvil, en la cual se van a trasladar personas, cosas u objetos.
- **Las normas y leyes**, Es la parte principal del sistema de transportes, es la que dictamina la manera de trasladarse de un lugar a otro, asimismo es la que regula y norma la operación de todos los demandantes y ofertantes del servicio de transporte.<sup>3</sup>

### **Oferta y demanda**

Los ingenieros de transporte utilizan estos conceptos a la hora de concebir, planificar, diseñar y operar un sistema de transporte. Para tener un sistema eficiente, es deseable que la demanda utilice al máximo la infraestructura existente. La demanda deberá solo en muy pocas ocasiones superar la oferta. Uno de los ejemplos más ilustrativos es el de las vías. La oferta para este caso son las vías y los vehículos las demandan. Cuando pocos vehículos demandan la vía, se dice que la infraestructura está prestando un buen servicio, pero es ineficiente. Cuando muchos vehículos utilizan la vía de forma funcional, operarán de forma eficiente la infraestructura, pero el servicio que presta a los usuarios ya no es tan bueno. Cuando demasiados vehículos demandan las vías se forma congestión y esto se considera inaceptable.

El transporte puede ser clasificado de varias maneras de forma simultánea. Por ejemplo, referente al tipo de viaje, al tipo de elemento transportado o al acceso.

---

<sup>3</sup> Tomado de: [www.mi-carrera.com/IngenieriaTransporteYTransito.html](http://www.mi-carrera.com/IngenieriaTransporteYTransito.html)

Por ejemplo, es transporte de pasajeros generalmente se clasifica en transporte público y el transporte privado.

## **Clasificación**

### ***Transporte de pasajeros, transporte de carga***

El transporte de carga es la disciplina que estudia la mejor forma de llevar de un lugar a otros bienes. Asociado al transporte de carga se tiene la Logística que consiste en colocar los productos de importancia en el momento preciso y en el destino deseado. La diferencia más grande del transporte de pasajeros es que para éste se cuentan el tiempo de viaje y el confort.

### ***Transporte urbano, transporte interurbano***

Esta clasificación es muy importante por las diferencias que implican los dos tipos de viajes. Mientras los viajes urbanos son cortos, muy frecuentes y recurrentes, los viajes interurbanos son largos, menos frecuentes y recurrentes.

### **Transporte público, transporte privado**

*Transporte público:* El transporte público es el término aplicado al transporte colectivo de pasajeros. A diferencia del transporte privado, los viajeros de transporte público tienen que adaptarse a los horarios y a las rutas que ofrezca el operador. Usualmente los viajeros comparten el medio de transporte y está

disponible para el público en general. Incluye diversos medios como autobuses, trolebuses, tranvías, trenes, ferrocarriles suburbanos o ferris. En el transporte interregional también coexiste el transporte aéreo y el tren de alta velocidad. Algunos, como los taxis compartidos, organizan su horario según la demanda. Otros servicios no se inician hasta que no se complete el vehículo. En algunas zonas de baja demanda existen servicios de transporte público de puerta a puerta, aunque lo normal es que el usuario no escoja ni la velocidad ni la ruta. El transporte público urbano puede ser proporcionado por una o varias empresas privadas o por consorcios de transporte público. Los servicios se mantienen mediante cobro directo a los pasajeros. Normalmente son servicios regulados y subvencionados por autoridades locales o nacionales. Existen en algunas ciudades servicios completamente subvencionados, cuyo costo para el viajero es gratuito.

*Transporte privado:* Es el término que comúnmente se utiliza para referirse a los servicios de transporte que no están abiertos o disponibles para el público en general. Técnicamente, el transporte privado se diferencia del transporte público en tres aspectos: Primero, el transporte privado no está sujeto a rutas, es decir, el usuario selecciona el camino que considere más conveniente para llegar a su destino. Segundo, no depende de horarios, a diferencia del transporte público dónde el horario del viaje está dispuesto a la disponibilidad de los servicios. Tercero, la velocidad es selección del viajero (dentro de las limitaciones del vehículo, legales y de la infraestructura). Un ejemplo son las "limusinas" donde viaja gente importante como los presidentes, etc.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Tomado de: [www.mi-carrera.com/IngenieriaTransporteYTransito.html](http://www.mi-carrera.com/IngenieriaTransporteYTransito.html)

## Modos de Transporte

Los modos de transporte son combinaciones de redes, vehículos y operaciones. Incluyen el caminar, la bicicleta, el coche, la red de carreteras, los ferrocarriles, el transporte fluvial y marítimo (barcos, canales y puertos), el transporte aéreo (aeroplanos, aeropuertos y control del tráfico aéreo), incluso la unión de varios o los tres tipos de transporte. Se habla de reparto modal para describir, en un ámbito dado, cómo se distribuyen los viajes entre los distintos modos.

Según los modos de transporte utilizados, el transporte se clasifica o categoriza en:

- Transporte por carretera: peatones, bicicletas, automóviles y otros vehículos sin rieles.
- Transporte por ferrocarril: material rodante sobre vías férreas.
- Transporte por vías navegables: transporte marítimo y transporte fluvial. Para el agua el barco, es el más conocido.
- Transporte aéreo: aeronaves y aeropuertos.
- Transporte combinado: se utilizan varios modos de transporte y la mercancía se transborda de vehículo a otro. Este modo de transporte se ha desarrollado dando lugar al transporte intermodal o transporte multimodal, en el que la mercancía se agrupa en «unidades superiores de carga», como el contenedor, que permiten el transporte por diferentes vías sin «ruptura de carga».

- Transporte vertical: ascensores y montacargas.
- Transporte por tuberías: oleoductos y gasoductos, en los que se impulsan fluidos a través de tuberías mediante estaciones de bombeo o de compresión.<sup>5</sup>

Asimismo, puede distinguirse entre transporte público y transporte privado dependiendo de la propiedad de los medios de transporte utilizados.

También puede ser interesante la distinción entre el transporte de mercancías y el transporte de pasajeros.

## COMERCIO

Se denomina comercio “a la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se efectúan a través de un comerciante o un mercader.”<sup>6</sup>

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda.

---

<sup>5</sup> Tomado de: [ficus.pntic.mec.es/ibus0001/servicios/transportes.html](https://ficus.pntic.mec.es/ibus0001/servicios/transportes.html)

<sup>6</sup> Tomado de: [www.definicionabc.com](https://www.definicionabc.com) > Economía

## Tipos de Comercio

El comercio es una fuente de recursos tanto para el empresario como para el país en el que esté constituido: entre más empresas vendan el mismo producto o brinden el mismo servicio se abaratan los servicios.

- El comercio mayorista (conocido también como «comercio al por mayor» o «comercio al mayor») es la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador no es el consumidor final de la mercancía: la compra con el objetivo de vendérsela a otro comerciante o a una empresa manufacturera que la emplee como materia prima para su transformación en otra mercancía o producto.
- El comercio minorista (conocido también como «comercio al por menor», «comercio al menor», «comercio detallista» o simplemente «al detalle») es la actividad de compra-venta de mercancías cuyo comprador es el consumidor final de la mercancía; es decir, quien usa o consume la mercancía.
- El comercio interior es el que se realiza entre personas que se hallan presentes en el mismo país, sujetos a la misma jurisdicción.
- El comercio exterior es el que se efectúa entre personas de un país y las que viven en otro.
- Comercio terrestre, comercio marítimo, comercio aéreo y comercio fluvial hacen referencia al modo de transportar la mercancía y cada uno es propio de una rama del derecho mercantil, que lleva el mismo nombre.

- El comercio por cuenta propia es el que se realiza por cuenta propia, para sí mismo.
- El comercio por comisión es el que se realiza a cuenta de otro.
- El comercio electrónico el término comercio electrónico (o e - commerce), hace referencia a cualquier forma de transacción o intercambio electrónico de bienes, información o servicios, la cual facilita las operaciones comerciales y que genera políticas gubernamentales específicas para mejorar la posición competitividad de las economías; cuyo intercambio se basa en la transmisión de datos sobre redes de comunicación como internet.<sup>7</sup>

### **Comercio de Artículos de Primera Necesidad**

El comercio de artículos de primera necesidad se realiza en dos ámbitos: El comercio minorista, también conocido como comercio al por menor, se lleva a cabo entre el vendedor y el consumidor final, que es la persona que adquiere el producto para utilizarlo o consumirlo.

En el comercio mayorista, o comercio al por mayor, en cambio, el comprador no es quien consume o usa el producto adquirido. Su intención es poder concretar una venta posterior del mismo producto, a un precio más alto del pagado.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Tomado de: [www.derechocomercial.edu.uy/RespComercio01.htm](http://www.derechocomercial.edu.uy/RespComercio01.htm)

<sup>8</sup> Tomado de: <http://ecuador.gugadir.com/distribuidores-de-productos-de-primera-necesidad-g/>

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PLANIFICACIÓN**

La planificación es la acción y efecto de planificar. En otras palabras es un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

“La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para: diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, decidir cuál será su misión y visión, plantear metas, seleccionar estrategias, asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. En el proceso de la planificación estratégica, los directivos deben adoptar una perspectiva que abarque a toda la organización o a toda la división. Su enfoque se debe concentrar en formular estrategias que aborden con efectividad las oportunidades y amenazas que se derivan de las fortalezas y debilidades de la organización.”<sup>9</sup>

### **Importancia**

“Permite a la dirección y a los responsables de la empresa evaluar, aceptar o rechazar un determinado número de cursos de acción, especificar los objetivos

---

<sup>9</sup> HELLRIENGEL, Jackson Slocum, (2011), Administración, Un enfoque basado en competencias, Editorial Norma, España, Pág. 215.

y propósitos, así como valorar los resultados obtenidos para lograr lo que se ha propuesto. También proporciona un instrumento de control e integra el uso efectivo de los recursos disponibles, minimizando los costos. Intenta prever fracasos y desviaciones, ya que se sabe hacia dónde se quiere dirigir la empresa.”<sup>10</sup>

### **Objetivos**

- “Definir lo que deberá ser la organización en el futuro
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro.
- Establecer el camino óptimo para enlazar la organización de hoy con lo que deberá ser en el futuro.
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas.

### **Elementos**

- *Identificar los problemas y las oportunidades que existen.* El reconocimiento y las oportunidades representan uno de los productos más favorables de una buena planeación estratégica.
- *Fijación de Metas (objetivos).* El establecimiento de metas no puede juzgarse como independiente de la identificación de las oportunidades. La

---

<sup>10</sup> ORTEGA, Castro Alfonso L, (2012), Planeación Financiera Estratégica, Editorial McGraw Hill; México D. F., Pag.32.

fijación de metas habrá de considerarse muy importante, ya que es un elemento decisivo en la planeación estratégica.

- *Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.*
- *Escoger la mejor solución.* Esto ocurre cuando se supone que hay soluciones y se conocen los objetivos de la empresa.
- *Tener procedimientos de control.* Esto es para comprobar que resultados se obtuvieron con la mejor solución. La manera en que se lleve a cabo esta función de control dependerá de las preferencias y del estilo de la administración.”<sup>11</sup>

## **ESTRATEGIAS**

La estrategia es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con qué elementos se va a luchar. En consecuencia, una estrategia viene a ser una combinación de fines y de medios, las orientaciones de cómo llegar a esos fines.

### **Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico es la herramienta para conseguir lo que uno quiere contestando 4 preguntas: ¿Dónde estaba ayer? ¿Dónde estoy hoy? ¿Dónde quiero estar mañana? y ¿Cómo haré para conseguirlo?

---

<sup>11</sup> ORTEGA, Castro Alfonso L, (2012), Op. Cit., Pags.34 – 36.

## Valores estratégicos

Los valores estratégicos de la empresa representan la base de la organización ya que determinan la personalidad y la cultura de la misma, y por ende el comportamiento a lo largo de su vida en el mercado, siendo determinantes en diversos aspectos como la toma de decisiones a cargo de la alta dirección, quienes apoyarán y promoverán los valores.

## Clasificación de las estrategias.

- *“Estrategias maestras o empresariales:* su esquema es general y su propósito es establecer acciones trascendentales para la organización.
- *Estrategias internas:* están enfocadas en asuntos específicos de la organización.
- *Estrategias Funcionales:* son específicas de las áreas clave de la organización.”<sup>12</sup>

## ANÁLISIS FODA

“El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

---

<sup>12</sup> ORTEGA, Castro Alfonso L, (2012), Op. Cit., Pag. 40

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

### **Fortalezas**

Son los elementos positivos que los integrantes de la organización perciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa).

### **Debilidades**

Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa NO tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización y su normal desempeño.

### **Oportunidades**

Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos y son los que deben ser tomados en cuenta por quienes toman decisiones para ser utilizados como herramientas de gestión y así lograr un mejoramiento en la organización.

## **Amenazas**

Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar NEGATIVAMENTE los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato.”<sup>13</sup>

## **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Se lo puede definir de la siguiente manera:

**1. Propósito Básico.-** En esta etapa se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un objetivo duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. En resumen, una formulación clara y significativa de la misión describe los valores y prioridades de una misión.

Otro aspecto por definir es la visión que es una manera distinta de ver las cosas; es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa. La visión es lo que se pretende lograr en un futuro.

**2. Diagnóstico y escenarios.-** Entendimiento del entorno y medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional

---

<sup>13</sup> RAMIREZ, José, (2010), Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica, Editorial McGraw Hill, México D. F., Págs. 34 – 37.

de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos empresariales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

“El análisis interno implica el estudio de los recursos (financieros, humanos y tecnológicos) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un estudio del FODA. Esta matriz hace ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar los objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que desde una perspectiva acertada crean un atractivo, mientras que los internos, fortalezas y debilidades, crean competitividad en el mercado.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> RAMIREZ, José, (2010), Op. Cit., Pág. 40

Más que una evaluación cuantitativa, se busca entender los cambios en el entorno y medir la capacidad para competir contra las mejores organizaciones.

**3. Objetivos.-** Definición de las prioridades con relación a los grupos de interés. Establecen que se tiene que alcanzar y cuando se alcanzaran los resultados. Existen cuatro enfoques fundamentales para plantear las metas de una organización: ascendentes, descendentes, una combinación entre los dos anteriores y un enfoque en equipo. Los criterios que se deben tomar en cuenta para desarrollar los objetivos son:

- “Conveniente
- Mensurable a través del tiempo
- Factible
- Aceptable
- Flexible
- Motivador
- Comprensible
- Obligatorio
- Participativo
- Complementarios”<sup>15</sup>

**4. Estrategias.-**Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos. El propósito es determinar y comunicar, mediante un sistema de

---

<sup>15</sup> RAMIREZ, José, (2010), Op. Cit., Pág. 41

objetivos y políticas mayores, una descripción de la empresa que se desea. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

**5. Modelo de negocio (componentes del concepto de negocio de la organización).**-Permite el seguimiento de los elementos clave de la estrategia. Es el conjunto de medidas que le proporcionan a la alta dirección una rápida pero amplia visión del negocio:

- Medidas financiera.* Presentan los resultados de acciones ya tomadas.
- Medidas operacionales.* Satisfacción de los clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejora.

**6. Análisis de consistencia.**- Verificación de que la estrategia desarrollada es factible y adecuada. En esta etapa se evalúan las diferentes opciones de estrategias que se han presentado. Los criterios de evaluación han de preguntar:

- ¿Es conveniente, se basa y resuelve los diagnósticos externos e internos?
- ¿Es factible, con relación a la base de recursos existentes y en función de la probable reacción de los competidores?
- ¿Es aceptable?<sup>16</sup>

**7. Cartera de acciones (definición de las prioridades de cada área de la organización o con relación a programas o funciones).** Una vez que se ha

---

<sup>16</sup> RAMIREZ, José, (2010), Op. Cit., Pág. 43.

elegido la estrategia más conveniente para la empresa, se comunica las diferentes acciones a seguir por parte de las personas responsables de la ejecución de los planes. De preferencia estas deben constituir un manual de procedimientos en los que se especifiquen las actividades y los criterios de ejecución en las diferentes áreas de la empresa.

**8. Métrica de desempeño (cómo medir la instrumentación de la estrategia y sus resultados).** El desempeño estratégico es multidimensional, comprende componentes estratégicos y financieros, los cuales se refuerzan entre sí para producir la excelencia.

El desempeño económico se puede medir por medio del retorno de capital, retorno de la inversión, crecimiento de las utilidades, flujo de caja/ liquidez.<sup>17</sup>

**9. Planes y presupuestos (planes operativos anuales y elaboración de presupuestos).** Cada área funcional necesita un plan de acción que le proporcione dirección y oportunidad a sus actividades y a su personal en el uso de los recursos y en concordancia con las demandas de la estrategia corporativa y de negocios. Estos planes se elaboran de acuerdo con las directrices que resultan del proceso de planificación estratégica, por lo que se busca:

- Que se apliquen las decisiones estratégicas
- La existencia de una base para el control

---

<sup>17</sup> RAMIREZ, José, (2010), Op. Cit., Pág. 44.

- Un mejor uso del tiempo de los directivos
- Consistencia en la administración de los recursos
- Coordinación internacional cuando es necesaria.

“El presupuesto es la expresión financiera de la planificación estratégica. Hoy, los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales, son las guías para estas últimas. Establecen normas para la acción coordinación y son la base para controlar la productividad y así ver que vaya de acuerdo con los planes.”<sup>18</sup>

**10. Ejecución (se inicia la realización de lo planeado).** Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica debido al hecho que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. No tiene sentido formular estrategia si no se pone en práctica

**11. Resultados.-** Es la evaluación del desempeño, es decir, es la medición del desempeño que resulta de la realización de las estrategias. Se confirma la validez de las estrategias planteadas, además de evaluar la disciplina organizacional en la ejecución de las estrategias.

---

<sup>18</sup> RAMIREZ, José, (2010), Op. Cit., Pág. 46.

**12. Seguimiento y aprendizaje.**-Responsabilidades propias de la función de la planificación estratégica, sea esta formal o informal. Es la etapa en la que, luego de haber estudiado los índices de supervisión del resultado de la ejecución de la planificación estratégica, se determina el grado de certeza de los planes que se llevaron a cabo. Si existe algún objetivo que no se haya cumplido en su totalidad, es el momento de replantearlo y modificar dicha estrategia o cambiarla

**13. Retroalimentación.**- Es el sistema de supervisión e inteligencia. Es el procedimiento de acopio y análisis de información del entorno para alimentar el proceso de planificación estrategia y el logro de una organización en continuo aprendizaje; es decir, se les comunica a todas las personas de la organización los resultados de la planificación estratégica.”<sup>19</sup>

### ***Cinco Fuerzas de Porter***

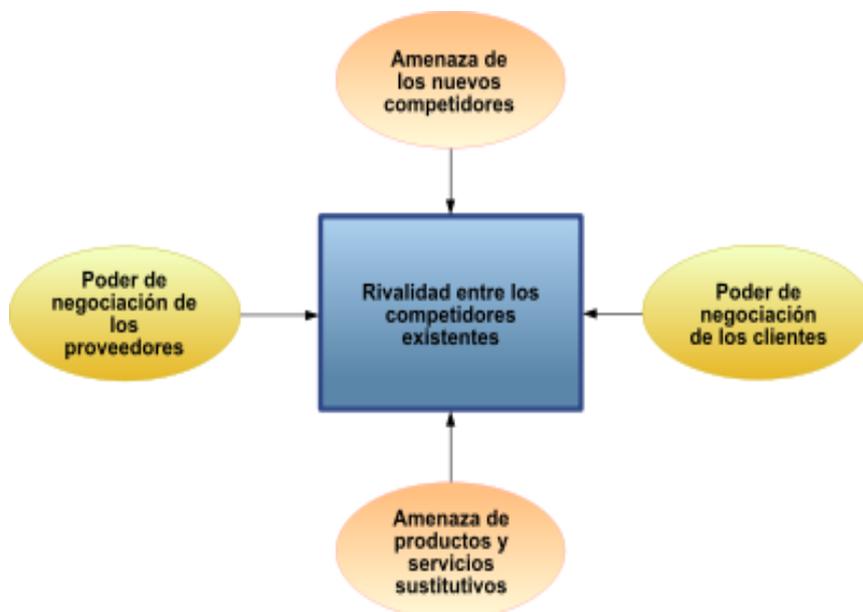
“El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.”<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> RAMIREZ, José, (2010), Op. Cit., Pág. 50.

<sup>20</sup> DAVID, Fred R., (2011), Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Prentice Hall, México, Pág. 112.

Gráfico N° 1



**Competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**La rivalidad:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.<sup>21</sup>

**Proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes

<sup>21</sup> DAVID, Fred R., (2011), Op. Cit., Pág. 113.

recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**Compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**Productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos, reduciendo la utilidad de la corporación y de la industria.<sup>22</sup>

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva,

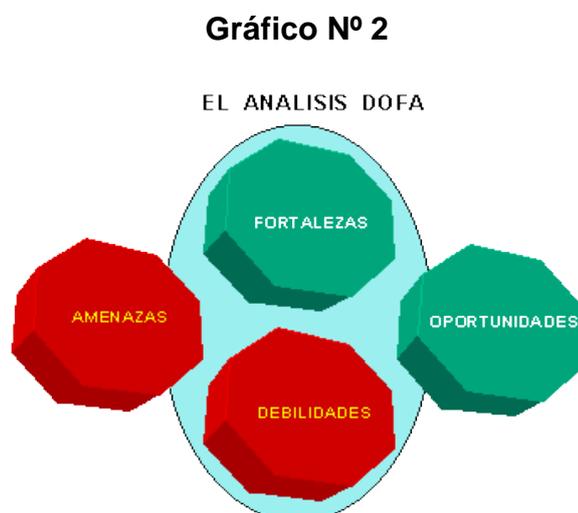
---

<sup>22</sup> DAVID, Fred R., (2011), Op. Cit., Pág. 114.

obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

### **Análisis FODA**

“Es una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”.<sup>23</sup>



Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran

<sup>23</sup> FISCHER, Laura, y ESPEJO, Jorge (2008); *Op. Cit.*; Pág.103.

utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa

- \* La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- \* La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> FISCHER, Laura, y ESPEJO, Jorge (2008); *Op. Cit.*; Pág.105.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

El presente proyecto se lo realizará tomando en consideración los diferentes métodos y técnicas que nos brinda la investigación científica, eligiendo los más apropiados para cumplir con los objetivos planteados. Por tal efecto, los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar constituirán el soporte científico para el presente trabajo investigativo.

### **MÉTODOS**

#### **Método Científico:**

Con este método se podrá conceptualizar el Marco Teórico mediante procedimientos rigurosos lógicos para lograr así la sistematización de conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre planificación estratégica.

#### **Método Deductivo.**

Este método servirá para analizar y conceptualizar la información que permitirá el desarrollo de la investigación dando forma a la revisión de literatura con contenidos generales sobre Planificación Estratégica, las herramientas, elementos y etapas que intervienen en la misma, y así poder determinar las necesidades de la Asociación “9 de Octubre” de la ciudad de Loja.

#### **Método Inductivo**

Este método servirá para el análisis de cada una de las partes de la información recopilada y observada, la misma que permita determinar las necesidades que presenta la Asociación y por medio de un análisis ordenado y

lógico elaborar una Planificación Estratégica que servirá de ayuda en la toma de decisiones.

### **Método Analítico**

Este método permitirá canalizar, ordenar, analizar y examinar el problema planteado objeto de estudio como es la incidencia de la planificación estratégica en la asociación “9 de Octubre” y así determinar la relación causa – efecto de sus partes, e interpretar los resultados de manera clara, breve concisa y de fácil comprensión para los directivos quienes son los encargados de tomar las medidas correctivas y necesarias.

### **Método Sintético**

Proporcionará este método facilidad para describir los hechos encontrados en el proceso de la planificación estratégica, así como para redactar las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo en la Asociación “9 de Octubre” de la ciudad de Loja.

### **Método Estadístico**

Este método permitirá realizar la tabulación, cuadros y gráficos de las encuestas aplicadas a los empleados y socios de la Asociación investigada.

### **Método Descriptivo**

Con este método se podrá reunir y explicar los resultados de los hechos y acontecimientos de la realidad observada y con ésta información formular el plan estratégico.

## **TÉCNICAS**

### **Observación**

Esta técnica permitirá describir y conocer personalmente su situación actual, así como también los elementos en las cuales se presenta ayudándome a tener una visión más clara para la formulación de criterios que servirán de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

### **Entrevista**

Esta técnica se aplicará al gerente y presidente de la Asociación “9 de Octubre”, para obtener una relación más directa con la información relevante sobre el funcionamiento de la entidad así como su misión, visión, objetivos, políticas, los factores económicos que afectan en la toma de decisiones, los servicios que ofrece, etc., todo esto servirá de apoyo para la elaboración de la planificación estratégica.

### **Encuesta**

Esta técnica se fundamenta en la aplicación de un formulario de preguntas a los empleados y socios de la Asociación (32) con el fin de obtener respuestas claras y concretas que ayuden a determinar la situación real con la que ésta realiza sus actividades, y por ende sirvan de ayuda para elaborar la planificación estratégica.

## f. RESULTADOS

### ANTECEDENTES DE LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE

Gráfico N° 3



Los inicios de la asociación 9 de octubre se dan a partir del derrocamiento del mercado central y mercado san Martín de Porras, área que se conoce actualmente como centro comercial.

La salida de esta área comercial se trasladó a el mercado mayorista y el mercado Gran Colombia que es actualmente. Ante la falta de un área comercial lo que se comenzó a utilizar como Mercado Mayorista, fueron las calles y los predios verdes del seguro social que luego de algunos incidentes e incluso un deceso se lo cerró.

La situación de inestabilidad en cuanto a lugar de trabajo ya que todo era un caos, las autoridades municipales no hacían nada para determinar un lugar para comercio por mayor. El primer lugar que se nos determinó para funcionar

como asociación fue el canchón que se lo está utilizando actualmente como feria libre adjunto al mercado Gran Colombia.

### **Reseña Histórica**

La asociación de transportistas mayoristas de artículos de primera necesidad “9 de octubre” se encuentra ubicada en el sector Las Pitas frente a la iglesia Cristo Rey es una asociación con estatutos y reglamento interno debidamente aprobados por el ministerio de bienestar social a partir del año 1998. El área a la que hacemos referencia no tenía las condiciones mínimas para poder trabajar. Lo que se realizó fue un movimiento de tierra y la implementación de unas baterías sanitarias y junto con un lavadero compuesto de 5 grifos.

Este lugar fue el área de trabajo para la asociación 9 Octubre. Al principio como siempre sucede en todo lugar de trabajo el éxodo de los integrantes de la asociación fue terrible ya que un antiguo dirigente formó una nueva asociación que dio lugar a que suceda esto. Esta asociación tenía su lugar de trabajo en los predios del seguro social, esto le dio ventaja frente a nuestra asociación ya que el comercio se seguía realizando en el área del mercado mayorista y las calles adyacentes. Esto sucedió hasta que llegó una nueva administración municipal que obligó a que todos los comerciantes deben estar en el área de Las Pitas, esta ordenanza que se hizo cumplir dio lugar al desalojo del área del Seguro Social.

El área que se ocupaba a medias, quedó pequeña y se tuvo que rellenar esto corría a cargo de la asociación. El pago de un canon de arrendamiento se

realizó a partir de la estabilidad de trabajo ya que podíamos recaudar y cumplir con el pago. Todo el tiempo que estuvimos en esta área se cumplió con este pago.

Esta estabilidad nos permitió tener ingresos y generar recursos que luego serían utilizados para la compra de un terreno de un área de 6.000 metros cuadrados, ubicado en la parte alta de los terrenos de Las Pitas II.

La llegada de una nueva administración municipal con el Sr Jorge Bailón como alcalde en su primera administración no tuvo cambios hasta que se aproximaba el final de su periodo y la llegada de las elecciones municipales y el compromiso de esta autoridad con la familia Faller para que nosotros desocupemos esta área. Este apuro se generaba a partir de la posibilidad de que el Sr. Bolívar Castillo asuma la alcaldía y la posibilidad de la expropiación de parte de esta nueva autoridad.

La salida de esta área de trabajo debía realizarse a como dé lugar y no importo que recursos utilizar. Se cortó el agua potable, la recolección de basura, clausuras de parte del departamento de higiene y lo peor de todo el debilitamiento interno al ofrecer a algunos que utilizaban el área de trabajo, un área en el mercado pequeño productor.

El desalojo llegó y sin determinar un área de trabajo a pesar de haber realizado convenios con esta administración. Se tenía como prioridad la desocupación del área de trabajo. La reelección de la administración municipal, no daba otra

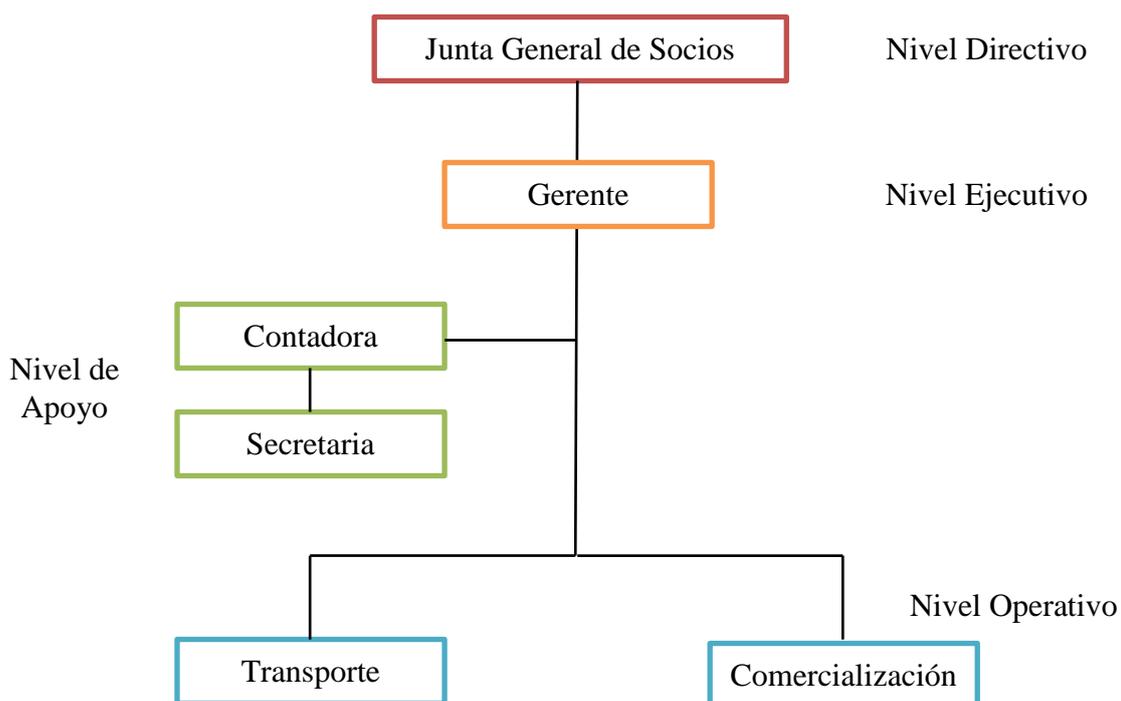
salida que la compra de un terreno ya que cualquier proyecto debía ser financiado por la asociación, la administración municipal no daba soluciones como debía ser.

La asociación con la aprobación por parte del municipio para que el área comprada sea utilizada como mercado, realizó la compra. Esta área fue aprobada con planos por parte del Municipio.

### Filosofía Empresarial

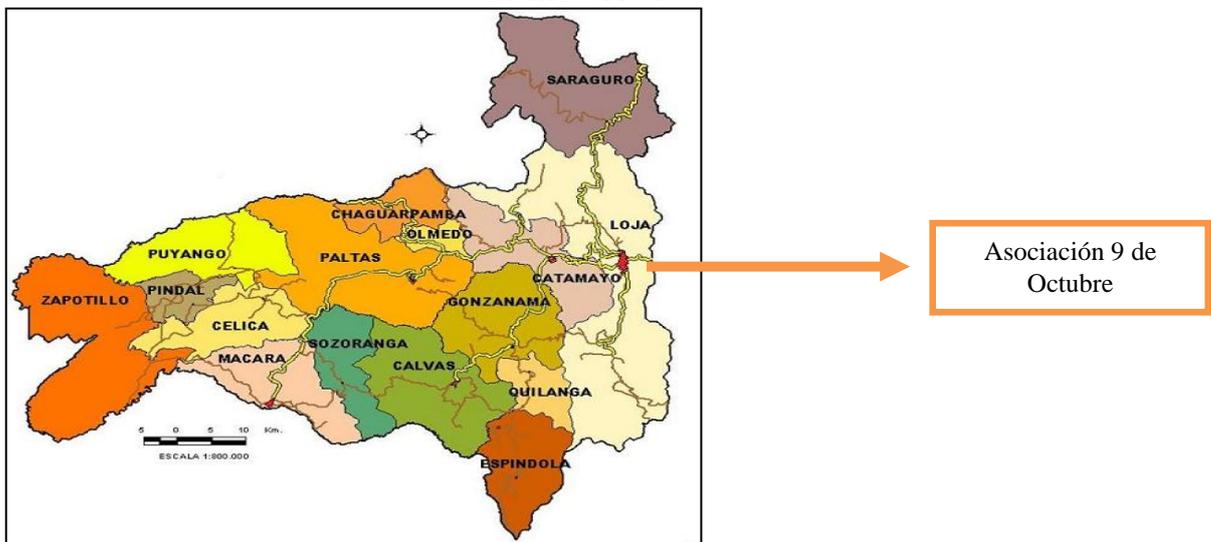
Ofrecer productos y servicios de calidad que permitan responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes, a precios competitivos que generen un aumento en el volumen de ventas y por ende incrementen las utilidades.

### Organigrama

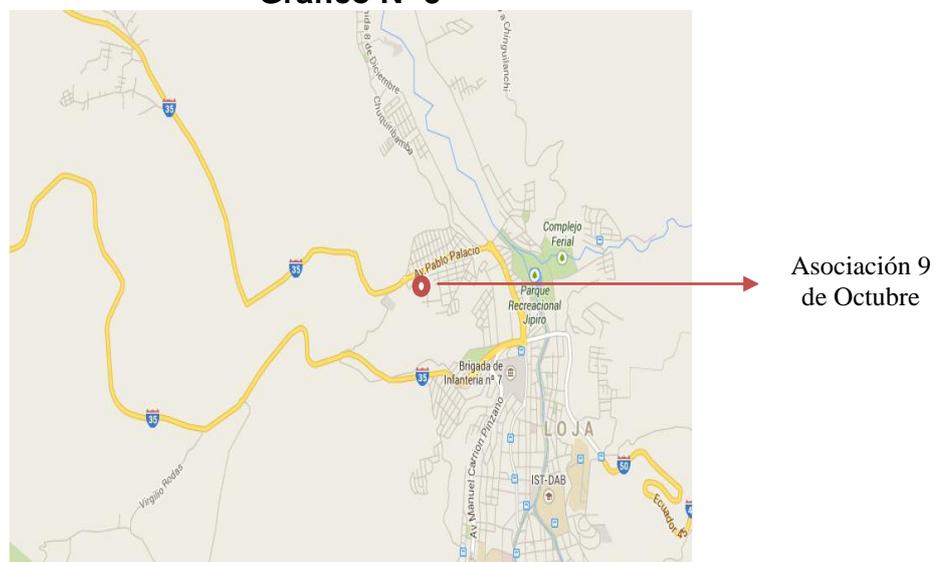


**Macrolocalización:**

La empresa se encuentra ubicada en la República del Ecuador, provincia, cantón y ciudad de Loja.

**Gráfico N° 4****Microlocalización:**

Esta Asociación se encuentra ubicada en el sector Las Pitas frente a la iglesia Cristo Rey, en las calles Arturo Armijos Ayala y Santa Fe.

**Mapa de localización de la Asociación 9 de Octubre****Gráfico N° 5**

## PRODUCTO Y/O SERVICIO

Por producto se entiende un conjunto de atributos o características tangibles e intangibles (servicios) bajo una forma fácilmente reconocible e identificable que el comprador pueda aceptar para satisfacer sus necesidades o deseos.

En el presente caso el servicio está constituido por la venta de artículos de primera necesidad que ofrece la asociación 9 de Octubre a sus clientes, entre los que se tienen:

- **Legumbres:** arvejas, poroto, alfalfa, habas, lentejas, soya, maní.
- **Hortalizas:** Lechuga, zanahoria, rábano, cebolla, ajo, tomate, limones.
- **Cereales:** maíz, arroz.
- **Tubérculos:** Papa, yuca, aguacate.
- **Frutas:** Naranja, banano, fresas, papayas, limas, uvas, manzanas, peras.

## Precio

Tiene un trasfondo filosófico, que orienta el accionar de los directivos de las empresas, u organizaciones para que utilicen el precio como un valioso instrumento para identificar la aceptación o rechazo del mercado hacia el precio fijado de un producto o servicio. De esta manera se podrá tomar las decisiones más acertadas, por ejemplo, mantener el precio cuando es aceptado por el mercado o cambiarlo cuando existe un rechazo.

El precio de los productos que ofrece la asociación 9 de Octubre se establece principalmente en base al factor calidad, al que se suman otros factores como el pago de servicios básicos, arriendo, sueldos a trabajadores, margen de utilidad, etc. Es importante indicar que los precios que ofrece la asociación en estudio son competitivos y accesibles a la economía de las personas.

### **Plaza**

Es el conjunto de operaciones y actividades que se utiliza para desplazar un producto o servicio desde la organización hasta el cliente o usuario final por medio de canales de distribución. La asociación 9 de Octubre para distribuir sus planes utiliza el canal directo.



### **Promoción y Publicidad**

Es la forma de comunicar, informar, persuadir y recordar de manera oral o visual las principales características de la asociación 9 de Octubre, ayudando a acelerar el proceso de venta.

En cuanto a publicidad y promoción, se podría decir que en la organización no se la realiza, ya sea porque la administración se la efectúa de forma empírica o por descuido de parte del gerente.

## **ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO**

Es la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (Oportunidades), como negativos (Amenazas). El análisis externo comprende el medio que rodea la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: económico, político legal, social, ambiental, tecnológico y las cinco Fuerzas de Porter. Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

### **Factor Económico**

La economía del Ecuador en los últimos años ha tenido un crecimiento, aunque a un ritmo lento, los mayores ingresos económicos son producto de la venta del petróleo, a lo que se suma de una mayor recaudación en materia tributaria.

La tasa de desempleo se sigue manteniendo en índices por debajo del 10% (6 a 8%), sin embargo el subempleo es muy alto (45%), además el salario básico de 340 dólares, todavía no está a la par del costo de la canasta básica familiar de 614 dólares.

Sin embargo, que se conseguirá una estabilidad por el alto precio del petróleo y la explotación del 1 por mil de la gran riqueza petrolífera del Yasuní ITT. Según los cálculos estatales, el crecimiento del país en este se encuentra entre el

5,1%. Esto se debe a varios factores, como la exitosa renegociación de los contratos petroleros, las nuevas inversiones que llegarán amparadas en el Código de la Producción, y los efectos de la inversión realizada por el Estado. El Ecuador, se ha convertido en uno de los países que más optimismo tiene en materia económica. Esto se debe a la mejoría de la situación económica de los sectores que tradicionalmente han estado marginados, lo que se ha logrado con la aplicación de nuevas políticas sociales, y a una mejor distribución de la riqueza, generando que el Ecuador se ubique entre los países que ven su futuro económico con mucha expectativa.

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

El medio externo económico interesa no solo a las organizaciones cuya misión es la producción y distribución de bienes y servicios que las personas puedan adquirir sino también tiene gran importancia para otro tipo de empresas organizadas como son las Asociaciones.

El consumo de los hogares se ha incrementado en un 6%, los gastos corrientes de la administración pública en un 5,5%, y las exportaciones 8,6%. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de precios al Consumidor del Área Urbana, a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajo.

Se puede evidenciar una clara amenaza para la Asociación de Comerciantes el factor económico ya que esta inestabilidad repercute directamente en el poder adquisitivo de los habitantes limitando así sus compras.

### **Análisis Personal:**

Las altas tasas de interés son una **Amenaza** para la asociación 9 de octubre, ya que es muy complicado acceder a créditos bancarios con tasas de interés tal elevadas, los plazos cortos y excesiva cantidad de trámites, lo que implica mayores gastos financieros para la empresa, situación que le impide proveerse de mayor cantidad de insumos para brindar un mejor servicio a sus clientes.

### **Factor Político**

Es importante analizar el entorno político para evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la asociación a corto y mediano plazo, en este ámbito analizamos los constantes cambios en las políticas, especialmente tributarias que se han registrado en nuestro país.

Otro factor importante, son el establecimiento de políticas económicas que pueden suponer un incremento o un retraso de las inversiones y la política fiscal que incide directamente en la capacidad de compra de la población y de la rentabilidad de la empresa.

Generalmente este tipo de negocio se ve afectado por el sector político, en razón de las cambiantes medidas económicas que estos adoptan, especialmente en equipos de última tecnología, los que por lo regular deben ser importada y debido a las constantes reformas gubernamentales en materia de aranceles, estos productos deben pagar un altos impuestos por su importación.

También, se debe destacar las medidas implementadas por el gobierno para exigir a las pequeños y medianos productores que proveen productos con registro sanitario lo que los limita ya que no cuentan con los conocimientos necesarios como para adaptarse a este cambio y también porque no poseen recursos económicos, se ven obligados a estar legalmente constituidos y puedan ejercer libremente la comercialización de su producto, pudiendo de esta manera gestionar apoyo ante organismos e instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Lo que puede conllevar a la aplicación de nuevos impuestos, incremento de los precios en los insumos, ocasionando un elevado costo al consumidor final; lo que ocasionaría una Desintegración de la Asociación ya que podría bajar las ventas y por ende tener menos ingresos.

**Análisis Personal:**

Este factor se constituye en una **Oportunidad** debido a que las políticas gubernamentales en la actualidad han sido dirigidas al incremento de impuestos a los productos importados, lo que ha generado un incremento en las ventas de los productos que comercializa la Asociación.

**Factor Legal**

Nuestro país cuenta con un marco jurídico que cubre aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto/servicio, tecnología, servicios tecnológicos, verdad en la publicidad, etc.

Respecto a la actividad que realiza la Asociación el Art. 281, numeral 4 de la Constitución establece que la soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente, siendo responsabilidad del Estado el promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesino a la tierra, al agua y otros recursos productivos.

La Central Unitaria de Comerciante Minoristas y Trabajadores Autónomos del Ecuador (Cucomitae) tiene como objetivo establecer las normas que regulen y protejan las actividades de los comerciantes minoristas y trabajadores autónomos, además establece la creación del Comité Nacional de Comerciante

Minorista y Trabajadores Autónomos como el mecanismo encargado de regular, panificar, desarrollar y proteger estas actividades, en concordancia con lo dispuesto en la Constitución , Leyes y ordenanzas municipales.

### **Análisis Personal:**

Este factor constituye en una **Oportunidad** debido a la existencia de un marco jurídico claro, que indica los deberes y obligaciones de este tipo de asociaciones, así como de los clientes, lo que favorece a la asociación dado que los demandantes se sienten seguros de comprar los insumos, que además es controlado por organismos estatales que cuentan con la tecnología apropiada

### **Factor Social**

En nuestra ciudad se han creado y se están creando empresas de carácter familiar en las que se introducen a los parientes sin tomar en cuenta el poco conocimiento que estos poseen a tal punto que manejan equipos sin tener referencias técnicas, además provoca la inexistencia de emprendedores y líderes que concreten la visión de desarrollo y crecimiento de la empresa.

La migración es el principal factor social del Ecuador en respuesta a la crisis económica y la imposibilidad del mercado laboral para absorber a la creciente oferta de mano de obra, miles de ecuatorianos se han visto en la necesidad de abandonar el país y de buscar mejores oportunidades en países en los cuales la estabilidad económica y los estándares de vida son más atractivos.

Aspectos sociales como la pobreza, salud, educación, crecimiento poblacional, afectan la calidad de vida de las personas, por esta razón varias han sido las políticas creadas para combatir dichas amenazas que afectan a la sociedad, teniendo pocos resultados favorables en programas sociales de corto plazo.

En este aspecto, se puede evidenciar que el mercado de ventas de insumos es exigente por lo que existe mucha competencia y la ubicación de la asociación casi no le ayuda mucho ya que se encuentra en las afueras de la ciudad por lo que no es accesible para todas las personas y no saben de su existencia tornándose una debilidad mayor.

#### **Análisis Personal:**

Todos los fenómenos sociales antes indicados afectan a la asociación “9 de Octubre”, convirtiéndose en una **Amenaza** para la misma, ya que es una barrera para el incremento en el volumen de ventas, porque la mayoría todavía no conoce de este tipo de asociaciones y por la lejanía en la que se encuentran no logran acaparar gran parte del mercado ya que generan más gastos para los consumidores trasladarse hacia ese lugar.

#### **Factor Ambiental**

En el Ecuador tenemos una región oriental que se ha venido desbastando paulatinamente especialmente por la explotación petrolera, la tala indiscriminada de árboles y la extinción de algunas especies nativas del medio, esto ha provocado una alteración en el ecosistema ambiental con excesos de

lluvias en temporadas no frecuentes, el calentamiento de la tierra por un acelerado crecimiento industrial mundial.

Todas estas consideraciones ambientales, nos tienen que poner a pensar en la necesidad impostergable de seguir creando bosques protectores. Sumado a esto la correcta explotación petrolera y minera que si bien son una fuente de recursos económicos para el estado, pueden deteriorar la calidad de vida de los habitantes, por un mal manejo técnico, sustentable y ambiental de estos recursos.

Para esto es necesario una gran concertación de todas las políticas a implementarse para que el impacto no sea mayor y genere trabajo y riqueza para las áreas más desprotegidas y vulnerables de los ecuatorianos. En este sentido, la asociación maneja de manera meticulosa los desperdicios, clasificando la basura disminuyendo la contaminación y aportando con recursos que aún pueden ser reutilizables.

### **Análisis Personal:**

La actividad que desarrolla la Asociación no genera contaminación ya que son productos de primera necesidad portadores de nutrientes para casi la totalidad de la población que lo consumen por lo que se puede deducir que el factor Ambiental se convierte en una **Oportunidad** para la asociación.

### **Factor Tecnológico**

Vivimos en un mundo altamente tecnificado, la población actual requiere de productos y servicios que satisfagan sus necesidades y cubran sus

expectativas, existen un sinnúmero de empresas en las cuales se maneja maquinaria muy avanzada con el fin de alcanzar objetivos adaptados a la satisfacción de necesidades exigentes y cambiantes siendo de esta forma afectadas las empresas poco flexibles que no pueden evolucionar conjuntamente con el entorno ni competir con grandes y sofisticadas empresas, la necesidad de querer competir con microempresas conlleva a decisiones incorrectas al momento de adquirir maquinaria que muchas de las veces necesitan mayor control e indican mayor riesgo de pérdidas si algo falla. Todo esto influye directamente en la calidad del producto lo que significa aceptación o rechazo del bien o servicio.

Actualmente la tecnología evoluciona de manera veloz lo cual hace que este factor se comporte de una forma dinámica y siempre este en proceso de innovación.

Si el pequeño comercio ya tenía un futuro complicado debido a la fuerte presión de las grandes superficies y centros comerciales así como a la amenaza creciente del comercio electrónico, la crisis ha venido a golpear con fuerza este sector, con el consiguiente impacto tanto en las ventas como en el empleo.

Hay diversas posibilidades de cooperación empresarial en función del perfil del negocio, desde participar activamente en la asociación de comerciantes y/o en el centro comercial abierto de tu zona, a convertirse en franquicia para tener el apoyo de un grupo franquiciador o incluso asociarse o promover grupos de

compra con otros comerciantes en una misma situación. La asociación no emplea tecnología de punta ya que la actividad en si no da para más.

### **Análisis Personal:**

Para la asociación los avances tecnológicos se constituyen en una **Oportunidad**, dado que pueden acceder a cualquier tipo de tecnología, que en la actualidad es de bajo costo, lo que tornaría dinámico el control de las mercaderías y el proceso contable.

### **Análisis de las Cinco fuerzas de Porter**

Michael Porter considera que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

### **Amenazas de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. Existe una asociación que cumple las mismas funciones que la "9 de Octubre" como lo es la asociación de expendedores 2 de Julio lo cual obliga a la asociación objeto de estudio a enfocarse más a dar una buena atención al cliente y ofrecer productos de calidad.

### **Análisis Personal:**

Para los potenciales competidores de la Asociación, las barreras de entrada de nuevos son muy complicadas, dado que primero deben asociarse, cuyo trámite es bastante complicado, luego deben tener el capital suficiente para adquirir los vehículos de carga pesada y adquirir grandes volúmenes de mercaderías que les permita abaratar costos. Esta fuerza de Porter es una **Oportunidad**.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

En el Ecuador, los grandes proveedores de productos de primera necesidad son muy pocos, dado que se han asociado en grandes organizaciones que imponen sus términos y precios a los distribuidores de las diferentes provincias del país.

#### **Proveedor de la Asociación “9 de Octubre”**

<b>Nombre</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Dirección</b>
Mercados	Quito	Av. Mariscal Sucre y Hernán Moiner Oe 6-160
Mayoristas	Guayaquil	Esq.

**Fuente:** Asociación “9 de Octubre”

**Elaboración:** La Autora

### **Análisis Personal:**

Esta fuerza se constituye en una **Amenaza** dado que existir pocos proveedores con grandes volúmenes de productos de primera necesidad, imponen sus condiciones y precios a las pequeñas asociaciones, que tienen que aceptar estas condiciones si quieren obtener su pedido.

## **Poder de negociación de los clientes**

Actualmente este segmento la organización lo maneja con mucho cuidado ya que el cliente impone sus condicionamientos y en parte la organización tiene que cumplirlos estos son; precios, calidad, puntualidad, atención al cliente, facilidades de pago, etc.

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

### **Análisis Personal:**

Esta fuerza se constituye en una **Amenaza**, dado que los clientes de la ciudad de Loja tienen la posibilidad de comprar en cualquier sitio como micro mercados, ferias libres inclusive lugares más cercanos que en donde se encuentra la asociación pero depende de la atención que los productos estén en buenas condiciones y bajos precios que ofrezcan para mantener sus clientes e irlos incrementando.

## **La rivalidad entre los competidores**

La asociación "9 de Octubre", debe habilitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adecuados y según su experiencia en el mercado local para permanecer como líder en el mercado, ya que si bien es cierto la competencia es mínima, la demanda cada vez más grande, debido al crecimiento de la

población, pueda generar que otros comerciantes se asocien, originando una guerra constante de precios, promociones, publicidad, mejor servicio, factores que de una u otra manera podrían perjudicar a la organización quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad y posicionamiento de la misma.

#### **Análisis Personal:**

Esta fuerza se constituye en una **Oportunidad**, dado que es beneficioso para la organización el no tener muchos competidores ya que acaparan casi todo el mercado, existiendo solamente pequeños locales comerciales que también ofrecen este tipo de productos pero en menor cantidad que la asociación lo cual no se lo considera como una ventaja.

#### **Amenazas de servicios sustitutos**

Los productos o servicios sustitutos existen en cualquier mercado del mundo y es más preocupante cuando estos presentan mejores tecnología, acabados y calidad. La situación se complica si los sustitutos están o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

#### **Análisis Personal:**

Este factor se puede considerar como una **Amenaza**, ya que los productos de primera necesidad se pueden sustituir por productos pre cocidos o comidas

rápidas debido a las actividades que se realizan a diario no da tiempo para poder proveerse de productos que toman tiempo en prepararse.

Pero también se puede considerar como una **Oportunidad**, dado que los precios son bastante elevados en comparación con los proporcionados por la organización investigada.

### **MATRIZ EFE - PONDERACIÓN DE FACTORES**

La matriz de evaluación de los factores externos (E.F.E) permite resumir y evaluar información en los ámbitos: económico, político, social, legal, jurídico, ambiental, tecnológico, complementando con el análisis de las fuerzas de Porter, que pueden incidir en la empresa objeto de investigación.

A continuación se desarrolla la Matriz EFE.

**CUADRO 1: MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN - EFE**

<b>Factores Externos</b>	<b>Fuente</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Total de Ponderación</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
- Adecuado Marco Jurídico	Factor Legal Pág. 50	0,06	3	0,18
- Acceso a tecnología de bajo costo.	Factor Social Pág. 53	0,06	3	0,18
- No contamina el medio ambiente.	Factor Ambiental Pág. 52	0,06	3	0,18
- Incremento de aranceles e impuestos a productos importados.	Factor Político Pág. 48	0,08	4	0,32
- Escasa competencia	Fuerza de Porter Pág. 57	0,08	4	0,32
- Existen complicadas barreras de entrada para nuevos competidores	Fuerza Porter Pág. 55	0,09	4	0,36
- Precios elevados de productos sustitutos.	Fuerza Porter Pág. 58	0,08	4	0,32
<b>Total de las Oportunidades</b>		<b>0,51</b>		<b>1,86</b>
<b>AMENAZAS</b>				
- Elevadas tasas de interés	Factor Económico Pág. 46	0,06	1	0,06
- Constantes cambios en las políticas tributarias y comerciales.	Factor Político Pág. 48	0,07	1	0,07
- Consumidores no cuentan con ingresos suficientes	Factor Social Pág. 51	0,07	2	0,14
- Consumidores exigentes, que buscan comodidad	Factor Social Pág. 52	0,05	2	0,10
- Alto poder de negociación de los clientes (exceso de oferta)	Fuerza Porter Pág. 57	0,05	2	0,10
- Elevado poder de negociación de los proveedores.	Fuerza Porter Págs.	0,07	1	0,07
- Productos se pueden sustituir por comida rápida y productos pre-cocidos.	Fuerza Porter Pág. 58	0,07	1	0,07
<b>Total de Amenazas</b>		<b>0,49</b>		<b>0,71</b>
<b>Total Oportunidades y Amenazas</b>		<b>1</b>		<b>2,57</b>

Elaboración: La Autora

## **INTERPRETACIÓN:**

Como podemos darnos cuenta en el cuadro de evaluación de factores externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y amenazas nos da un valor de 2,57 puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que existe mínima influencia de los factores externos en la Asociación 9 de Octubre, determinando que debemos llegar a nuevos mercados con productos de primera necesidad de calidad.

Si las amenazas se ven reducidas, frente a las posibilidades u oportunidades que tiene la empresa, esta va a mejorar su nivel de ventas y a tener un mejor posicionamiento en el mercado de la ciudad y porque no decirlo de la provincia de Loja.

## **SUSTENTACIÓN**

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (macro entorno).

## **DESARROLLO DE LA MATRIZ**

Para el desarrollo de la presente matriz, se ha seguido cinco pasos resumidos en los siguientes:

## PASO 1

Se tomó los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa, escogiendo las oportunidades y amenazas más representativas.

### **OPORTUNIDADES**

#### **- Adecuado Marco Jurídico**

En el Ecuador existen normativas legales que indican claramente los deberes y obligaciones de este tipo de asociaciones, así como de los clientes, lo que favorece a la asociación dado que los demandantes se sienten seguros de comprar los productos de primera necesidad en una organización legalmente constituida.

#### **- Acceso a tecnología de bajo costo.**

La Asociación "9 de Octubre" puede acceder a cualquier tipo de tecnología, que en la actualidad es de bajo costo, lo que tornaría dinámico el control de las mercaderías y el proceso contable, ayudando a llevar de una manera técnica tanto la transportación como la comercialización de los productos.

#### **- No contamina el medio ambiente.**

Existe una gran cantidad de instituciones dedicadas a cuidar el medio ambiente y es un incentivo para la empresa el no ser un ente que contamina sino que contribuye a su cuidado.

#### **- Incremento de aranceles e impuestos a productos importados.**

El Gobierno ha impulsado la producción nacional mediante políticas gubernamentales dirigidas al incremento de impuestos a los productos

importados, lo que ha generado un aumento en las ventas de los productos nacionales que comercializa la Asociación.

- **Escasa competencia**

La Asociación no tiene competidores directos ya que acaparan casi todo el mercado, existiendo solamente pequeños locales comerciales que también ofrecen este tipo de productos pero en menor cantidad que la asociación lo cual no se lo considera como una ventaja.

- **Existen complicadas barreras de entrada para nuevos competidores**

En la actualidad los organismos de control han establecido una gran cantidad de estrictas normas y reglamentos, para la creación de nuevas asociaciones a este sector. Esto se considera una oportunidad porque es difícil el ingreso de más competidores.

- **Precios elevados de productos sustitutos.**

Aunque existen empresas como micros mercados, centros comerciales, tiendas, que ofrecen productos de primera necesidad, estos son costosos en comparación con los que ofrece la asociación, lo que se considera una oportunidad para seguir creciendo y lograr mayor fidelidad en los clientes.

## **AMENAZAS**

- **Elevadas tasas de interés**

En una economía dolarizada como la ecuatoriana, mantener tasa de interés activas superiores a un dígito resulta en un encarecimiento de los gastos

financieros, que hace prácticamente imposible a las empresas acceder a los créditos, que son una inyección importante de capital. En la actualidad se cobran intereses entre 15 a 20%, inclusive más, lo que sumado a los excesivos trámites que se deben realizar, son una amenaza para cualquier empresa, incluyendo la investigada.

- **Constantes cambios en las políticas tributarias y comerciales**

Es una amenaza porque en la actualidad, el Gobierno ha priorizado el cobro de impuestos, siendo uno de los rubros más importantes para el ingreso fiscal, lo que le ha llevado a realizar constantes cambios en las leyes, en las bases imponibles, e incluso la aplicación de nuevos impuestos, como el que se estableció a las utilidades de las instituciones financieras, que a su vez lo trasladan a sus clientes.

- **Consumidores no cuentan con ingresos suficientes**

En la actualidad, la disminución del precio del barril de petróleo ha disminuido en forma considerable la inversión estatal en infraestructura, lo que ha incidido en que muchas personas se queden sin trabajo y por ende no cuenten con los ingresos suficientes para adquirir todos los productos necesarios para su diaria subsistencia.

- **Consumidores exigentes, que buscan comodidad**

Los consumidores además de calidad y precio del producto, buscan comodidad, la que se ve afectada por la ubicación de la Asociación, dado que su lejanía incide para que más clientes acudan a adquirir los productos que comercializa.

- **Alto poder de negociación de los clientes (exceso de oferta)**

En la ciudad de Loja existe una variedad de empresas que ofrecen productos de primera necesidad, entre privadas y públicas, lo que constituye una amenaza para la empresa investigada, dado que los clientes tienen una gama importante de opciones donde escoger, por lo que son cada vez más exigentes en precios y calidad del servicio.

- **Elevado poder de negociación de los proveedores**

En el país, existen pocos proveedores con grandes volúmenes de productos de primera necesidad, los que imponen sus condiciones y precios a las pequeñas asociaciones, que tienen que aceptar estas condiciones si quieren obtener su pedido.

- **Productos se pueden sustituir por comida rápida y productos precocidos.**

Los productos de primera necesidad se pueden sustituir por productos precocidos o comidas rápidas debido a las actividades que se realizan a diario no da tiempo para poder proveerse de productos que toman tiempo en prepararse.

## PASO 2

Para la asignación de los pesos ponderados se normalizo desde el valor 0 (sin importancia) hasta 1(muy importante), la suma de estos pesos debe ser siempre igual a 1. Para el presente caso, se consideraron varias oportunidades importantes por su incidencia en la empresa, a las que se les asignó el peso de 0,09 y 0,08, de igual manera se realizó para las amenazas.

### PASO 3

Para asignar la calificación a cada uno de los factores, se analizó de que formas son atractivas o no son las oportunidades y que daño pueden ejercer las amenazas sobre la organización, por lo que se calificó desde 1 (no es importante) a 4 (muy importante).

### PASO 4

Se multiplico los pesos ponderados por la calificación de cada factor, estos productos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz FODA.

### PASO 5

Se sumó los resultados obtenidos. El valor ponderado total no puede ser mayor a 4. El valor ponderado es de 2,57.

Un valor ponderado total mayor a 2,5 indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, mientras que, un valor ponderado menor a 2,5 indican que no están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

De acuerdo al análisis realizado a los Factores Externos de la asociación "9 de Octubre", el valor ponderado es de 2,57, lo que permitió poder determinar que esta empresa cuenta con un alto grado de oportunidades que le garantizan poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

## **ANÁLISIS INTERNO**

Con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades de la asociación 9 de Octubre, fue necesario recurrir a realizar una encuesta, la cual está dirigida a los clientes y empleados, además se realizó una entrevista al Gerente Sr. Aníbal Ordoñez.

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE.**

Esta entrevista tiene por objeto establecer algunos parámetros en la gestión que se viene ejecutando, así como determinar algunas inquietudes en el orden organizativo de la asociación 9 de octubre.

#### **1. ¿Qué tiempo viene desempeñando el puesto de Gerente en la Asociación?**

El señor gerente supo manifestar que viene desempeñándose como gerente de la Cooperativa desde el año 2011, teniendo aproximadamente 4 años en el cargo.

#### **2. ¿Qué documentos legales rigen actualmente a la cooperativa?**

En relación a esta pregunta señaló que los documentos que rigen las actividades son: Estatuto y Reglamento Interno reformado, Ley de Cooperativas, Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.

#### **3. ¿Cuáles son las políticas que se han establecido en esta Asociación?**

El gerente indicó que las principales políticas son:

- Que todos los socios cumplan las normas establecidas en los reglamentos vigentes y que se entienda tenemos derechos y obligaciones que cumplir.
- Ser lo más ecuánime posible en la aplicación de las normativas que rigen la cooperativa.
- Todos los socios deben cumplir con la tabla de tarifas elaboradas y aprobadas por la Asamblea General.
- Los beneficios son para todos los socios, sin distinción alguna.

#### **4. ¿La asociación posee los diferentes manuales administrativos?**

Contestando a esta pregunta, el Gerente expresó que no, siendo una falencia que tiene la Asociación, ya que no cuenta con Manual de Procedimientos, de Funciones, de Bienvenida, de Admisión y Empleo de personal, entre los más importantes.

Sin embargo, señala que la entidad cuenta con algunos tipos de formularios para operativizar las salidas de vehículos, permisos, multas, vacaciones a empleados, cobros, etc.

#### **5. ¿La asociación se preocupa por capacitar a su personal?**

La respuesta a esta interrogante, por parte del gerente es positiva, puesto que indica que cuando ingresa un nuevo empleado se lo capacita para el desempeño adecuado de sus funciones; además indica que a los empleados se los capacita en el manejo informático, conocimiento del cuadro de rutas, atención al cliente, etc. Resalta además, que es importante seguirlos capacitando en áreas de atención y servicio al cliente, marketing de servicios, para beneficio institucional y de los usuarios de la asociación.

**6. ¿Realiza visitas continuas a las oficinas que mantiene la Asociación?**

Refiriéndose a esta pregunta, el Gerente señala que se realizan visitas trimestrales a las diferentes oficinas o cuando se tiene que resolver algún inconveniente imprevisto que no puede ser subsanado por los empleados. Además, los miembros del Consejo de Vigilancia realizan visitas periódicas para determinar el adecuado funcionamiento y presentación en las instalaciones que mantiene la cooperativa en las diferentes ciudades del país.

**7. ¿Mantiene confidencialidad de lo que ocurre en la Asociación?**

El gerente expresa que en este sentido, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia se reúnen constantemente para solucionar todo tipo de inconvenientes relacionados con la administración de oficinas y las unidades de transporte de productos de primera necesidad; luego de lo cual se hace conocer a las personas involucradas las decisiones tomadas, para que sean implementadas.

**8. ¿Existe agilidad a lo interno de la Asociación en la realización de las diferentes actividades?**

El gerente expresa que si existe agilidad, dado que en la parte operativa, cuando un turno no puede salir por diferentes circunstancias a transportar los artículos, siempre existe otra unidad para que le reemplace y existan retrasos en el abastecimiento en el mercado.

Así mismo indica, que en la parte administrativa, todo trámite se despacha máximo en 24 horas, procurando mantener una comunicación permanente

vía telefónica, celular o fax, con el objeto de solucionar cualquier inconveniente con la pertinencia del caso.

**9. En relación al servicio que presta la Asociación ¿Cómo lo calificaría?**

El Gerente manifiesta que es bastante aceptable, dado que a través de la selección y formación de un personal capacitado acorde a las expectativas y exigencias del transporte actual, se obtienen resultados positivos que permita a los socios obtener mayores márgenes de utilidad y a la institución posesionarse mejor en el mercado de transporte y comercialización de artículos de primera necesidad.

**10. Las necesidades e inquietudes de los usuarios como las analiza y cuáles son las más frecuentes.**

El entrevistado manifiesta que una necesidad imperiosa de la Asociación es realizar mayor publicidad. Otra necesidad es otorgar promociones, para atraer a más clientes; y por último sería definir estrategias con la finalidad que conlleven a la Asociación a obtener un mayor posicionamiento y ser más competitiva.

**11. Se investigan los cambios en el mercado o nuevas expectativas de los clientes.**

Finalmente, respondiendo a esta interrogante, el Gerente expresa que la Asociación "9 de Octubre" se encuentra en un proceso de renovación y actualización constante, mejorando el servicio de transporte, así como la calidad de los productos que comercializa.

## Encuesta a los Socios de la Cooperativa de la Asociación 9 de Octubre

### 1. ¿Ha sido parte de la administración de la Asociación?

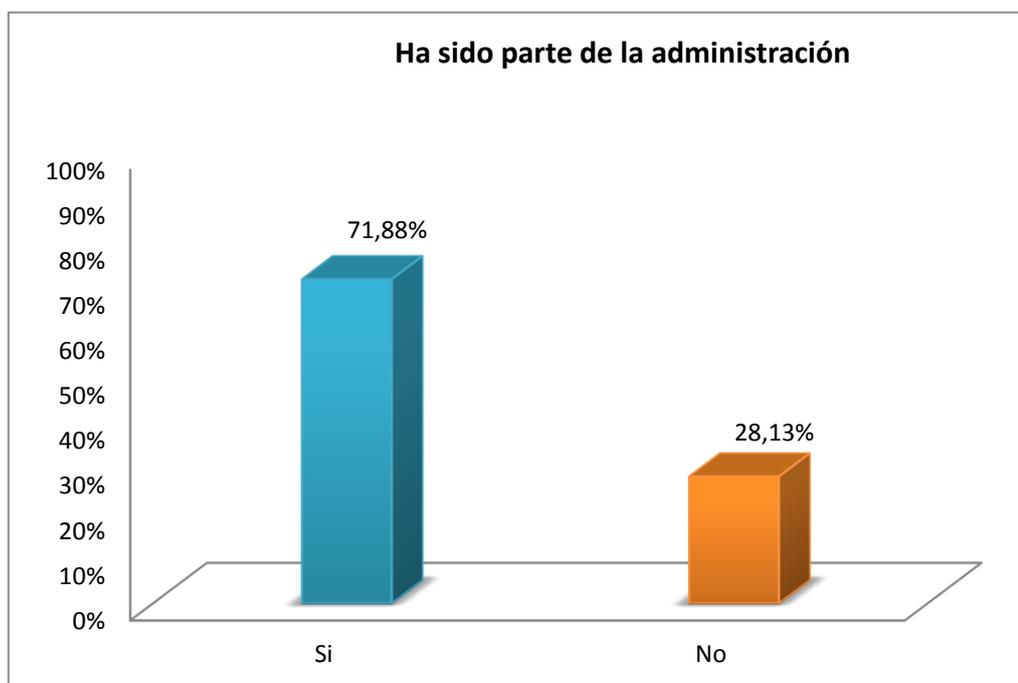
**Cuadro No. 1**

Trabajadores	F	Porcentaje
Si	23	71,88%
No	9	28,13%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 1**



**Interpretación:** Con respecto a su participación dentro de los niveles directivos o ejecutivos de la Asociación, 23 que alcanzan el 71,88% de los socios indica que si ha sido parte, aunque algunos demuestran cierta inconformidad al haber conformado comisiones de poca trascendencia institucional; el restante 9 que significan el 28,13% señala no haber pertenecido, ya que no ha existido la suficiente alternabilidad; los consejos, comisiones y cargos importantes han ido rotando entre los miembros de grupos reducidos de socios. *La mayoría de los socios si han sido parte de la administracion de la asociación por lo tanto se constituye en una Fortaleza.*

2. ¿Considera que los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación han sido adecuadamente difundido entre los socios?

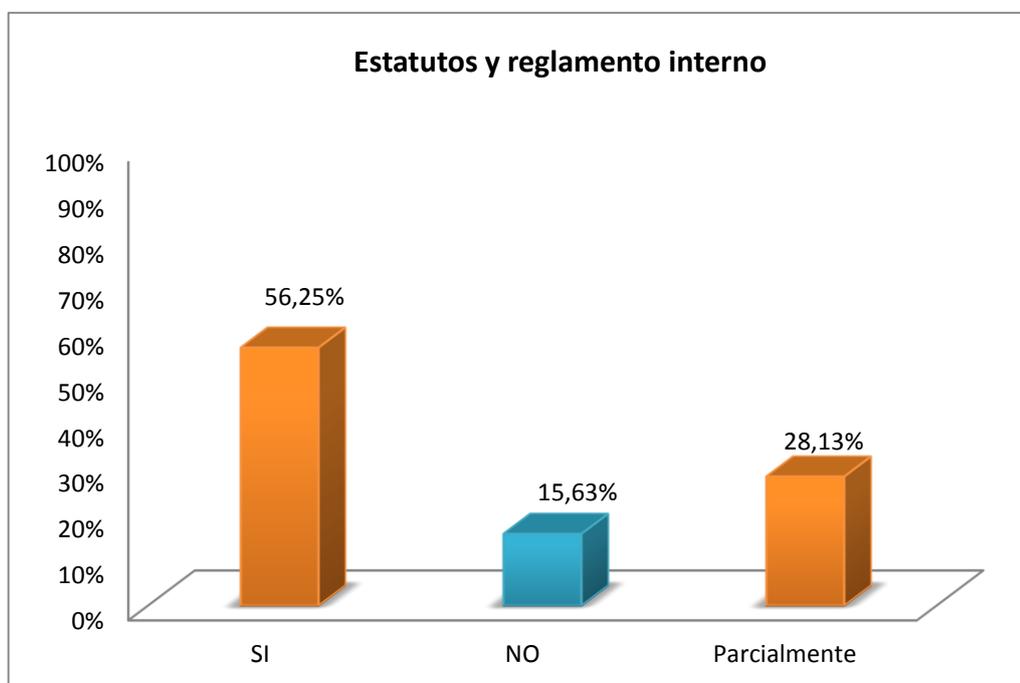
**Cuadro No. 2**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	18	56,25%
NO	5	15,63%
Parcialmente	9	28,13%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 2**



**Interpretación:**

En relación a esta interrogante, 18 que representan el 56,25% de los socios de la asociación encuestados señala que si ha existido una adecuada difusión de los reglamentos de la cooperativa, especialmente en las diferentes asambleas generales; en cambio, 9 que significan el 28,13% manifiesta que consideran parcialmente; el restante 5 que alcanzan el 15,63% indica que no ha existido preocupación por hacer conocer, debido a desavenencias internas.

### 3. ¿Conoce usted sus obligaciones y derechos como socio de la Asociación?

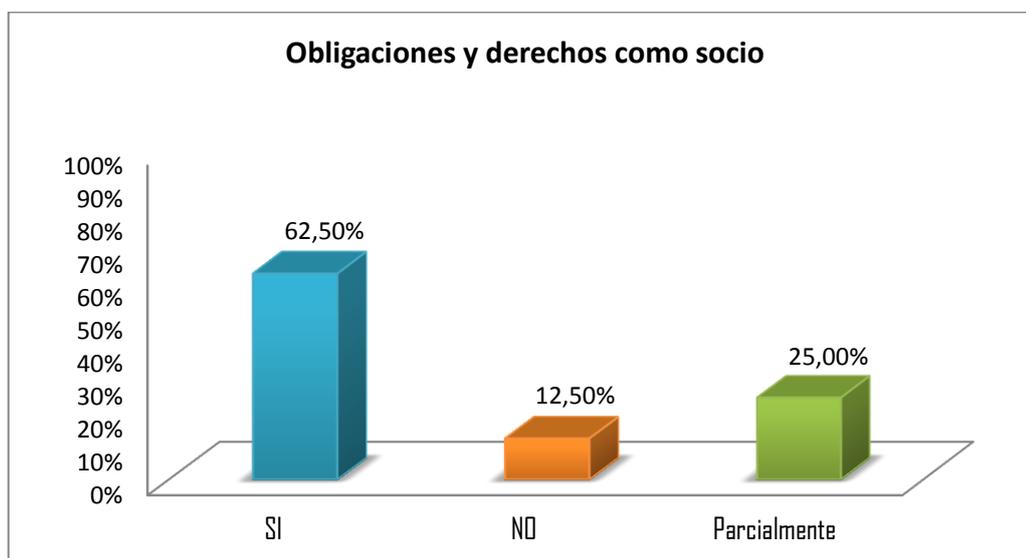
**Cuadro No. 3**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	20	62,50%
NO	4	12,50%
Parcialmente	8	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 3**



#### **Interpretación:**

De los socios de la asociación encuestados, 20 que significan el 62,50% manifiesta si conocer los derechos y obligaciones de los socios, dado que han pertenecido en periodos anteriores a los diferentes estamentos directivos; 8 que representan el 25,00% señala conocer parcialmente, ya que existen preferencias para determinados socios, lo que causa confusión e impide un adecuado conocimiento; finalmente, 4 que significan el 12,50% señala desconocerlos dado que son relativamente nuevos dentro de la Asociación y no ha existido una adecuada difusión por parte del nivel directivo. *Los socios estan conscientes de las obligaciones y derechos por lo tanto se constituye en una Fortaleza.*

4. ¿Considera que los diferentes estamentos directivos y ejecutivos cumplen con sus funciones de acuerdo con lo establecido en los Estatutos y Reglamento Interno?

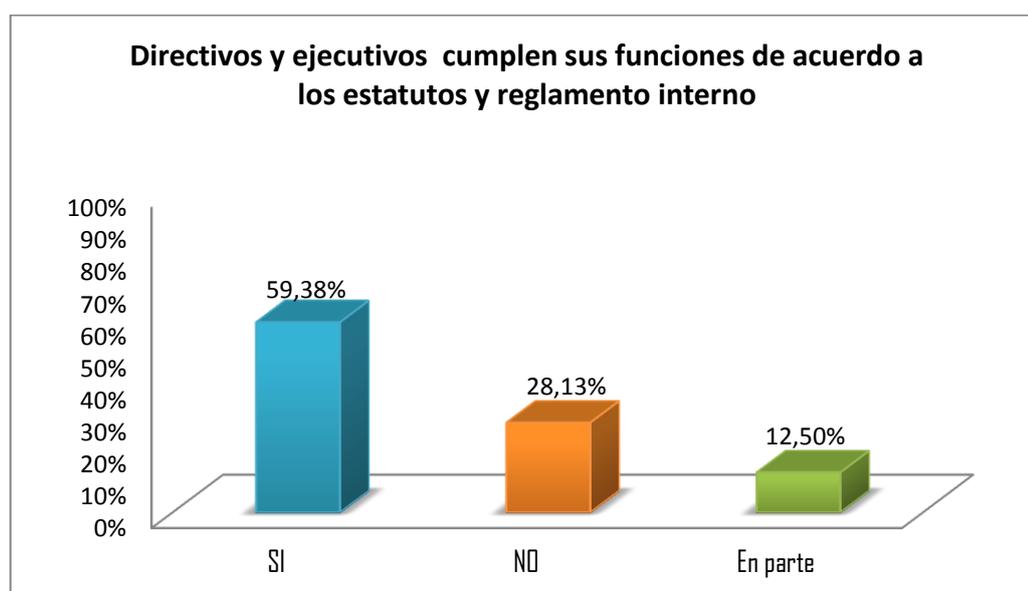
**Cuadro No. 4**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	19	59,38%
NO	9	28,13%
En parte	4	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 4**



**Interpretación:**

En relación a esta interrogante, 19 que representan el 59,38% de los socios encuestados señala que, en general, si ha existido cumplimiento de los reglamentos por parte de los directivos ya que existe una Comisión de Vigilancia conformada para tal efecto; en tanto que 9 que significa el 28,13% manifiestan que la mayoría de directivos de la empresa se rigen en función de intereses personales y no de los reglamentos establecidos; el restante 4 socios encuestados que representan 12,50% indican que en parte cumplen con sus funciones de acuerdo con lo establecido en los Estatutos y Reglamento Interno.

5. ¿Cómo calificaría las gestiones realizadas por los directivos para alcanzar mejoras dentro de la Asociación?

**Cuadro No. 5**

Opciones	F	Porcentaje
Muy buenas	11	34,38%
Buenas	14	43,75%
Regulares	5	15,63%
Malas	2	6,25%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 5**



**Interpretación:**

De los encuestados, 14 que alcanzan el 43,75% de los socios consideran que las gestiones realizadas son buenas, dado que la asociación ha crecido tanto en número de unidades como en infraestructura; 11 que significan el 34,38% la califica como muy buena, ya que se han logrado beneficios para los socios en la adquisición de nuevos vehículos y el acceso a créditos; 5 que representan el 15,63% señalan como regular la gestión, pues muchas promesas que han realizado los directivos no se han concretado; el restante 2 que alcanzan el 6,25% califica como mala la gestión, dado que durante estos años su crecimiento ha sido mínimo, en relación a otras asociaciones.

**6. Tomando en consideración los aspectos: técnicos, administrativos, logísticos, financieros. ¿Cómo calificaría su satisfacción personal en la Asociación?**

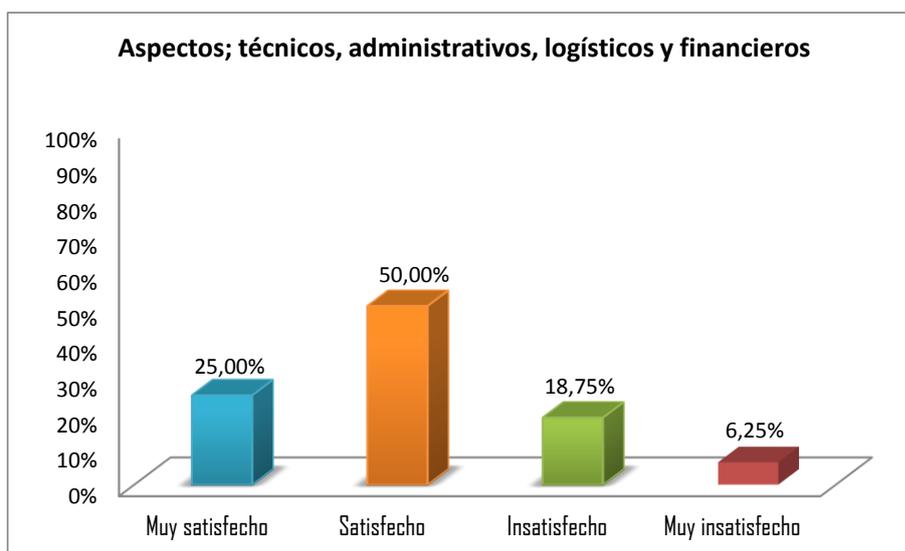
**Cuadro No. 6**

Opciones	F	Porcentaje
Muy satisfecho	8	25,00%
Satisfecho	16	50,00%
Insatisfecho	6	18,75%
Muy insatisfecho	2	6,25%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 6**



**Interpretación:**

De los encuestados, 16 que representan el 50,00% de los socios están satisfechos con la calidad de los recursos y beneficios alcanzados en su permanencia dentro de la asociación; 8 que alcanzan el 25,00% señalan estar muy satisfecho con lo logrado tanto individual como colectivamente; 6 que significa el 18,75 comentan estar insatisfechos; finalmente, 2 que alcanzan el 6,25% manifiesta estar muy insatisfechos, puesto que existen privilegios hacia algunos socios dentro de la cooperativa. *Un buen porcentaje de socios califico su satisfacción personal como satisfecho y muy satisfecho por lo tanto se constituye en una Fortaleza.*

**7. Como socio de la Asociación, ¿Ha recibido capacitación en diversos aspectos relacionados con la misma?**

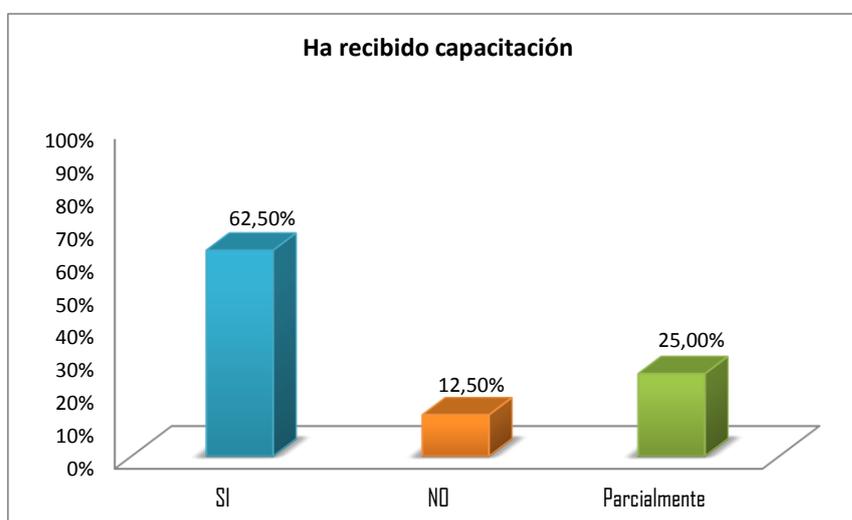
**Cuadro No. 7**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	19	59,38%
NO	9	28,13%
Parcialmente	4	12,50%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 7**



**Interpretación:**

En lo que respecta a la capacitación recibido por la Asociación, 19 que alcanzan el 59,38% de los socios responde afirmativamente, señalando que ha sido capacitado en aspectos como: cooperativismo, administración de personal, atención al cliente, etc.; en tanto que, 9 que representan el 28,13% manifestaron no haber recibido capacitación, salvo algunas indicaciones de cómo tratar a los clientes; el restante, 4 que significa el 12,50% indica que ha recibido capacitación parcialmente. *En gran parte los socios han recibido capacitación en diversos aspectos relacionados con atención al cliente, valores y responsabilidades, representa una fortaleza para la organización. Pero cabe recalcar que a ellos les gustaría que exista mayor capacitación.*

**8. ¿Está conforme con el actual sistema utilizado para la transportación de artículos de primera necesidad?**

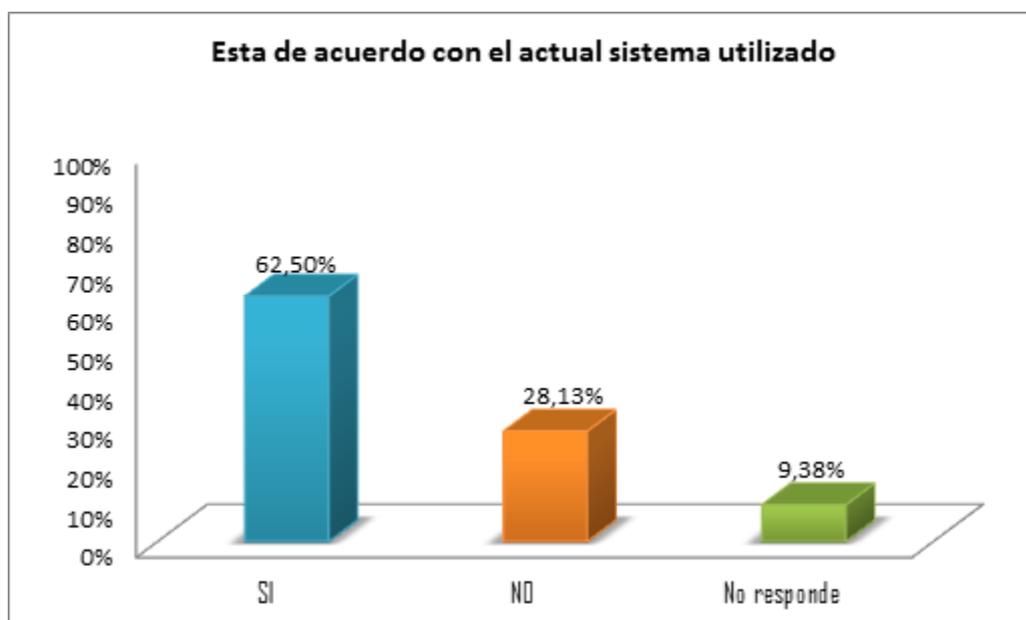
**Cuadro No. 8**

<b>Trabajadores</b>	<b>F</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	20	62,50%
NO	9	28,13%
No responde	3	9,38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 8**



**Análisis:**

En relación a esta interrogante, 20 que significa el 62,50% de los socios encuestados señalan estar conforme con el actual sistema utilizado para el transporte de artículos de primera necesidad; en cambio, 9 que alcanzan el 28,13% opina lo contrario, que el actual sistema es injusto, ya que beneficia a los socios más cercanos a los directivos; finalmente, 3 que representa el 9,38% no quiso pronunciarse al respecto, indicando desconocimiento del sistema.

## 9. Conoce si la Asociación ¿Ha emprendido en procesos de reestructuración organizativa?

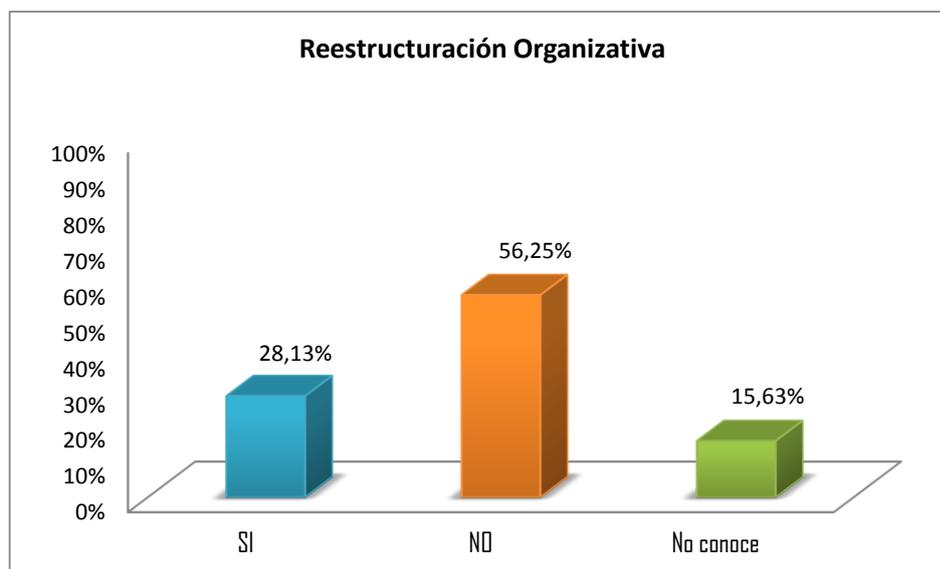
**Cuadro No. 9**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	9	28,13%
NO	18	56,25%
No conoce	5	15,63%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 9**



### **Interpretación:**

De los socios encuestados, 18 que significa el 56,25% indica que desde su creación no se ha implementado ninguna reestructuración organizativa dentro de la asociación, lo que ha originado su escaso crecimiento; todo lo contrario señalan 9 que representan el 28,13% de los socios, quienes manifiestan que algunos artículos y reglamentos han sido reformados conforme a los cambios actuales del nuevo gobierno; el restante, 5 que significa el 15,63% no se pronunció al respecto aduciendo desconocimiento. *La asociación muy poco emprende procesos de reestructuración administrativa por lo tanto representa una debilidad para la organización.*

**10. ¿Estaría de acuerdo en que en la Asociación se efectúe una reestructura organizacional que la haga más eficiente?**

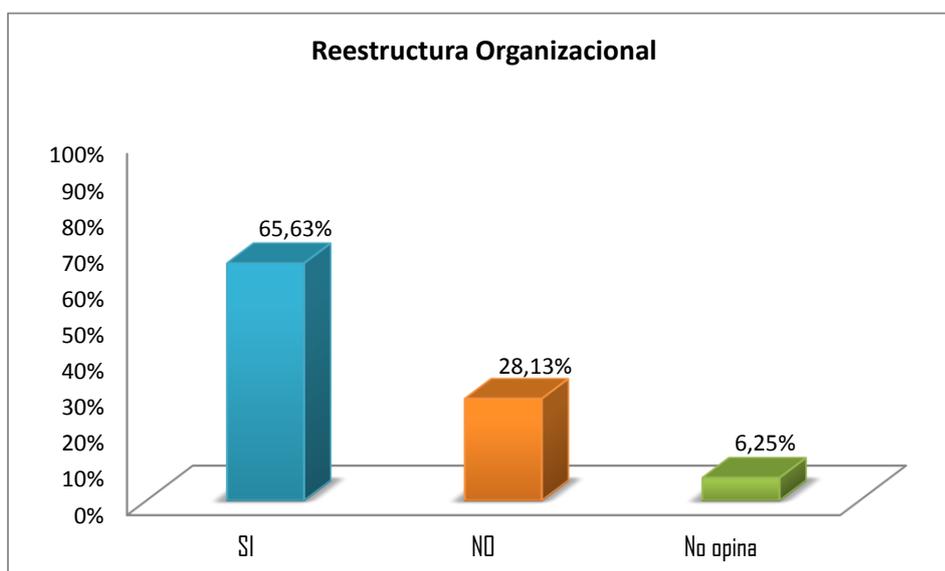
**Cuadro No. 10**

<b>Trabajadores</b>	<b>F</b>	<b>Porcentaje</b>
SI	21	65,63%
NO	9	28,13%
No opina	2	6,25%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a Socios de la Asociación 9 de octubre

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico No. 10**



**Interpretación:**

De los socios encuestados, un elevado porcentaje que alcanza el 77.27% representado por 21 socios encuestados señala estar de acuerdo con que se realiza una reestructuración organizacional dentro de la asociación, pues es necesario que la misma funciones conforme a estándares de eficiencia establecidos en el sector; 9 que alcanza el 28,13% manifiesta su negativa de que se efectúe una reestructuración puesto que implica gastos para la asociación en una época de crisis; finalmente, 2 que significa el 6,25% no quiso opinar, aduciendo desconocimiento del tema.

**ENCUESTA APLICADA A LOS TRABAJADORES  
ASOCIACION "9 DE OCTUBRE"**

**1. ¿Qué cargo o puesto desempeña?**

**Cuadro Nº 11**

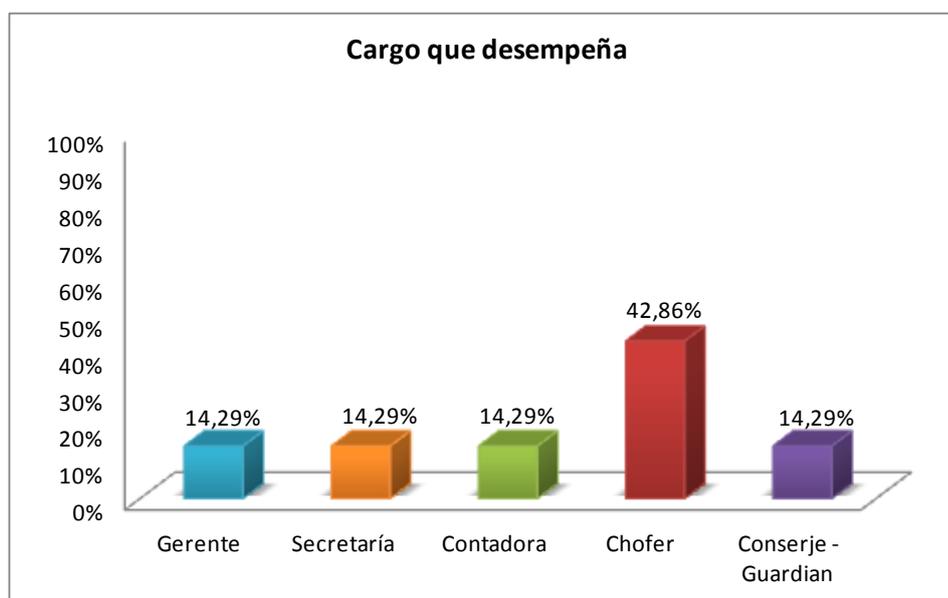
**Cargo que desempeña**

<b>Cargo</b>	<b>F</b>	<b>Porcentaje</b>
Gerente	1	14,29%
Secretaría	1	14,29%
Contadora	1	14,29%
Chofer	3	42,86%
Conserje – Guardián	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico Nº 11**



**Interpretación:** En la Asociación existen 7 empleados entre ellos un gerente, una secretaria, una contadora, un conserje representando el 14,29% y tres choferes representando el 42,86%.

## 2. ¿Ud. Conoce la misión de la Asociación?

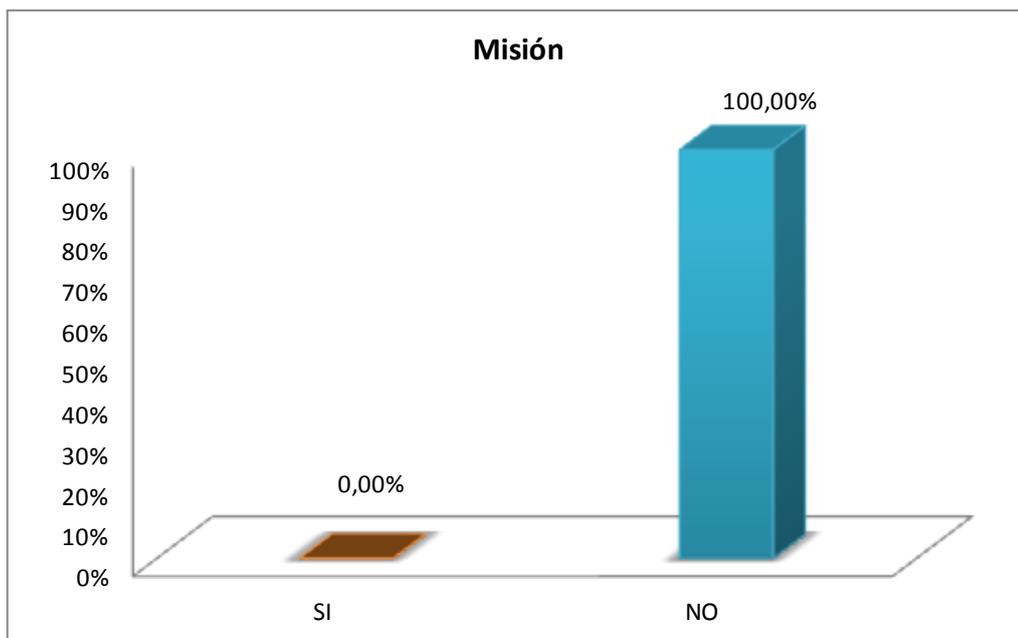
**Cuadro N° 12**  
**Conocimiento de la Misión**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	7	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 12**



### Interpretación:

Los trabajadores nos dieron a conocer que la Asociación no cuenta con una misión establecida dando un total del 100%.

Siendo esta una debilidad para la empresa ya que no tienen un propósito definido.

### 3. ¿Ud. Conoce la visión de la Asociación?

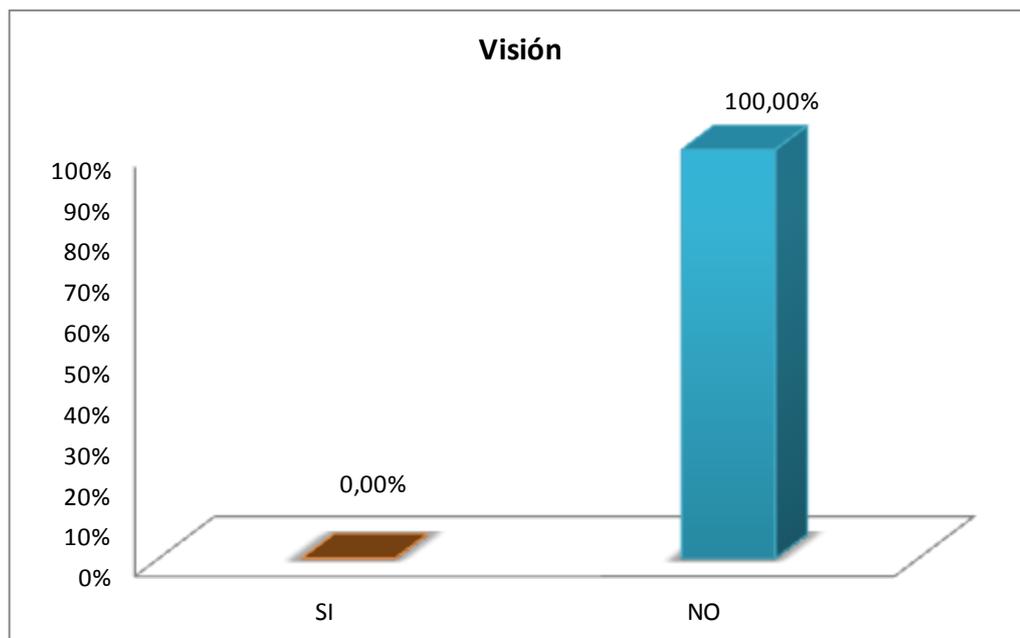
**Cuadro N° 13**  
**Conocimiento de la Visión**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	0	0,00%
NO	7	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 13**



#### **Interpretación:**

De las encuestas aplicadas a los trabajadores el 100% mencionaron que la Asociación no cuenta con una visión.

La cual representa una debilidad para la Asociación ya que no se proyecta hacia un futuro que es lo que quiere conseguir y hacia dónde quiere llegar.

#### 4. ¿Cuál de los siguientes valores pone en práctica?

**Cuadro N° 14**

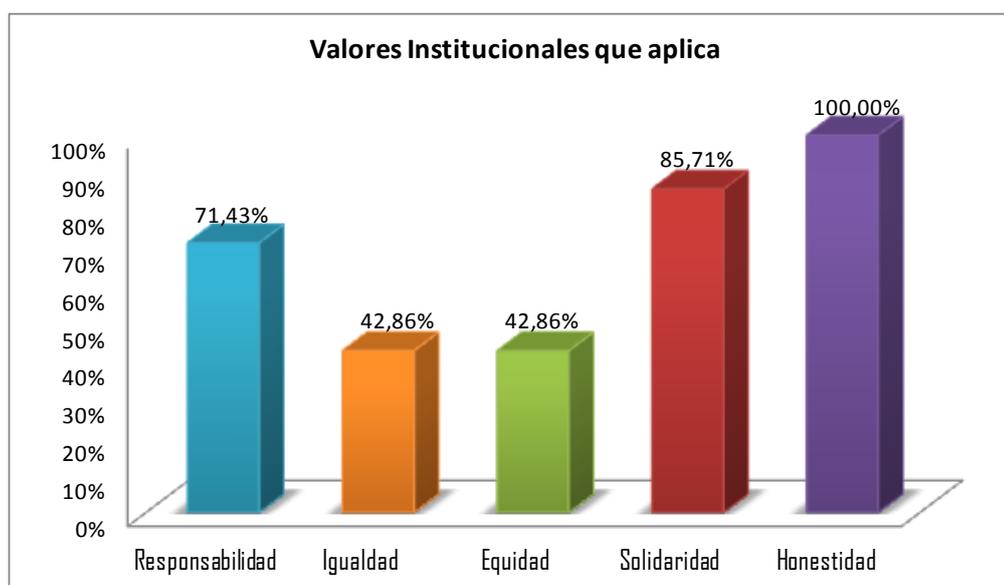
**Valores que pone en práctica**

Trabajadores	F	Porcentaje
Responsabilidad	5	71,43%
Igualdad	3	42,86%
Equidad	3	42,86%
Solidaridad	6	85,71%
Honestidad	7	100,00%

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 14**



**Interpretación:** Los valores que la Asociación pone en práctica son la igualdad y equidad con un porcentaje de 42,86% responsabilidad con un 71,43%, solidaridad con 85,71% y honestidad con el 100%.

Estos valores aplicados dentro de la Asociación representan una fortaleza ya que son la carta de presentación y la manera de demostrar que es una organización seria y confiable.

5. ¿Dé que manera son controladas las actividades que realiza dentro de la Asociación?

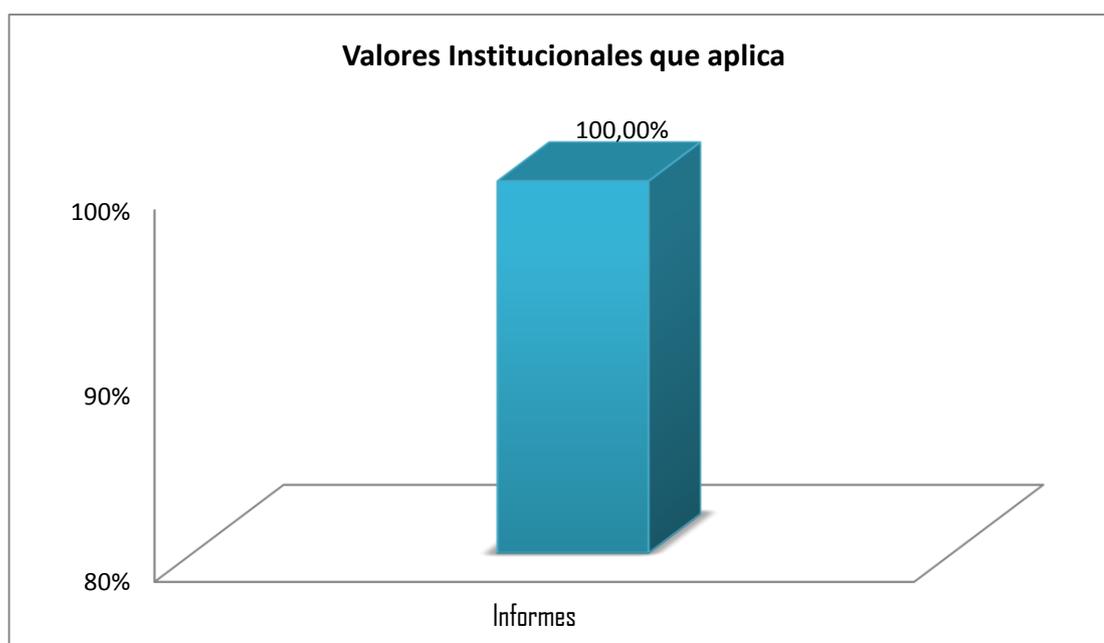
**Cuadro N° 15**  
**Control de Actividades**

Trabajadores	F	Porcentaje
Informes	7	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

Elaboración: La Autora

**Gráfico N° 15**



**Interpretación:**

El 100% de los trabajadores opinan que las actividades realizadas dentro de la Asociación son controladas a través de informes.

## 6. ¿A través de que medio ingreso usted a laborar en la empresa?

**Cuadro N° 16**

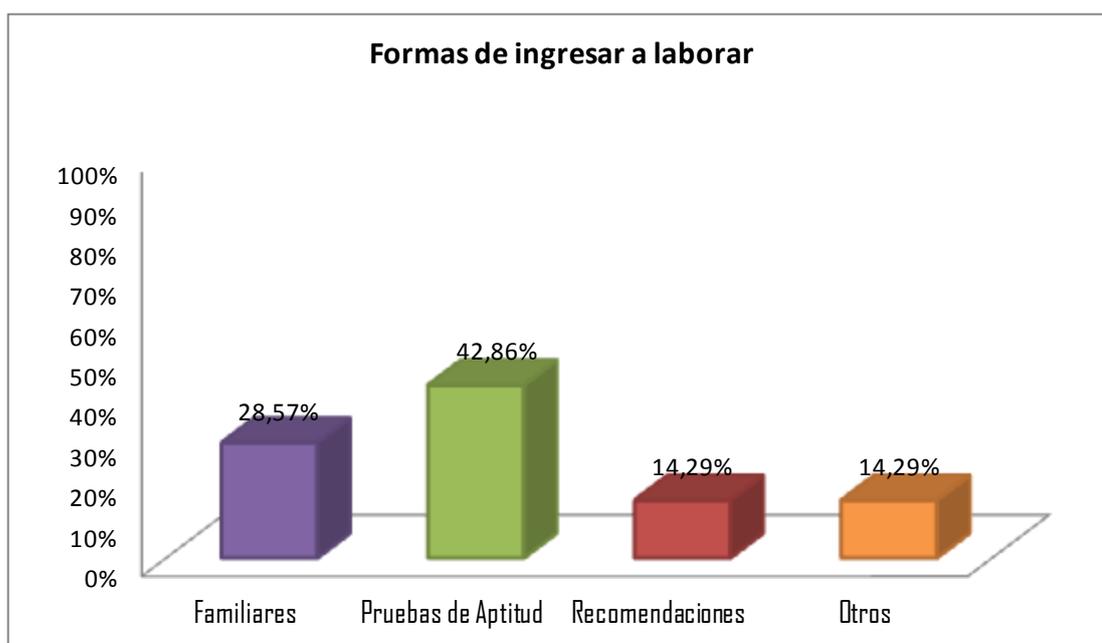
**Medios de ingreso a Laborar**

Opciones	F	Porcentaje
Familiares	2	28,57%
Pruebas de Aptitud	3	42,86%
Recomendaciones	1	14,29%
Otros	1	14,29%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 16**



**Interpretación:** De los 7 trabajadores encuestados manifiestan 2 de ellos que ingresaron a laborar a través de sus familiares dando un equivalente de 28,57%, 3 ingresaron por pruebas de aptitud dando un valor del 42,86%, 1 trabajador ingreso a través de recomendaciones y uno a través de otros medios dando un valor de 14,29%.

## 7. ¿Existe algún tipo de incentivos en la empresa que usted labora?

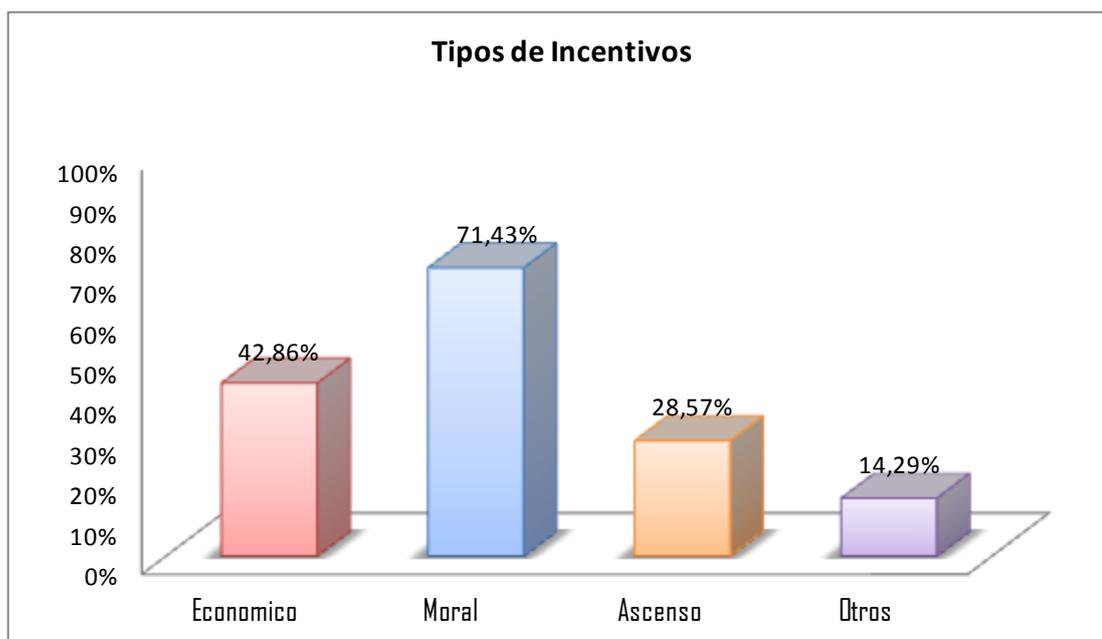
**Cuadro N° 17**  
**Tipos de Incentivos**

Opciones	F	Porcentaje
Económico	3	42,86%
Moral	5	71,43%
Ascenso	2	28,57%
Otros	1	14,29%

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 17**



### **Interpretación:**

A través de las encuestas aplicadas mencionan 3 trabajadores que la manera de incentivar en la asociación es económica que equivale al 42,86%, moral con un equivalente del 71,43%, a través de ascensos con un 28,57% y a través de otras maneras un 14,29% del personal.

Los incentivos dentro de una empresa son una fortaleza ya que los trabajadores se sienten motivados.

## 8. ¿Cuenta con los beneficios que la ley dispone para el trabajador?

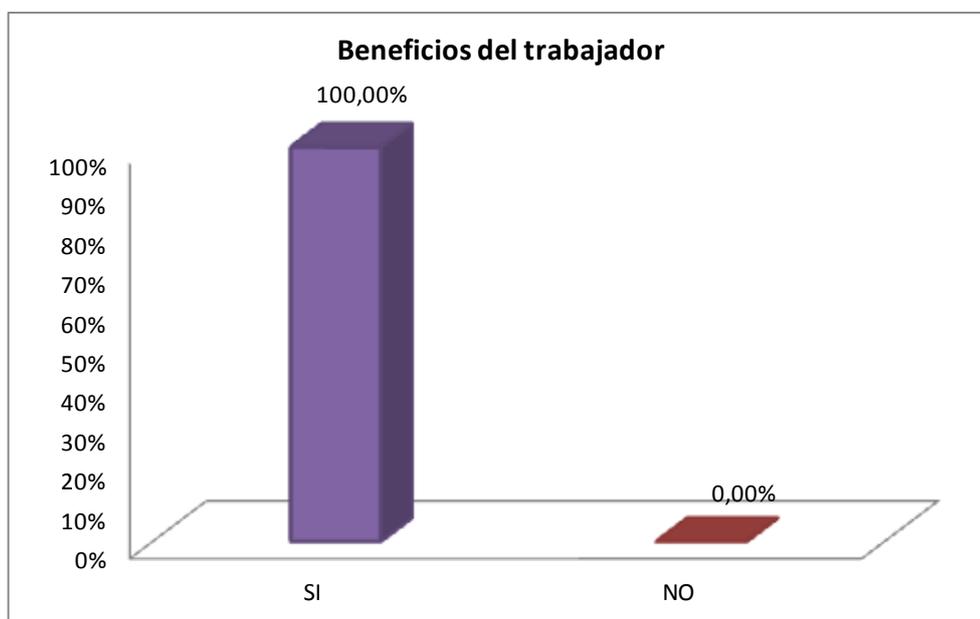
**Cuadro N° 18**  
**Beneficios del Trabajador**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	7	100,00%
NO	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 18**



### **Interpretación:**

En las encuestas aplicadas mencionan los 7 trabajadores que si reciben el beneficio que la Ley dispone dando un equivalente del 100%.

## 9. Como es el trato que le dan en su lugar de trabajo?

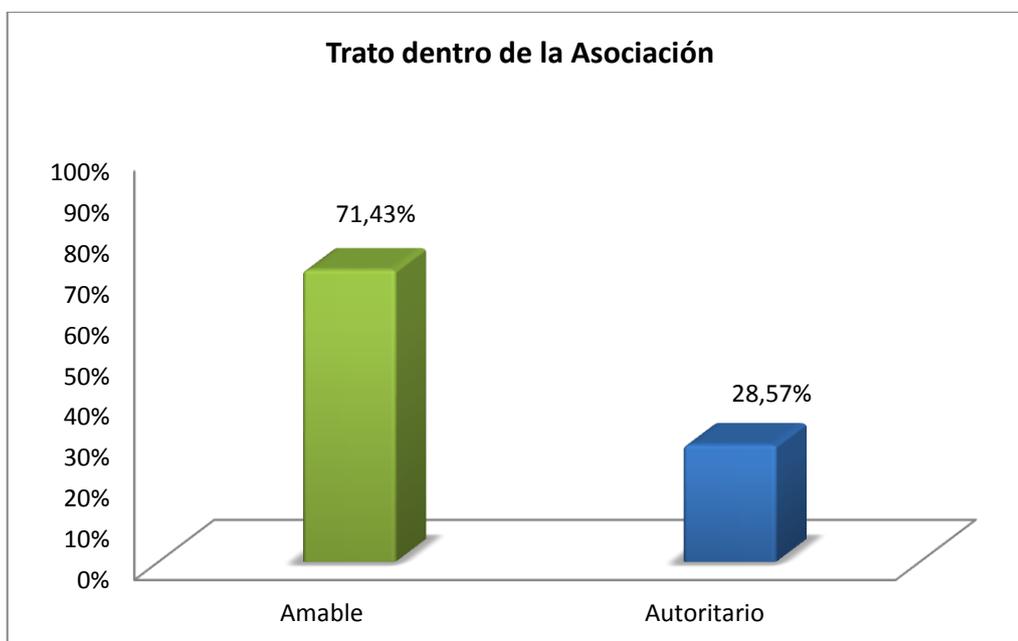
**Cuadro N° 19**  
**Trato dentro de la Asociación**

Opciones	F	Porcentaje
Amable	5	71,43%
Autoritario	2	28,57%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico N° 19**



### **Interpretación:**

De las siguientes alternativas planteadas a los trabajadores mencionaron el 71,43% que reciben un trato amable y el 28,57% que es autoritario.

10. ¿La empresa le brinda capacitación para mejorar el rendimiento de sus actividades?

**Cuadro Nº 20**

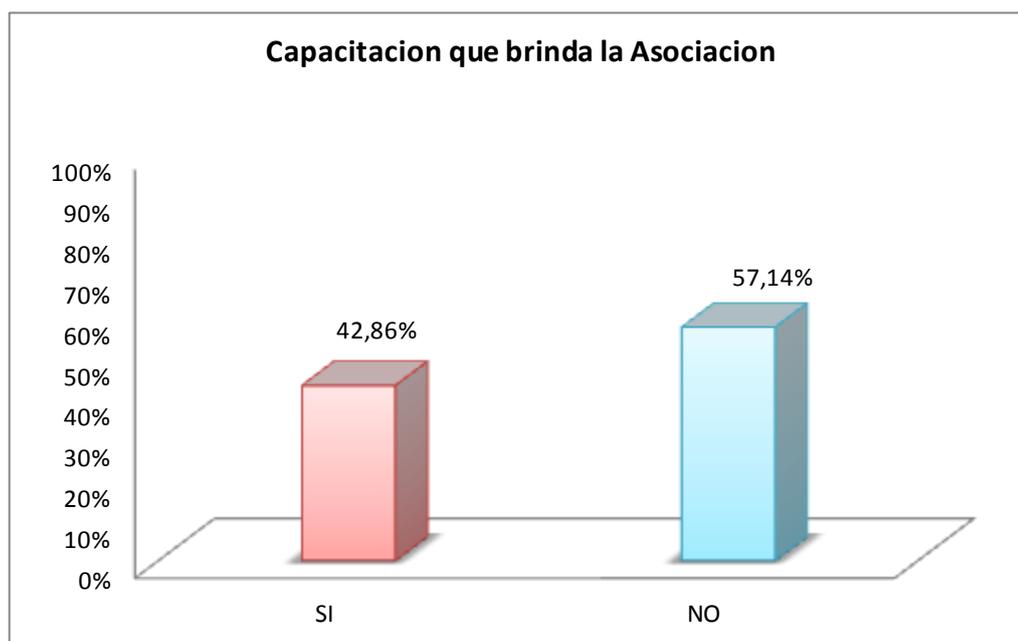
**Capacitación de los trabajadores**

Trabajadores	F	Porcentaje
SI	3	42,86%
NO	4	57,14%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

Elaboración: La Autora

**Gráfico Nº 20**



**Interpretación:**

La asociación no brinda capacitación a todos los empleados es por eso que el 42,86% dice que si son capacitados y el 57,14% que no ha recibido ningún tipo de capacitación.

Al momento de no capacitar a todos los trabajadores se torna una debilidad para la Asociación ya que no explota todas las capacidades que puedan tener.

11. ¿Cuál cree usted que son las debilidades que tiene la empresa en la que usted labora?

**Cuadro Nº 21**

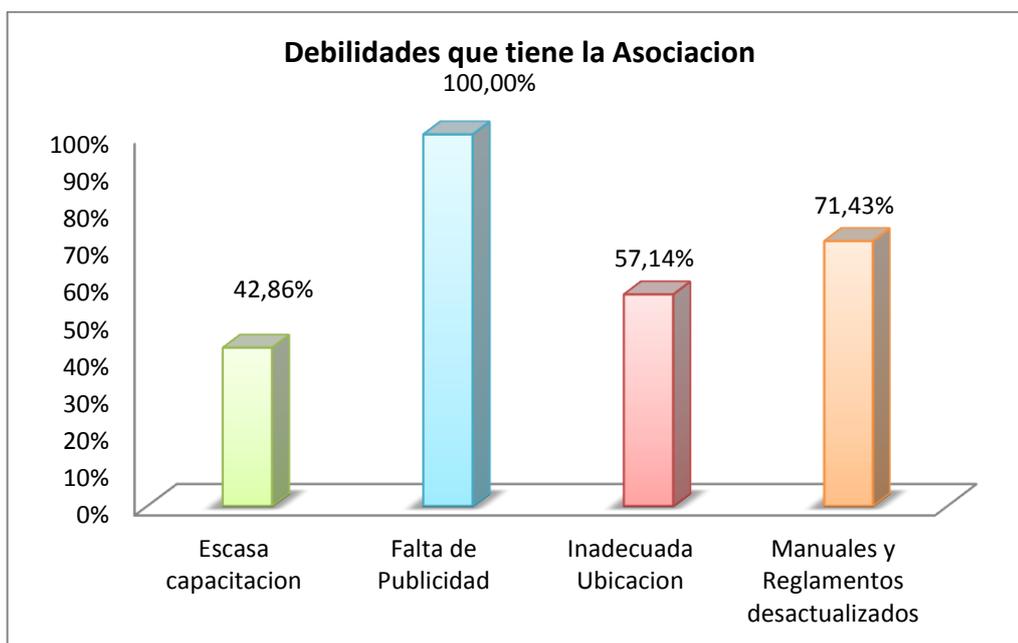
**Debilidades de la Asociación**

Opciones	F	Porcentaje
Falta de Promoción	3	42,86%
Falta de Publicidad	7	100,00%
Estrategias no definidas	4	57,14%
Falta de Liquidez	5	71,43%

Fuente: Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

Elaboración: La Autora

**Gráfico Nº 21**



**Interpretación:** Los trabajadores han mencionado que las debilidades que tiene la asociación son escasa capacitación con un 42,86%, 7 trabajadores dicen que es por falta de publicidad, ubicación adecuada con un valor de 57,14% y manuales y reglamentos desactualizados con un porcentaje de 71,43%.

## 12. ¿Mencione las fortalezas que cree usted que tiene la empresa?

**Cuadro Nº 22**

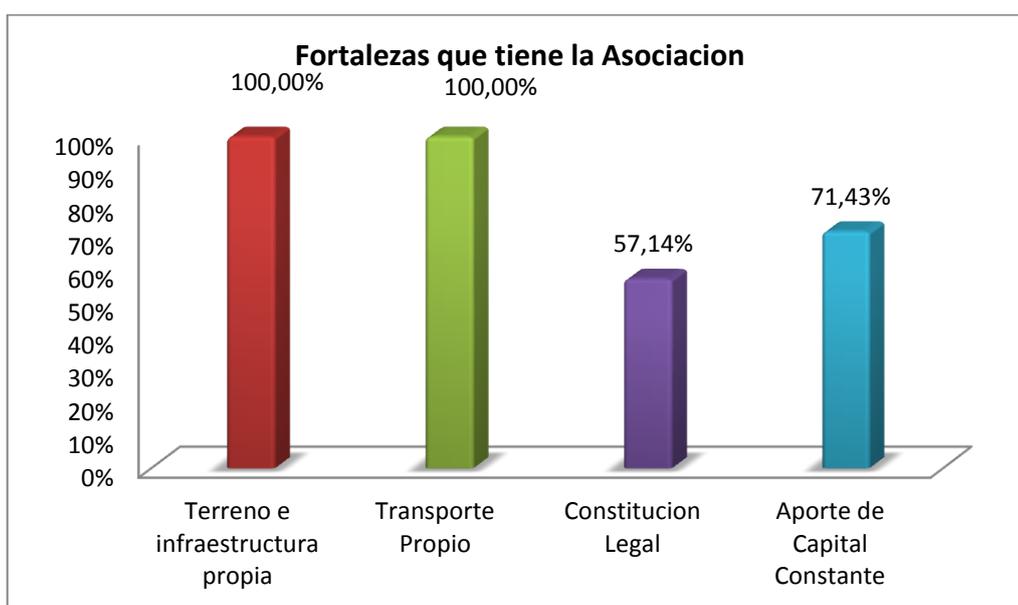
**Fortalezas de la Asociación**

Opciones	F	Porcentaje
Terreno e infraestructura propia	7	100,00%
Transporte Propio	7	100,00%
Constitución Legal	4	57,14%
Aporte de Capital Constante	5	71,43%

**Fuente:** Encuesta a empleados de la Asociación "9 de Octubre"

**Elaboración:** La Autora

**Gráfico Nº 22**



### **Interpretación:**

Los trabajadores opinaron que las fortalezas de la asociación son terreno e infraestructura propia con un porcentaje equivalente a 100%, de la misma manera todos los empleados consideran que el tener un transporte propio es una fortaleza con 100%, la constitución legal con un valor porcentual de 57,14 y cuentan con un aporte del capital constante equivalente al 71,43%.

**Cuadro 23: MATRIZ DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN - EFI**

<b>Factores Internos</b>	<b>Fuente</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calific.</b>	<b>Total Ponderación</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
- Excelentes relaciones laborales entre integrantes de la empresa.	Empleados P. 9	0,06	3	0,18
- Canal directo de distribución	Gerente, P. 8	0,04	3	0,12
- Aporte constante de capital	Empleados, P. 12	0,07	4	0,28
- Terreno e infraestructura propia.	Empleados, P. 12	0,05	3	0,15
- Calidad de los productos	Gerente P. 11	0,09	4	0,36
- Brindan incentivos a los empleados	Empleados, P. 7	0,06	3	0,21
- Posee vehículos propios.	Gerente Pág. 64 Empleados P. 12	0,09	4	0,36
- Constitución Legal	Empleados, P. 12	0,08	4	0,32
<b>Total de las Fortalezas</b>		<b>0,54</b>		<b>1,98</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
- No cuenta con publicidad en medios de comunicación.	Gerente, P. 10	0,08	1	0,08
- No se capacita al personal de la organización.	Empleados, P. 10	0,08	2	0,16
- Falta de organización	Socios, P. 9	0,06	2	0,12
- Falta de promociones	Gerente, P. 10	0,07	1	0,07
- Escasa participación del personal en la toma de decisiones	Empleados P. 64	0,05	2	0,1
- Desconocimiento de la misión y visión de la Asociación	Empleados, P. 2-3	0,06	1	0,06
- Falta de publicidad	Empleados, P. 11	0,06	1	0,06
<b>Total de las Debilidades</b>		<b>0,46</b>		<b>0,65</b>
<b>Total de Fortalezas y Debilidades</b>		<b>1,00</b>		<b>2,63</b>

**Elaboración:** La Autora

## **INTERPRETACIÓN:**

Como observamos en el cuadro de evaluación de factores internos, la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y debilidades nos da un valor de 2,63 puntos; lo que quiere decir que esta sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual concluimos diciendo que si bien existen problemas internos es posible minizarlos con apropiadas estrategias ha implementarse en la asociacion "9 de Octubre" de la ciudad de Loja.

En la medida que se contrasten oportunamente las debilidades, se potenciarán las fortalezas en beneficio de la empresa. No es menos cierto que hay que realizar inversiones económicas, para obtener resultados positivos y una mejor estabilidad empresarial.

## **SUSTENTACIÓN**

Para determinar la matriz EFI, se siguió el siguiente procedimiento.

PASO 1:

### **FORTALEZAS**

- **Excelentes relaciones laborales entre integrantes de la empresa.**

Toda empresa busca siempre que la relación laboral entre el personal sea armoniosa, dado que un trabajo en equipo siempre es positivo para alcanzar los objetivos institucionales, siendo una fortaleza de la Asociación.

- **Canal directo de distribución**

Ser una asociación que no cuenta con intermediarios, también es una fortaleza de la organización, ya que le permite conocer en forma directa las necesidades y expectativas de los clientes.

- **Aporte constante de capital**

Al finalizar el ejercicio contable anual, los socios dividen parte de sus utilidades para la capitalización de la Asociación, lo que implica un aporte constante de dinero, que es invertido en mantenimiento de los vehículos, incremento del volumen de compras, mejora de instalaciones, etc.

- **Terreno e Infraestructura propia**

Contar con el espacio suficiente para realizar de manera adecuada las tareas es una fortaleza para cualquier empresa, es el caso de la Asociación 9 de Octubre, cuyo personal en su totalidad indica su conformidad con su lugar de trabajo, lo que es corroborado por el gerente.

- **Calidad de los productos**

Los años que los socios llevan comercializando productos de primera necesidad es muy importante a la hora de adquirir los productos, dado que conocen los proveedores que comercializan los de mejor calidad y a ellos se les adquieren.

- **Poseen los socios vehículos propios.**

En base a las preguntas realizadas, la organización tiene como una de sus importantes fortalezas, poseer vehículos propios lo que abarata el mercado, con la finalidad de incrementar las ventas y por ende las utilidades, mejorando así la calidad de su servicio, que permita ampliar su mercado a otros sectores geográficos de la región.

- **Brinda incentivos a los empleados de la asociación.**

La mayoría de empleados coinciden en indicar que la organización los incentiva lo cual los motiva a cumplir con todas sus actividades de manera correcta y trabajar en equipo.

## **DEBILIDADES**

- **No cuenta con publicidad en medios de comunicación.**

Considerando las respuestas proporcionados, tanto por el gerente, como por los clientes, se puede señalar que la falta de publicidad es una debilidad importante de la organización, dado que impide hacer conocer sus productos en el mercado en donde se desenvuelve.

- **No se capacita al personal de la empresa.**

La capacitación del personal es un aspecto fundamental dentro de toda organización, sin embargo, en base a las respuestas proporcionadas, por el gerente y los empleados, se puede indicar que este es un grave déficit, que puede ser solucionado mediante la implementación de la estrategia propuesta en este trabajo.

- **Falta de organización**

Una importante cantidad de socios considera que es de vital importancia que la Asociación emprenda en un proceso de reestructuración organizacional, que la modernice y contribuya a implementar más beneficios para sus integrantes.

- **Falta de promociones a la hora de adquirir productos**

Analizando la pregunta, se puede indicar que la mayoría de ellos no han recibido algún tipo de promoción, dado que éstas son escasas y se dan solamente en algunas épocas del año, por lo que se debería ampliar a todo el año, para que éstas sean recibidas por todos los clientes y no por unos pocos.

- **Escasa participación del personal en la toma de decisiones**

En base a las respuestas proporcionados por los empleados, la gran mayoría no participa en la toma de decisiones, lo que es una debilidad, dado que ellos son los que ofrecen el servicio y están en contacto directo con el cliente, por lo que se debería escuchar su opinión antes de tomar una decisiones, especialmente si es muy importante.

- **Desconocimiento de la misión y visión de la Asociación**

La Asociación no cuenta con misión y visión institucionales, es decir, que no posee una clara filosofía empresarial, dado que se confunde los objetivos con filosofía, que es la forma de actuar de la organización ante el entorno que le rodea.

- **Falta de publicidad**

La falta de publicidad de la Asociación, es uno de los aspectos negativos, dado que muchos consumidores desconocen su existencia, lo que hace imprescindible diseñar una campaña publicitaria que contribuya a hacer conocer a la organización, los productos y servicios que ofrece.

## PASO 2

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia). Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor que 1.

Para el presente caso se establecen varias fortalezas como las prioritarias, a las que se les asigna valores entre 0,08 y 0,09, de igual forma se realizó para las debilidades.

## PASO 3

Se asignó una Calificación de 1 a 4 a cada factor dependiendo de la importancia o no de la misma.

## PASO 4:

Se multiplico los valores por las calificaciones.

## PASO 5:

Se sumó los totales ponderados y se obtuvo el total ponderado de la empresa. Sin importar cuantos factores se incluyan, la calificación total ponderada no puede ser menor a 1 ni mayor a 4.

El puntaje promedio se ubica en 2.5. Un puntaje por debajo de 2.5 caracteriza a empresas que son débiles internamente, mientras que un puntaje total por encima de 2.5 indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.

Del análisis realizado a la matriz EFI, se deduce que el valor ponderado es de **2.57**, lo que significa que la asociación 9 de Octubre mantiene una posición

interna fuerte, que le garantiza poder seguir adelante y desarrollarse de manera positiva en el medio.

Obtenidos los datos de las matrices EFE y EFI se procede con la elaboración de la matriz FODA.

### **ANÁLISIS FODA**

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir al aspecto situacional en dos partes que son: Primero, se consideró las oportunidades y amenazas (medio externo) más importantes, se unió de acuerdo a características de similitud; segundo, se consideró las fortalezas y debilidades (medio interno); se buscó características de similitud o pertinencia, a las cuales se las denominó como “Factores Relevantes o Claves”.

Las fuentes principales para desarrollar la matriz FODA, fueron los resultados de las diferentes encuestas (clientes, personal) y entrevista al gerente de la asociación 9 de Octubre, así como el análisis de los factores externos que inciden en la organización investigada.

**CUADRO 24:  
MATRIZ FODA PARA LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>F1. Excelentes relaciones laborales entre integrantes de la empresa.</p> <p>F.2. Canal directo de distribución</p> <p>F.3. Aporte constante de capital</p> <p>F.4. Terreno e infraestructura propia.</p> <p>F.5. Calidad de los productos</p> <p>F.6. Personal práctica valores</p> <p>F.7. Posee vehículos propios.</p> <p>F.8. Constitución Legal</p>	<p>O.1. Adecuado Marco Jurídico</p> <p>O.2. Acceso a tecnología de bajo costo.</p> <p>O.3. No contamina el medio ambiente.</p> <p>O.4. Incremento de aranceles e impuestos a productos importados.</p> <p>O.5. Escasa competencia</p> <p>O.6. Existen complicadas barreras de entrada para nuevos competidores</p> <p>O.7. Precios elevados de productos sustitutos.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>D.1. No cuenta con publicidad en medios de comunicación.</p> <p>D.2. No se capacita al personal de la organización.</p> <p>D.3. Falta de organización</p> <p>D.4. Falta de promociones</p> <p>D.5. Escasa participación del personal en la toma de decisiones</p> <p>D.6. Desconocimiento de la misión y visión de la Asociación</p> <p>D.7. Falta de publicidad</p>	<p>A.1. Elevadas tasas de interés</p> <p>A.2. Constantes cambios en las políticas tributarias y comerciales</p> <p>A.3. Consumidores no cuentan con ingresos suficientes</p> <p>A.4. Consumidores exigentes, que buscan comodidad</p> <p>A.5. Alto poder de negociación de los clientes (exceso de oferta)</p> <p>A.6. Elevado poder de negociación de los proveedores</p> <p>A.7. Productos se pueden sustituir por comida rápida y productos pre-cocidos.</p>

**Elaboración:** La Autora

## **MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

Una vez realizada las ponderaciones de los factores externos e internos de la organización, se procede a realizar la Matriz de Alto Impacto para la asociación 9 de Octubre, con el objeto de puntualizar las estrategias, que se implementaran en la propuesta del Plan Estratégico.

Esta matriz también recolecta y resume los principales resultados de las factores internos y externos para ser tomados en cuenta dentro de los objetivos estratégicos a implementar; los mismos que deben estar en concordancia con la misión, visión, políticas.

**CUADRO 25:  
MATRIZ DE ALTO IMPACTO**

FACTORES INTERNOS          FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1. Excelentes relaciones laborales entre integrantes de la empresa. F.2. Canal directo de distribución F.3. Aporte constante de capital F.4. Terreno e infraestructura propia. F.5. Calidad de los productos F.6. Personal práctica valores F.7. Posee vehículos propios. F.8. Constitución Legal
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
O.1. Adecuado Marco Jurídico O.2. Acceso a tecnología de bajo costo. O.3. No contamina el medio ambiente. O.4. Incremento de aranceles e impuestos a productos importados. O.5. Escasa competencia O.6. Existen complicadas barreras de entrada para nuevos competidores O.7. Precios elevados de productos sustitutos.	<b>Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades F7 – O4 – O5</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar mayor mercado en la ciudad de Loja, mediante el incremento del volumen de ventas en la asociación 9 de Octubre</li> </ul>	<b>Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades D1 – O5</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación para incrementar las ventas de los productos.</li> </ul> <b>D2 – O5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Capacitar al personal de la empresa para seguir ofreciendo un buen servicio.</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
A.1. Elevadas tasas de interés A.2. Constantes cambios en las políticas tributarias y comerciales A.3. Consumidores no cuentan con ingresos suficientes A.4. Consumidores exigentes, que buscan comodidad A.5. Alto poder de negociación de los clientes (exceso de oferta) A.6. Elevado poder de negociación de los proveedores A.7. Productos se pueden sustituir por comida rápida y productos pre-cocidos.	<b>Usar Fortalezas para evitar Amenazas F3 – A4 – A5</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un plan de promociones que llegue a los clientes con la finalidad de que estos se sientan motivados a adquirir productos en la asociación 9 de Octubre.</li> </ul>	<b>Reducir al mínimo las Debilidades y evitar Amenazas D6 – A5</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del manual de gestión de talento humano: proceso de reclutamiento, selección, manual de funciones, organigramas.</li> </ul>

## **g. DISCUSIÓN**

### **“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD “9 DE OCTUBRE” DE CIUDAD DE LOJA ”**

El competitivo mercado actual hace necesario que todas las compañías sin importar su tamaño o actividad económica cuenten con la Planeación Estratégica de procesos que permitirá a la organización mejorar la calidad del producto o del servicio que ésta ofrece.

Luego de haber realizado en la Asociación 9 de octubre de la ciudad de Loja su respectivo diagnóstico, he creído conveniente proponer un Plan Estratégico, el mismo que servirá a la empresa para revisar y ajustar sus estrategias, compitiendo en el mercado actual y de esta manera aprovechar las oportunidades y poder hacer frente a las amenazas.

Por tal motivo se pone a consideración de la Asociación 9 de octubre de la ciudad de Loja, el siguiente Plan de Estratégico, que se inicia con la elaboración de la misión de la compañía, para lo cual se debe poner en evidencia la descripción de un propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la financiera. Esta constituye un elemento de vital importancia porque la misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización.

Para realizar la visión hay que tener claro de que es lo que quiere la Asociación 9 de octubre en el futuro, expresa el estado deseado de la organización en los próximos años. Su principal fuerza no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirlos en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

Finalmente se realizarán los objetivos, que constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condiciona la actuación de la empresa y en especial de sus dirigentes.

#### **MISIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN “9 DE OCTUBRE”**

De acuerdo a las características básicas que debe tener una Misión, en base a la redacción, propósitos y normativas técnicas determinadas para tal efecto nos hemos permitido establecer la siguiente misión.

***“SOMOS UNA ASOCIACIÓN COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD, DESTINADA A SATISFACER LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE LA POBLACIÓN DEMANDANTE DE LA CIUDAD DE LOJA, PRACTICANDO LA FILOSOFÍA DE COADYUVAR EN EL DESARROLLO SOCIAL, GENERAR FUENTES DE TRABAJO, RESPETANDO EN SUS DERECHOS AL PERSONAL, BRINDÁNDOLE CAPACITACIÓN AL MISMO, PARA OBTENER EFICIENCIA, RESPETO, PUNTUALIDAD Y RESPONSABILIDAD, QUE CONSOLIDEN EL ÉXITO DE ASOCIACIÓN 9 DE OCTUBRE”***

## **VISIÓN EMPRESARIAL DE LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE**

La visión es la expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración del futuro que se desea, pues esta nos ayuda a guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas a ver claramente el rumbo y el accionar de los hechos desechando lo útil y lo inútil.

Por tal razón basadas en la normativa de redacción y planteamiento se diseña un modelo que se espera sea del agrado de la empresa en estudio.

***“SER EN EL 2017 UNA ORGANIZACION RECONOCIDA POR  
BRINDAR PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y OFRECER UN  
EXCELENTE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE,  
CONSOLIDARNOS COMO LÍDERES LOGRANDO UN BUEN  
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD Y  
PROVINCIA DE LOJA”***

## DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE MARKETING

<p style="text-align: center;"><b>Objetivo N°1</b></p> <p>CAPTAR MAYOR MERCADO EN LA CIUDAD DE LOJA, MEDIANTE EL INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS EN LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo N°2</b></p> <p>CAPACITAR AL PERSONAL DE LA ORGANIZACION PARA SEGUIR OFRECIENDO UN BUEN SERVICIO.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo N°3</b></p> <p>DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LAS VENTAS.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Objetivo N°4</b></p> <p>DISEÑAR UN PLAN DE PROMOCIONES QUE LLEGUE A LOS CLIENTES CON LA FINALIDAD DE QUE ESTOS SE SIENTAN MOTIVADOS A ADQUIRIR LOS SERVICIOS EN LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE.</p>

## **OBJETIVO N°1**

CAPTAR MAYOR MERCADO EN LA CIUDAD DE LOJA, MEDIANTE EL INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS EN LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE

### **PROBLEMA**

La asociación 9 de Octubre no cuenta con estrategias que le permitan aumentar el volumen de ventas, esto debido a la falta de conocimientos en la aplicación de estrategias de marketing.

### **META**

Al finalizar el año 2014 se incrementará el volumen de ventas de productos de primera necesidad en un 25%.

### **ESTRATEGIAS**

- Realizar un plan de visitas a familias y empresas privadas.
- Promover la venta de productos garantizados.
- Promover la venta de productos con precios accesibles para el cliente.

## TÁCTICAS

- Contratar un agente de ventas para realizar las visitas diarias, tanto a nivel local, como a otros sectores a donde se puede proveer el servicio.
- Promocionar los productos por medio del Facebook y/o Twitter.

## ACTIVIDADES

- Contratar un agente de ventas con experiencia
- Abrir una cuenta en Facebook y Twitter para promocionar la asociación.

## POLÍTICA

Realizar reuniones periódicas con los socios, el agente vendedor y los empleados a fin de determinar las estrategias más adecuadas.

## RESULTADOS ESPERADOS

El lograr incrementar en un 25% el volumen de ventas de productos de primera necesidad en la asociación 9 de Octubre, permitirá que la misma se posea en el mercado local y regional, constituyéndose en un referente en la comercialización de los productos, de calidad y a buen precio.

## PRESUPUESTO

El costo de la creación de este objetivo poseen los siguientes valores.

### PRESUPUESTO PLAN PARA CAPTAR NUEVOS MERCADOS

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudio de mercado con la finalidad de localizar los sitios donde exista mayor número de demandantes.	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Movilización para los vehículos de los socios intercalados con la finalidad de ofrecer puntualidad en la entrega de los productos a domicilio a los clientes.	1	\$200,00	\$200,00
Agentes vendedores	2	\$ 340,00	\$ 680,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$1380,00</b>

Elaboración: La Autora

**Total anual:** \$1380,00 dólares americanos.

**Financiamiento:** Presupuesto de la asociación.

**Responsable:** Gerente.

**OBJETIVO 1:** Captar mayor mercado en la ciudad de Loja, mediante el incremento del volumen de ventas en la asociación 9 de Octubre.

PROBLEMA	META	ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES
<p>La asociación 9 de Octubre no cuenta con estrategias que le permitan aumentar el volumen de ventas, esto debido a la falta de conocimientos en la aplicación de estrategias de marketing.</p>	<p>Al finalizar el año 2014 se incrementará el volumen de ventas de productos de primera necesidad por parte de la asociación 9 de Octubre en un 25%.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un plan de visitas a familias y empresas privadas.</li> <li>- Promover la venta de productos de primera necesidad garantizados.</li> <li>- Promover la venta de productos con precios accesibles para el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un agente de ventas para realizar las visitas diarias, tanto a nivel local, como a otros sectores a donde se puede proveer el servicio.</li> <li>- Promocionar los planes por medio del Facebook y/o Twitter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un agente de ventas con experiencia</li> <li>- Abrir una cuenta en Facebook y Twitter para promocionar la asociación.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
Gerente de la asociacion.	\$ 1380,00		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El lograr incrementar en un 25% el volumen de ventas de los productos de primera necesidad que ofrece la asociación 9 de Octubre, permitirá que la misma se poseione en el mercado local y regional, constituyéndose en un referente en la comercialización de productos, de calidad y a buen precio.</li> </ul>	

## **OBJETIVO N°2**

**CAPACITAR AL PERSONAL DE LA ASOCIACION PARA SEGUIR OFRECIENDO UN BUEN SERVICIO.**

### **PROBLEMA:**

La asociacion 9 de Octubre, no capacita a su Recurso Humano, tanto en cuestiones técnicas como en generales, como brindar una atención de calidad, lo que debe ser realizado para seguir ofreciendo un servicio de calidad, tanto en los servicios de entrega a domicilio, como en el trato al cliente.

### **META:**

Capacitar al 100% al personal de la asociacion 9 de Octubre, por lo menos una vez al año, sobre aspectos como: Atención al cliente, relaciones humanas, para brindar un servicio de calidad.

### **ESTRATEGIAS:**

- Establecer una plan de capacitación para que los empleados conozcan profundamente los servicios que ofrece la asociacion 9 de Octubre.

- El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado.

**TÁCTICAS:**

- Establecer la capacitación sobre temas relacionados con calidad en la atención al cliente, relaciones humanas, para provisión de los productos de primera necesidad.
- Contratar a la empresa o institución que se encargará de capacitar a los empleados.

**ACTIVIDADES:**

- Elaborar el cronograma de la capacitación, estableciendo fechas y horarios.
- Desarrollar en forma práctica los programas de capacitación.
- Motivar al personal para mejorar el desempeño de sus funciones.
- La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 15 a 30 días.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Tener clientes satisfechos con el buen servicio que ofrece la asociación 9 de Octubre.
- Contar con personal comprometido con los objetivos de la asociación.

- Lograr incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento de la asociación en el mercado de la ciudad de Loja.

### PROCEDIMIENTO A REALIZAR

Los capacitadores serán personas calificadas y tendrán el propósito de instruir y orientar al personal, para mejorar el desempeño de sus funciones. Se capacitará a los empelados dos veces al año, con el objeto de enriquecer sus conocimientos en lo que respecta a servicio, atención al cliente, actualización de programas informáticos y contabilidad empresarial.

### CUADRO CRONOGRAMA Y RESPONSABLE

ACTIVIDAD	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Buscar temas apropiados para capacitar al personal.	Gerente	Gerente
Seleccionar las instituciones donde se va a realizar la capacitación.		

**Elaboración:** La Autora

**PRESUPUESTO:**

El costo al que asciende el cumplir con este objetivo estratégico se establecerá en base a precio del curso más el costo del material necesario.

Se capacitará a los empleados de la asociación 9 de Octubre.

**CUADRO  
PRESUPUESTO PARA LA CAPACITACIÓN**

<b>N°</b>	<b>Contenido del Curso</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Lugar</b>	<b>Horario</b>	<b>Participantes</b>	<b>Valor</b>
1	Curso de atención al cliente	10 días (20h)	SECAP	18:00- 20:00	3(\$20 c/u)	\$60,00
2	Curso de relaciones humanas	10 días (20h)	SECAP	18:00- 20:00	3(\$20c/u)	\$60,00
3	Curso de programas de computación de última versión.	15 días (15h)	SECAP	10:00- 11:00	4(\$40 c/u)	\$160,00
4	Cursos de liderazgo y emprendimiento.	10 días (30h)	SECAP	17:00- 20:00	2 (\$ 300 c/u)	\$ 600,00
<b>TOTAL</b>						<b>\$ 880,00</b>

Elaboración: La Autora

**Total anual:** \$ 880,00 dólares americanos.

**Financiamiento:** Presupuesto de la asociación.

**Responsable:** Gerente.

**MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN****OBJETIVO 2:** Capacitar al personal de la empresa para seguir ofreciendo un buen servicio.

<b>PROBLEMA</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
La asociacion 9 de Octubre, no capacita a su Recurso Humano, tanto en cuestiones técnicas como en generales, como brindar una atención de calidad, lo que debe ser realizado para seguir ofreciendo un servicio de calidad, tanto en los servicios de entrega a domicilio, como en el trato al cliente.	Capacitar al 100% al personal de la asociacion 9 de Octubre, por lo menos una vez al año, sobre aspectos como: Atención al cliente, relaciones humanas, y liderazgo y emprendimiento para brindar un servicio de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un plan de capacitación para que los empleados conozcan profundamente los servicios que ofrece la asociacion 9 de Octubre.</li> <li>• El plan de capacitación debe contemplar dos cursos de capacitación anuales para cada empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer la capacitación sobre temas relacionados con calidad en la atención al cliente, relaciones humanas, liderazgo y emprendimiento.</li> <li>• Contratar a la empresa o institución que se encargará de capacitar a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el cronograma de la capacitación, estableciendo fechas y horarios.</li> <li>• Desarrollar en forma práctica los programas de capacitación.</li> <li>• Motivar al personal para mejorar el desempeño de sus funciones.</li> <li>• La duración de los cursos de capacitación, fluctuará entre 15 a 30 días.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>		<b>COSTO</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Gerente de la empresa		\$ 880,00		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener clientes satisfechos con el buen servicio que ofrece la asociacion 9 de Octubre.</li> <li>• Contar con personal comprometido con los objetivos de la asociacion.</li> <li>• Lograr incrementar las ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de la ciudad de Loja.</li> </ul>

### **OBJETIVO N°3**

#### **DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LAS VENTAS.**

##### **PROBLEMA:**

La asociación 9 de Octubre necesita de un plan publicitario y masivo en medios de comunicación, para dar a conocer los servicios que comercializa y el servicio de entrega a domicilio que ofrece al mercado de la ciudad y provincia de Loja.

##### **META:**

Realizar por el lapso de un año, publicidad en los medios de comunicación más sintonizados, en donde se realice, 90 spots publicitarios en la TV, 300 cuñas radiales, 360 publicaciones en prensa escrita.

##### **ESTRATEGÍA:**

- Ejecutar campañas de publicidad a través de los medios de comunicación más conocidos por el usuario, que permita dar a conocer los servicios que comercializa la asociación 9 de Octubre.

**TÁCTICA:**

- Realizar spots de TV y cuñas radiales durante la emisión de programas de mayor sintonía y cobertura, y publicaciones de prensa escrita por un medio de importante circulación para dar a conocer los productos que vende la asociación.

**ACTIVIDADES:**

- Contratar personal especializado para la elaboración de las distintas publicidades.
- Realizar reuniones con el personal contratado para la coordinación del diseño.
- Supervisar la realización de la publicidad.

**RESULTADOS ESPERADOS:**

- Incremento de la cartera de clientes.
- Incremento de ventas y utilidades de la asociación 9 de Octubre.
- Posicionamiento de la asociación en el mercado de la ciudad y provincia de Loja.

**PROCEDIMIENTO A REALIZAR**

La publicidad de la asociación 9 de Octubre se realizará en los medios de comunicación más sintonizados de la ciudad y provincia de Loja como:

**TELEVISIÓN:**

**UV Televisión:** Es un medio de comunicación que tiene una buena sintonía y cobertura a nivel local y provincial. La publicidad se la realizará principalmente al medio día en el programa de noticias.

**PRENSA ESCRITA:**

**Diario la Hora:** Este medio de comunicación tiene una buena aceptación por parte de lectores y anunciantes, se realizará una publicación diaria para dar a conocer a la asociación 9 de Octubre.

**RADIOS:**

**Radio Poder y Súper Láser:** La cobertura de estas radios alcanza a toda la provincia de Loja y tiene una buena aceptación por parte de los oyentes, se realizará cuñas en radio Poder en el horario de la mañana, mientras que en Radio Súper Láser será en la tarde.

**CRONOGRAMA Y RESPONSABLE:****CUADRO**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN</b>
Identificar los medios de comunicación más posicionados y sintonizados en la ciudad y provincia de Loja.	Gerente	Gerente
Realizar un contrato por un año para que se realice la publicidad en los medios de comunicación seleccionados.		

**Elaboración:** La Autora

**PRESUPUESTO****CUADRO****PRESUPUESTO PARA LA PUBLICIDAD**

<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>DURACIÓN/ESPACIO</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
UV Televisión	260 (1 diaria)	30 segundos	\$ 20,00	\$5200,00
Diario la Hora	360 publicaciones (1diaria).	Tamaño del anuncio.	\$10,00	\$3600,00
Radio Poder	156 cuñas (13 mensuales) en la mañana.	1 minuto	\$6,00	\$936,00
Radio Súper Láser	156 cuñas (13 mensuales) en la tarde.	1 minuto	\$6,00	\$936,00
<b>TOTAL</b>				<b>\$10.672,00</b>

**Elaboración:** La Autora

**Total anual:** \$ 10.672,00 dólares americanos.

**Financiamiento:** Presupuesto de la asociacion.

**Responsable:** Gerente.

## DISEÑO DE LA PUBLICIDAD GRÁFICA

### CUÑA RADIAL

**Asociación 9 de Octubre, por su satisfacción y confort.**

Le ofrecemos a la Ciudad y Provincia de Loja, la mejor atención y variedad en productos de primera necesidad, porque nos caracterizamos por la seriedad en la entrega y por ser los primeros en llegar siempre a usted.

ASOCIACION 9 DE OCTUBRE

LA MAYOR VARIEDAD EN PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD

*Visítenos en el mercado mayorista de las Pitás.*

*O llámenos al teléfono: 072588506*

**MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN****OBJETIVO 3:** Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación para mejorar las ventas.

<b>PROBLEMA</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
La asociacion necesita de un plan publicitario y masivo en medios de comunicación, para dar a conocer los productos que comercializa y el servicio de desea implementar como es la entrega a domicilio que ofrece al mercado de la ciudad y provincia de Loja.	Realizar por el lapso de un año, publicidad en los medios de comunicación más sintonizados, en donde se realice, 90 spots publicitarios en la TV, 300 cuñas radiales, 360 publicaciones en prensa escrita.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar campañas de publicidad a través de los medios de comunicación más conocidos por el cliente, que permita dar a conocer los productos que comercializa la asociacion 9 de Octubre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar spots de TV y cuñas radiales durante la emisión de programas de mayor sintonía y cobertura, y publicaciones de prensa escrita por un medio de importante circulación para dar a conocer los productos que vende la organizacion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar personal especializado para la elaboración de las distintas publicidades.</li> <li>Realizar reuniones con el personal contratado para la coordinación del diseño.</li> <li>Supervisar la realización de la publicidad.</li> </ul>
<b>RESPONSABLE</b>		<b>COSTO</b>		<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
Gerente de la asociacion		\$ 10.672,00		<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la cartera de clientes.</li> <li>Incremento de ventas y utilidades de la asociación 9 de Octubre.</li> <li>Posicionamiento de la empresa en el mercado de la ciudad y provincia de Loja.</li> </ul>

#### **OBJETIVO N°4**

**DISEÑAR UN PLAN DE PROMOCIONES QUE LLEGUE A LOS CLIENTES CON LA FINALIDAD DE QUE ESTOS SE SIENTAN MOTIVADOS A ADQUIRIR LOS PRODUCTOS DE LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE.**

#### **PROBLEMA**

En la actualidad la asociación 9 de Octubre no cuenta con un plan de promociones para motivar a sus clientes a continuar la relación con la asociación, ni para atraer a nuevos clientes, lo que hace necesario el diseño de un plan de promociones.

#### **META**

A partir del mes de Diciembre del año 2015 brindar incentivos a los clientes actuales y potenciales, para que se sientan motivados a adquirir nuestros productos y así obtener un mayor posicionamiento y rentabilidad en la asociación.

#### **ESTRATEGIAS**

- Buscar proveedores que brinden precios cómodos en la elaboración de las promociones

- Llevar acabo planes promocionales tomando en cuenta las necesidades básicas de los clientes.

## **TÁCTICA**

- Las Promociones por publicaciones consisten en brindar obsequios con el logotipo de la asociación, esferográficos, llaveros, y camisetas

## **ACTIVIDADES**

- Escoger el tipo de promoción a realizar.
- Diseñar la presentación.
- Adquirir los materiales que servirán para la promoción: Esferográficos, llaveros, camisetas.
- Contratar los servicios de una empresa para que realice la impresión de la publicidad en los materiales.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Las promociones que se brindarán permitirán captar mayor clientela y satisfacer las ya existentes impulsando así la acogida de la asociación 9 de octubre en la Ciudad de Loja.

## **PROCEDIMIENTO A REALIZAR**

Las promociones que brindará la asociación 9 de Octubre se realizara por medio de un plan que contendrá: Llaveros, esferográficos y camisetas.

### **Pasos para realizar las Promociones**

1. Planeación inicial
2. Desarrollo de promociones
3. Ejecución de las promociones
4. Presupuesto

### **PRESUPUESTO:**

Al brindar promociones se puede lograr captar mayor clientela y sobre que la asociación 9 de Octubre gane posicionamiento en el mercado local y provincial; estas promociones se las realizará en fechas especiales como:

1. San Valentín (FEBRERO)
2. El día de la Madre (MAYO)
3. El día del Padre (JULIO)
4. Aniversario de la Asociación (OCTUBRE)
5. Navidad (DICIEMBRE)

Las promociones se las realizara en un periodo de cinco meses, cuyo costo será de: 150.00 mensuales dándonos un total durante los cinco meses de promoción de: 750.00 dólares.

**CUADRO**  
**CRONOGRAMA Y RESPONSABLE**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>RESPONSABLE DE LA ELABORACION</b>	<b>FECHA DE LA EJECUCION</b>	<b>RESPONSABLES DE LA EJECUCION</b>
Promociones	La asociación	GERENTE	Febrero, Mayo, Julio, Octubre y Diciembre.	GERENTE

**CUADRO**  
**COSTO DEL PROYECTO**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
50	Esferográficos	0.40	20.00	
50	Llaveros	0.80	40.00	
30	Camisetas	3.00	90.00	
<b>Total</b>			150.00 x 5 meses	\$ 750.00

**FUENTE:** Proveedores

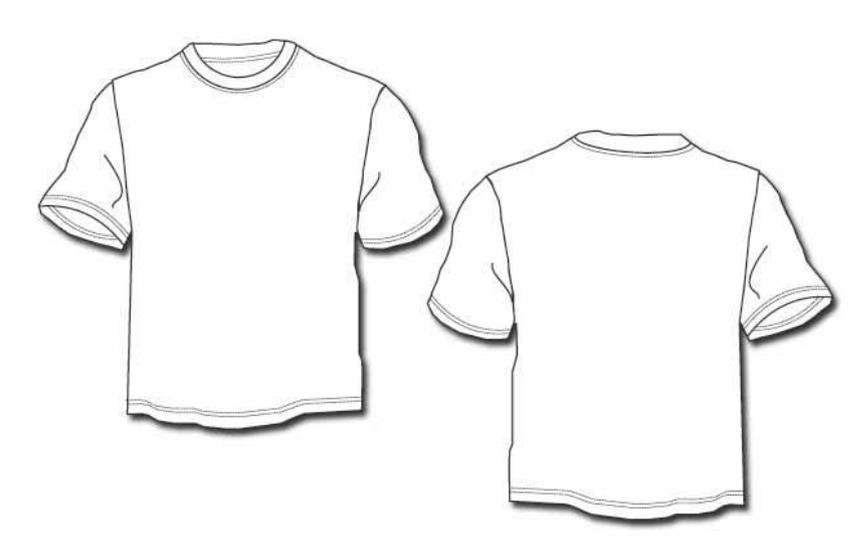
**ELABORACIÓN:** La Autora

**Total anual:** \$ 750,00 dólares americanos.

**Financiamiento:** Presupuesto de la asociación.

**Responsable:** Gerente

## DISEÑO DE LOS MATERIALES PARA PROMOCIONES



**MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN**

**OBJETIVO 4:** Diseñar un plan de promociones que llegue a los clientes con la finalidad de que estos se sientan motivados

a adquirir los productos en la asociación 9 de Octubre.

<b>PROBLEMA</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TACTICAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
En la actualidad la asociación 9 de Octubre no cuenta con un plan de promociones para motivar a sus clientes a continuar la relación con la organización, ni para atraer a nuevos clientes, lo que hace necesario el diseño de un plan de promociones.	A partir del mes de Noviembre del año 2015 brindar incentivos a los clientes actuales y potenciales, para que se sientan motivados a adquirir nuestros productos y así obtener un mayor posicionamiento y rentabilidad en la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar proveedores que brinden precios cómodos en la elaboración de las promociones.</li> <li>• Llevar acabo planes promocionales tomando en cuenta las necesidades básicas de los consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Promociones por publicaciones consisten en brindar obsequios con el logotipo de la empresa, esferográficos, llaveros, y camisetas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escoger el tipo de promoción a realizar</li> <li>• Diseñar la presentación</li> <li>• Adquirir los materiales que servirán para la promoción: Esferográficos, llaveros, camisetas.</li> <li>• Contratar los servicios de una empresa para que realice la impresión de la publicidad en los materiales.</li> </ul>
	<b>RESPONSABLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	
	Gerente de la asociacion.	<b>\$ 750,00</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las promociones que se brindarán permitirán captar mayor clientela y satisfacer las ya existentes impulsando así la acogida de la asociación 9 de Octubre en la Ciudad de Loja.</li> </ul>	

**RESUMEN PRESUPUESTO PLAN ESTRATÉGICO  
PARA LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE.**

**CUADRO**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>MONTO</b>
CAPTAR MAYOR MERCADO EN LA CIUDAD DE LOJA, MEDIANTE EL INCREMENTO DEL VOLUMEN DE VENTAS EN LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE.	\$ 1380,00
CAPACITAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA SEGUIR OFRECIENDO UN BUEN SERVICIO.	\$ 880,00
DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO EN LOS PRINCIPALES MEDIOS DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LAS VENTAS.	\$ 10.672,00
DISEÑAR UN PLAN DE PROMOCIONES QUE LLEGUE A LOS CLIENTES CON LA FINALIDAD DE QUE ESTOS SE SIENTAN MOTIVADOS A ADQUIRIR LOS PRODUCTOS DE LA ASOCIACION 9 DE OCTUBRE.	\$ 750,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13682,00</b>

El presente cuadro especifica los costos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, requiriéndose para el efecto un total de \$ 13682,00 dólares americanos.

## **h. CONCLUSIONES**

Al concluir con el presente trabajo de investigación titulado **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD “9 DE OCTUBRE” DE CIUDAD DE LOJA**, se pudo concluir lo siguiente.

- La asociación tiene como principales consumidores a las familias de la ciudad de Loja, que se constituyen en los demandantes potenciales a los que se debe ampliar la oferta de artículos de primera necesidad.
- Esta asociación tiene competencia está conformada por 32 socios que aportan capital constantemente, poseen vehículos propios, motivo por el cual se ha mantenido en el mercado por su precio competitivo y la calidad del servicio que presta, siendo esta una importante ventaja de la asociación.
- Se realizó el análisis de los Factores Externos (EFE) de la asociación 9 de Octubre, obteniendo como resultado 2,57, lo que significa que existe predominio de las oportunidades sobre las amenazas, por lo que sería importante llegar a nuevos mercado con artículos de primera necesidad de calidad y confiables.
- De igual forma se efectuó el análisis de los Factores Internos (EFI) de la asociación 9 de Octubre, obteniendo como resultado 2,63, lo que

significa que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades, lo que si bien indica que existen problemas internos es posible minimizarlos con apropiadas estrategias a implementarse en base a las fortalezas que posee la asociación 9 de Octubre de la ciudad de Loja.

- En base al análisis FODA antes descrito se plantearon varios objetivos que permitan un desarrollo sostenible de la organización, los que se describen a continuación: Captar mayor mercado en la ciudad de Loja, mediante el incremento del volumen de ventas en la asociación 9 de Octubre; Capacitar al personal de la asociación para seguir ofreciendo un buen servicio; Diseñar un plan publicitario en los principales medios de comunicación para mejorar las ventas; Diseñar un plan de promociones que llegue a los clientes con la finalidad de que estos se sientan motivados a adquirir el los productos de primera necesidad en la asociación 9 de Octubre.
- Finalmente, se puede señalar que el costo total que tendrá la implementación del Plan Estratégico es de \$13682,00 inversión necesaria e indispensable para el mantenimiento de la asociación en el mercado, dado la gran demanda de productos existente.

## **i. RECOMENDACIONES**

Con el propósito de mantener el posicionamiento en el mercado local de la asociación, brindando servicios de calidad que permita alcanzar una rentabilidad adecuada se propone las siguientes recomendaciones:

- Incentivar al gerente de la asociación sobre la importancia de implementar el Plan Estratégico propuesto, con la finalidad de que el manejo administrativo y operativo sea eficiente y eficaz, lo que le permitirá incrementar sus ventas y por ende mejorar su rentabilidad y posicionamiento en el mercado.
- Aprovechar al máximo, a través del Plan Estratégico, las fortalezas así como las oportunidades que se presentan en el entorno para de esa manera evitar el impacto de las amenazas y debilidades con el objetivo de que sea una empresa líder en la comercialización, de artículos de primera necesidad y de esta manera mejorar día a día la imagen de la asociación.
- Que la asociación asigne los recursos necesarios para poner en marcha los objetivos estratégicos, que le permitirán brindar un servicio de calidad, generando un considerablemente aumento de clientes.

- Se recomienda al gerente de la asociación 9 de Octubre ponga en consideración el plan publicitario en los principales medios de comunicación para mejorar la imagen y las ventas de la asociación generando altos niveles de rentabilidad.
- Que la propuesta diseñada en este trabajo de investigación sea aplicada completamente, pues tienen como finalidad lograr un incremento en las ventas, en el posicionamiento y en la imagen institucional.

## j. BIBLIOGRAFÍA

- ANDER EGG, Ezequiel; (2011). *Planeación Estratégica de Marketing*; 21 Edición; Editorial HUMANITAS; Buenos Aires.
- ARELLANO C., Rolando (2007); *Plan de Marketing*; Tercera E Edición; Editorial McGraw Hill; México D. F.
- FERNÁNDEZ VALIÑAS, Ricardo; (2010). *Segmentación de Mercados*; Segunda Edición; ECAFSA – Thomson Learning; México.
- FISCHER, Laura y ESPEJO, Jorge (2008); *Mercadotecnia*; Cuarta Edición; McGraw Hill Interamericana Editores; México Distrito Federal;
- GUÍA DE ESTUDIO. Módulo IX. “Gerencia y Sistemas de Comunicación”. Universidad Nacional de Loja”.
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary; (2009). Fundamentos de Marketing; Sexta Edición; Editorial PEARSON; Bogotá Colombia.
- STANTON y Otros (2009); *Fundamentos del Marketing*; 14ª Edición; Editorial Pearson – Prentice Hall Interamericana; Bogotá – Colombia.
- TOEFFLER, I (2008). Diccionario de Mercadotecnia. México: CECSA.

## **k. ANEXOS**

### **Anexo 1: Resumen del proyecto**

#### **TEMA:**

**"PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRANSPORTISTAS DE ARTÍCULOS DE PRIMERA NECESIDAD "9 DE OCTUBRE" DE LA CIUDAD DE LOJA"**

#### **PROBLEMÁTICA**

En la actualidad existe un indiscutible aumento de la movilidad social que determinan nuevas exigencias al mercado de transportación; asimismo, se generan diversas alternativas de competencia, lo que ha forzado a las empresas hacer frente al reto de servir mejor.

En nuestra ciudad existe una asociación denominada "9 de Octubre" que se dedica al transporte y comercialización de artículos de primera necesidad, que fue creada en febrero de 1.998, con un total de 32 socios que comercializaban en el sector del Mercado Mayorista, frente al Hospital del IESS.

La Asociación se basa en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los miembros de la entidad creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

Con el propósito de seguir contribuyendo al desarrollo de la ciudad y del país, se han ubicado en el mercado mayorista de Las Pitas y han adquirido paulatinamente unidades de transporte para traer las mercaderías de diferentes sectores del país y así mantener siempre abastecido el mercado de la ciudad de Loja.

Sin embargo, como toda empresa tiene dificultades internas para cumplir con sus actividades diarias de manera eficiente, que la conlleven a una buena administración de sus procesos, y determinar con claridad lo que quiere lograr, qué está haciendo y cómo lo va a conseguir.

De la observación realizada se pudo extraer algunas situaciones como:

- Falta de tecnología para el rastreo de las unidades de transporte, lo que provoca dificultad para garantizar a los conductores seguridad contra posibles robos, secuestros, etc.
- Falta de tecnología para los procesos administrativos y financieros, lo que provoca dificultad en el desempeño de sus funciones.
- Insuficiente infraestructura lo que conlleva a no poder brindar atención eficaz a sus clientes.
- Falta de una planificación en lo que respecta a la salida de los vehículos especialmente en tiempos de feriados, ocasionando inconformidad por parte de sus socios.
- Falta de una mejor organización en el cuadro de trabajo con respecto a la rotación de rutas, lo que provoca descontento en los socios
- Falta de una mejor distribución de las aportaciones de sus socios con respecto a gastos administrativos, lo que conlleva inconformidad en su personal respecto a sus remuneraciones.

Lo anteriormente expuesto puede ocasionar que la Asociación no mejore el proceso de transporte y comercio de los artículos de primera necesidad, por el desconocimiento en la elaboración de estrategias que permitan un buen desempeño de la asociación en su ámbito de negocio, mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

Por lo tanto, se hace necesario realizar una planeación estratégica institucional que coadyuve a incrementar la capacidad de prevención de problemas, identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades, proveer una visión objetiva de los problemas gerenciales, integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común, de manera que genere confiabilidad y fidelidad de sus usuarios, se pueda diferenciar de las demás, y permitir dar un servicio de calidad y atención especializada a sus clientes en el largo plazo así como también proyectarse a ser la empresa líder en el mercado de transporte de artículos de primera necesidad a nivel local.

Todo esto conlleva a que el problema se concentre en:

¿Cómo incide la falta de una planificación estratégica en la Asociación 9 de Octubre de la ciudad de Loja?

¿Qué factores se considera para elaborar una la planificación estratégica?

¿Qué herramientas son necesarias para elaborar una planificación?

¿Cuáles son las etapas del proceso de la planificación estratégica?

Por lo antes expuesto se plantea como problema el siguiente:

**“La falta de planeación estratégica en la Asociación “9 de Octubre” de la ciudad de Loja, han limitado su crecimiento y alcanzar mayor rentabilidad para sus socios”**

## **JUSTIFICACIÓN**

Para la elaboración del proyecto de tesis se justificara de la siguiente manera:

### **Académica**

Dentro del ámbito académico, es imprescindible el desarrollo de la presente investigación por ser un requerimiento de la Universidad Nacional de Loja,

prestigiosa institución educativa que busca formar profesionales de calidad, cuya finalidad está enmarcada en relacionar los conocimientos teóricos adquiridos con el campo práctico, y de esta manera reforzar los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por ello la elaboración de una Planificación Estratégica se justifica íntegramente ya que se encuentra dentro del plan de estudio de la Carrera de Administración de Empresas, dando cumplimiento a las normas investigativas vigentes en el Reglamento de Régimen Académico, el mismo que servirá para obtener el título de Ingeniera en Administración de Empresas, así mismo servirá como fuente de consulta para otros investigadores.

### **Social**

El resultado del presente trabajo permitirá crear estrategias que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados como es de convertirse en la empresa líder de transporte de artículos de primera necesidad a nivel local, generando por ende fuentes de trabajo y coadyuvando a mejorar la calidad de vida de la sociedad lojana

### **Económica**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de instrumentos como son métodos, técnicas y procedimientos, que permite recopilar información y con este aporte de investigación se pretende que a través de una planificación estratégica se permitirá a la Asociación "9 de Octubre" de la ciudad de Loja, mejorar la calidad en el servicio, a través de la selección y formación de un personal capacitado acorde a las expectativas y exigencias del transporte actual, esperando obtener resultados positivos que les permita a los socios obtener mayores márgenes de utilidad y a la institución posesionarse mejor en el mercado de transporte y comercialización de artículos de primera necesidad.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General:**

- Proponer un Plan Estratégico para la Asociación de Transportistas de Artículos de primera necesidad “9 de Octubre” de la ciudad de Loja.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar un análisis de los factores externos que afectan a la Asociación “9 de Octubre” de la ciudad de Loja.
- Realizar un análisis interno en relación a la planificación estratégica en la Asociación.
- Aplicar las herramientas necesarias para el desarrollo del proceso de la planificación estratégica.
- Determinar y desarrollar las etapas de la planificación estratégica

## **METODOLOGÍA**

El presente proyecto se lo realizará tomando en consideración los diferentes métodos y técnicas que nos brinda la investigación científica, eligiendo los más apropiados para cumplir con los objetivos planteados. Por tal efecto, los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar constituirán el soporte científico para el presente trabajo investigativo.

## **MÉTODOS**

### **Método Científico**

Con este método se podrá conceptualizar el Marco Teórico mediante procedimientos rigurosos lógicos para lograr así la sistematización de conocimientos tanto teóricos como prácticos sobre planificación estratégica.

**Método Deductivo**

Este método servirá para analizar y conceptualizar la información que permitirá el desarrollo de la investigación dando forma a la revisión de literatura con contenidos generales sobre Planificación Estratégica, las herramientas, elementos y etapas que intervienen en la misma, y así poder determinar las necesidades de la Asociación “9 de Octubre” de la ciudad de Loja.

**Método Inductivo**

Este método servirá para el análisis de cada una de las partes de la información recopilada y observada, la misma que permita determinar las necesidades que presenta la Asociación y por medio de un análisis ordenado y lógico elaborar una Planificación Estratégica que servirá de ayuda en la toma de decisiones.

**Método Analítico**

Este método permitirá canalizar, ordenar, analizar y examinar el problema planteado objeto de estudio como es la incidencia de la planificación estratégica en la asociación “9 de Octubre” y así determinar la relación causa – efecto de sus partes, e interpretar los resultados de manera clara, breve concisa y de fácil comprensión para los directivos quienes son los encargados de tomar las medidas correctivas y necesarias.

**Método Sintético**

Proporcionará este método facilidad para describir los hechos encontrados en el proceso de la planificación estratégica, así como para redactar las respectivas conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo en la Asociación “9 de Octubre” de la ciudad de Loja.

**Método Estadístico**

Este método permitirá realizar la tabulación, cuadros y gráficos de las encuestas aplicadas a los empleados y socios de la Asociación investigada.

### **Método Descriptivo**

Con este método se podrá reunir y explicar los resultados de los hechos y acontecimientos de la realidad observada y con ésta información formular el plan estratégico.

## **TÉCNICAS**

### **Observación**

Esta técnica permitirá describir y conocer personalmente su situación actual, así como también los elementos en las cuales se presenta ayudándome a tener una visión más clara para la formulación de criterios que servirán de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica.

### **Entrevista**

Esta técnica se aplicará al gerente y presidente de la Asociación “9 de Octubre”, para obtener una relación más directa con la información relevante sobre el funcionamiento de la entidad así como su misión, visión, objetivos, políticas, los factores económicos que afectan en la toma de decisiones, los servicios que ofrece, etc., todo esto servirá de apoyo para la elaboración de la planificación estratégica.

### **Encuesta**

Esta técnica se fundamenta en la aplicación de un formulario de preguntas a los empleados y socios de la Asociación (32) con el fin de obtener respuestas claras y concretas que ayuden a determinar la situación real con la que ésta realiza sus actividades, y por ende sirvan de ayuda para elaborar la planificación estratégica.

**Anexo No. 2****Entrevista dirigida al Gerente de la Asociación "9 de Octubre"**

Esta entrevista tiene por objeto establecer algunos parámetros en la gestión que se viene ejecutando, así como determinar algunas inquietudes en el orden organizativo de la asociación 9 de octubre.

**1. ¿Qué tiempo viene desempeñando el puesto de Gerente en la Asociación?**

.....  
.....

**2. ¿Qué documentos legales rigen actualmente a la cooperativa?**

.....  
.....

**3. ¿Cuáles son las políticas que se han establecido en esta Asociación?**

.....  
.....

**4. ¿La asociación posee los diferentes manuales administrativos?**

.....  
.....

**5. ¿La asociación se preocupa por capacitar a su personal?**

.....  
.....

**6. ¿Realiza visitas continuas a las oficinas que mantiene la Asociación?**

.....  
.....

**7. ¿Mantiene confidencialidad de lo que ocurre en la Asociación?**

.....  
.....

**8. ¿Existe agilidad a lo interno de la Asociación en la realización de las diferentes actividades?**

.....  
.....

**9. En relación al servicio que presta la Asociación ¿Cómo lo calificaría?**

.....  
.....

**10. Las necesidades e inquietudes de los usuarios como los analiza y cuáles son las más frecuentes.**

.....  
.....

**11. Se investigan los cambios en el mercado o nuevas expectativas de los clientes.**

.....  
.....

**Anexo No. 3****Encuesta a los Socios de la Cooperativa de la Asociación 9 de Octubre**

- 1. ¿Ha sido parte de la administración de la Asociación?**  
.....  
.....
- 2. ¿Considera que los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación han sido adecuadamente difundido entre los socios?**  
.....  
.....
- 3. ¿Conoce usted sus obligaciones y derechos como socio de la Asociación?**  
.....  
.....
- 4. ¿Considera que los diferentes estamentos directivos y ejecutivos cumplen con sus funciones de acuerdo con lo establecido en los Estatutos y Reglamento Interno?**  
.....  
.....
- 5. ¿Cómo calificaría las gestiones realizadas por los directivos para alcanzar mejoras dentro de la Asociación?**  
.....  
.....
- 6. Tomando en consideración los aspectos: técnicos, administrativos, logísticos, financieros. ¿Cómo calificaría su satisfacción personal en la Asociación?**  
.....  
.....
- 7. Como socio de la Asociación, ¿Ha recibido capacitación en diversos aspectos relacionados con la misma?**

.....  
.....  
**8. ¿Está conforme con el actual sistema utilizado para la transportación de artículos de primera necesidad?**

.....  
.....  
**9. Conoce si la Asociación ¿Ha emprendido en procesos de reestructuración organizativa?**

.....  
.....  
**10. ¿Estaría de acuerdo en que en la Asociación se efectúe una reestructura organizacional que la haga más eficiente?**

.....  
.....

**Anexo No. 4****Encuesta aplicada a los Trabajadores Asociación “9 De Octubre”**

1. **¿Qué cargo o puesto desempeña?**  
.....  
.....
2. **¿Ud. Conoce la misión de la Asociación?**  
.....  
.....
3. **¿Ud. Conoce la visión de la Asociación?**  
.....  
.....
4. **¿Cuál de los siguientes valores pone en práctica?**  
.....  
.....
5. **¿Dé que manera son controladas las actividades que realiza dentro de la Asociación?**  
.....  
.....
6. **¿A través de que medio ingreso usted a laborar en la empresa?**  
.....  
.....
7. **¿Existe algún tipo de incentivos en la empresa que usted labora?**  
.....  
.....
8. **¿Cuenta con los beneficios que la ley dispone para el trabajador?**  
.....  
.....
9. **¿Cómo es el trato que le dan en su lugar de trabajo?**  
.....  
.....

**10. ¿La empresa le brinda capacitación para mejorar el rendimiento de sus actividades?**

.....  
.....

**11. ¿Cuál cree usted que son las debilidades que tiene la empresa en la que usted labora?**

.....  
.....

**12. ¿Mencione las fortalezas que cree usted que tiene la empresa?**

.....  
.....

# ÍNDICE

PORTADA .....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA .....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	5
c. INTRODUCCIÓN.....	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA.....	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	36
f. RESULTADOS.....	39
g. DISCUSIÓN.....	103
h. CONCLUSIONES.....	129
i. RECOMENDACIONES .....	131
j. BIBLIOGRAFÍA.....	133
k. ANEXOS.....	134
ÍNDICE .....	147