



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
COMERCIAL TELLO DE LA CIUDAD DE MACHALA, PROVINCIA
DE EL ORO, PERÍODO 2018-2022.

AUTORA:

ANDREA ROCIO CHAMBA ZAMBRANO

RIOBAMBA – ECUADOR

2019

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación previo a la obtención del título de **Ingeniera en Finanzas**, ha sido desarrollado por la Srta. ANDREA ROCIO CHAMBA ZAMBRANO, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jorge Luis Chafla Granda
DIRECTOR TRIBUNAL

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega
MIEMBRO TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, ANDREA ROCIO CHAMBA ZAMBRANO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados de los mismos son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que proviene de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Cono autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 14 febrero 2019

Andrea Rocio Chamba Zambrano

CI: 070419513-0

DEDICATORIA

A Dios, por ser el motor de mi vida, por brindarme la sabiduría necesaria para poder mantenerme firme en mis objetivos, por haberme regalado unos padres maravillosos que siempre han velado por sus hijos.

A mis amados padres Francisco y Susana, son mis pilares fundamentales en mi vida ya que sé que un triunfo mío también es de ustedes.

Mi familia, por siempre darme esas palabras de aliento, superación cuando era necesario, mis Hermanos Lenin, Carlos y Jorge a pesar de todas las adversidades el amor de familia nunca acaba.

A mi enamorado por ser la persona que me sostuvo cuando creía que no podía avanzar hacia mis metas.

Sra. Jimena Loor por aconsejarme y ser la persona que me incito a aventurarme a estudiar , la que siempre me apoyo cuando lo necesite, por ser la segunda madre que tengo en mi vida.

Andrea Rocío Chamba Zambrano

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi Dios por siempre acompañarme en mi día a día, por bendecirme con la familia que tengo por permitirnos estar juntos, a mis hermanos, sobrinos, tíos, tías, por siempre creer en mí.

A mis padres por ser mi apoyo económico en este transcurso de mis estudios, gracias infinitas por siempre velar por mí y mis hermanos, son los mejores. Yo sé lo importante que es para usted como para mí cumplir esta meta, los amo.

A mi enamorado por ser la persona que me ayuda en todo lo que necesite, sin duda alguna Dios me ha premiado con personas maravillosas.

A la Sra. Jimena Loo Loza por ser una excelente persona en mi vida, por ser mi segunda madre y brindarme los consejos necesarios, por quererme siempre, sin ti no estaría llegando a este punto.

A la empresa “Comercial Tello” ya que sin duda alguna estuvo presta a brindarme la información necesaria para que este trabajo de titulación se realice.

Andrea Rocio Chamba Zambrano

ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|----------|
| Portada | i |
| Certificación del tribunal | ii |
| Declaración de autenticidad..... | iii |
| Dedicatoria..... | iv |
| Agradecimiento..... | v |
| Índice de contenido | vi |
| Índice de tablas | ix |
| Índice de gráficos..... | x |
| Índice de anexos..... | xi |
| Resumen..... | xii |
| Abstract..... | xiii |
| Introducción | 1 |
| CAPÍTULO I: EL PROBLEMA..... | 2 |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 1.1.1 Formulación del problema | 3 |
| 1.1.2 Delimitación del problema..... | 3 |
| 1.2 JUSTIFICACIÓN | 3 |
| 1.3 OBJETIVOS | 5 |
| 1.3.1 Objetivo General | 5 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos..... | 5 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS..... | 6 |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos..... | 6 |
| 2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA..... | 8 |
| 2.2.1 Planeación | 8 |
| 2.2.2 Estrategia..... | 11 |
| 2.2.3 Planeación estratégica | 13 |
| 2.2.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas | 24 |
| 2.2.5 Estratégica empresarial | 26 |
| 2.3 MARCO CONCEPTUAL..... | 28 |
| 2.3.4 Administración..... | 28 |

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| 2.3.5 | Competitividad..... | 29 |
| 2.3.6 | Crear Valor..... | 29 |
| 2.3.7 | Dirección estratégica..... | 30 |
| 2.3.8 | Gestión | 30 |
| 2.3.9 | Industria comercializadora | 31 |
| 2.3.10 | Imagen corporativa..... | 31 |
| 2.3.11 | Organización estructural | 31 |
| 2.4 | IDEA A DEFENDER | 32 |
| 2.5 | VARIABLES | 32 |
| 2.5.1 | Variable Independiente | 32 |
| 2.5.2 | Variable Dependiente..... | 32 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO..... | | 33 |
| 3.1 | MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.2 | TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.3 | POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 33 |
| 3.4 | MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS..... | 33 |
| 3.5 | RESULTADOS | 35 |
| 3.6 | VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER..... | 49 |
| CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO..... | | 51 |
| 4.1 | TÍTULO | 51 |
| 4.2 | CONTENIDO DE LA PROPUESTA..... | 51 |
| 4.2.1 | Diagnóstico Estratégico. | 51 |
| 4.2.2 | Análisis situacional | 55 |
| 4.3 | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. | 67 |
| 4.2.3 | Misión Propuesta..... | 67 |
| 4.2.4 | Misión Propuesta..... | 68 |
| 4.2.5 | Visión Propuesta | 68 |
| 4.2.6 | Valores | 68 |
| 4.2.7 | Organigrama estructural Propuesto..... | 70 |
| 4.2.8 | Objetivos estratégicos propuestos | 71 |
| 4.4 | ACCIONES..... | 73 |
| 4.2.9 | Programa 1: Gestión de Ventas directas. | 74 |
| 4.2.10 | Programa 2: Gestión..... | 76 |
| 4.2.11 | Programa 3: Talento Humano | 78 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.2.12 | Programa 4: Plan Estratégico..... | 80 |
| 4.2.13 | Programa 5: Capacitación continua. | 82 |
| 4.2.14 | Programa 6: Captación y fidelización de clientes..... | 84 |
| 4.2.15 | Programa 7: Tecnología. | 86 |
| 4.2.16 | Resumen Plan Estratégico..... | 87 |
| | CONCLUSIONES..... | 88 |
| | RECOMENDACIONES..... | 89 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 90 |
| | ANEXOS..... | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1: | Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos..... | 22 |
| Tabla 2: | Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos | 24 |
| Tabla 3: | Matriz FODA..... | 25 |
| Tabla 4: | ¿Qué cargo desempeña usted dentro del Comercial Tello?..... | 35 |
| Tabla 5: | ¿Cuántos años labora en la organización? | 36 |
| Tabla 6: | ¿Cuenta usted con un horario definido? | 37 |
| Tabla 7: | ¿Usted recibe capacitaciones para mejorar su desenvolvimiento laboral?... | 38 |
| Tabla 8: | ¿Usted considera que se encuentra preparado para el cargo que desempeña? | 39 |
| Tabla 9: | ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización que acción (es) ha generado?..... | 40 |
| Tabla 10: | ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización?..... | 41 |
| Tabla 11: | ¿Cómo califica la administración del Comercial Tello?..... | 42 |
| Tabla 12: | ¿Conoce la razón de la empresa, sus sueños, metas y objetivos?..... | 43 |
| Tabla 13: | ¿Cuáles son los problemas de la organización?..... | 44 |
| Tabla 14: | ¿Conoce usted que la organización tiene objetivos claros para el éxito empresarial?..... | 45 |
| Tabla 15: | ¿Considera usted que la empresa necesita un cambio para mejorar su ambiente laboral?..... | 46 |
| Tabla 16: | ¿considera usted que un plan estratégico podría mejorar el ambiente laboral empresarial?..... | 47 |
| Tabla 17: | Principales productos..... | 52 |
| Tabla 18: | Lista de Implicados..... | 55 |
| Tabla 19: | Análisis PESTEL..... | 55 |
| Tabla 20: | Proveedores..... | 57 |
| Tabla 21: | Competencia..... | 57 |
| Tabla 22: | Potenciales competidores..... | 58 |
| Tabla 23: | Clientes por Cantón o Sector..... | 58 |
| Tabla 24: | Oportunidades y Amenazas..... | 59 |
| Tabla 25: | Fortalezas y Debilidades..... | 62 |

| | |
|---|----|
| Tabla 26: Matriz de evaluación de factores externos..... | 63 |
| Tabla 27: Matriz de evaluación de factores internos | 64 |
| Tabla 28: Cruce de la Matriz EFE- EFI | 65 |
| Tabla 29: Matriz de estrategias | 66 |
| Tabla 30: Objetivos estratégicos propuestos..... | 71 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Etapas de la Planificación estratégica..... | 15 |
| Gráfico 2: Las cinco fuerzas que regulan competencia industrial | 18 |
| Gráfico 3: Ventaja Competitiva | 26 |
| Gráfico 4: ¿Qué cargo desempeña usted dentro del Comercial Tello?..... | 35 |
| Gráfico 5: ¿Cuántos años labora en la organización? | 36 |
| Gráfico 6: ¿Cuenta usted con un horario definido? | 37 |
| Gráfico 7: ¿Usted recibe capacitaciones para mejorar su desenvolvimiento laboral? | 38 |
| Gráfico 8: ¿Usted considera que se encuentra preparado para el cargo que desempeña?..... | 39 |
| Gráfico 9: ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización que acción (es) ha generado?..... | 40 |
| Gráfico 10: ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización? | 41 |
| Gráfico 11: ¿Cómo califica la administración del Comercial Tello?..... | 42 |
| Gráfico 12: ¿Conoce la razón de la empresa, sus sueños, metas y objetivos?..... | 43 |
| Gráfico 13: ¿Cuáles son los problemas de la organización?..... | 44 |
| Gráfico 14: ¿Conoce usted que la organización tiene objetivos claros para el éxito empresarial?..... | 45 |
| Gráfico 15: ¿Considera usted que la empresa necesita un cambio para mejorar su ambiente laboral?..... | 46 |
| Gráfico 16: ¿considera usted que un plan estratégico podría mejorar el ambiente laboral empresarial?..... | 47 |
| Gráfico 17: Cadena de Valor..... | 60 |
| Gráfico 18: Matriz EFE - EFI | 65 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Manual de funciones propuesto. | 94 |
| Anexo 2: Empleados de la Empresa | 104 |
| Anexo 3: Bodegas de la Empresa. | 107 |

RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa financiera del “Comercial Tello” de la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, período 2018-2022, para la presente investigación se aplicó encuestas a los empleados de la organización, entrevista al Gerente General, posteriormente se realizó un análisis situacional por medio de las matrices Pestel, Porter y Cadena de Valor lo que permitió llegar a determinar los factores internos y externos para posteriormente construir la matriz FODA para conocer las distintas problemáticas dentro de la organización, entre ellas el limitado crecimiento empresarial por manejarse de manera empírica y no contar con un direccionamiento estratégico que comprometa a los empleados en sus labores, al mismo tiempo la organización estaba perdiendo participación en el mercado. Para lo cual se ha propuesto dentro del plan estratégico objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo que ayudarán a cumplir la misión y la visión propuesta, además de diseñar un organigrama y su respectivo manual de funciones para que los distintos colaboradores tengan claras sus actividades y responsabilidades, por lo que se recomienda tanto al Gerente General como a sus colaboradores comprometerse a cumplir cada objetivo y que estos a su vez sean monitoreados que se cumplan, bajo los indicadores propuestos para llegar a obtener una ventaja competitiva en la industria.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN ESTRATÉGICO> <MATRIZ FODA> <DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO> <GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA> <MACHALA (CANTÓN)>

Ing. Jorge Luis Chafla Granda
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

In this research the purpose was elaborate a strategic plan to improve the administrative financial management of "Comercial Tello" in Machala city, El Oro province, during the period 2018-2022. Developing this research were applied to the employees of the organization , interview to the General Manager, then a situational analysis was carried out through the Pestel, Porter and Value matrixes, which allowed to determine the internal and external factors to later build the SWOT matrix to know the different problems within the organization , among them the limited business growth due to being handled empirically and not having a strategic direction that involve the employees in their work, at the same time the organization was losing market position. For which it has been proposed within the strategic plan objectives and goals in the short, medium and long term that will help to fulfill the mission and the proposed vision, besides designing an organigram and its respective manual of functions so that the different collaborators have clear their activities and responsibilities, for which it is recommended that both the General Manager and his collaborators commit to meet each objective and that these in turn are monitored to be met, under the proposed indicators to achieve a competitive advantage in the industry.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <STRATEGIC PLAN> <SWOT MATRIX> <STRATEGIC ADDRESS> <ADMINISTRATIVE AND FINANCIAL MANAGEMENT> <MACHALA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico es un instrumento de ayuda para la gestión administrativa de una organización es por eso que es de vital importancia que cada empresa cuente con un plan estratégico ya que es donde se plasma el direccionamiento de la entidad hacia dónde quiere llegar, además de que ayuda a pensar en el futuro, visualizar oportunidades para ser aprovechadas y disminuir amenazas en la industria. El presente trabajo de titulación se comprende de cuatro capítulos, que detallare de forma breve:

En el primer capítulo se da a conocer la problemática, delimitación, justificación de la misma además de los objetivos general como específicos del trabajo que se desarrollaran en el transcurso de la investigación.

En el capítulo dos encontraremos la fundamentación teórica la cual es la base para la elaboración del presente trabajo, además de un marco conceptual que abarca a la planificación estratégica.

En el capítulo tres se compone del marco metodológico donde detalla la forma en que se desarrolló la investigación, los métodos, técnicas e instrumentos que se utilizó para realizar el análisis situacional de la empresa.

En el capítulo cuatro tenemos el marco propositivo donde se detalla la explicación de los objetivos tanto general como específico, por lo que se realizó el diagnóstico situacional bajo las matrices PESTEL, Porter, análisis de la Cadena de Valor, Cruce de variables EFE- EFI, direccionamiento estratégico donde se plasmó la misión y visión propuesta para la organización, además de objetivos estratégicos con sus respectivos responsables, actividades y tiempo y que estos a su vez tienen sus indicadores que servirán para medir la eficacia de los mismo.

Finalmente, tenemos las conclusiones del presente trabajo de investigación donde se encuentra de forma resumida los hallazgos de la empresa , además de sus debidas recomendaciones a ser tomada en cuenta para que Comercial Tello sea una organización exitosa.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas en la actualidad se mantienen en una constante lucha por liderar el mercado, pero la misma se torna una situación muy compleja debido a que este es cambiante, las organizaciones que no cuentan con un plan estratégico tienen mayor probabilidad de alcanzar periodos de pausa, lo que es perjudicial para cualquier organización, ya que aquellas circunstancias provocan la pérdida de participación en el mercado, disminución de utilidades, sus inicios en el año 2002 ha venido incursionando dentro de las actividades comerciales con productos de consumos masivo en el mercado local; siendo su Gerente Propietario el Sr. Segundo Rodrigo Tello y la Sra. María de Lourdes Loayza Camacho. Actualmente es distribuidor de aproximadamente 1000 tiendas de productos tales como: de primera necesidad exceptuando arroz y azúcar; de confitería como: chocolates, dulces; productos facundos; cuidado personal, aseo como pasta de dientes y jabones, línea de cuidado para mujeres, y su producto estrella en ventas papel higiénico ECO.

Al realizar un análisis rápido se detecta que las utilidades están disminuyendo, reflejándose en el 2017 una utilidad de \$71.814,46 mientras que al realizar una proyección los directivos obtienen un cierre para el 2018 de \$ 63.568,36. Esto debido a que dentro de la organización el nivel directivo trabaja de manera empírica por lo que el crecimiento de la organización es limitado, y al mismo tiempo el no tener identificado plenamente a sus competidores directos e indirectos, provocando que la entidad se mantenga en un periodo de pausa.

El comercial no tiene definidas estrategias a seguir a pesar de su crecimiento ya que carece de conocimiento empresarial para poder ser competitivos en el mercado, además que en los últimos 3 años se ha originado disminución de ingresos en el transcurso de los años debido a que no cuenta con una gestión de inventarios adecuados ni estrategias acorde a los factores externos y/o políticos que a la vez estén acorde a las necesidades de sus clientes, lo que provocó la pérdida de productos de confitería debido a que se cumplió su periodo de consumo por lo que aquella mercadería tuvo que ser

desechada; la inexistencia de capacitación adecuada a los trabajadores y colaboradores estimula desmotivación a los mismo por lo que las ventas tienden a una baja reflejándose en la disminución de las utilidades. Comercial Tello carece de una eficiente, eficaz y efectiva comunicación entre líneas lo cual es demostrado en las decisiones financieras, detallando el aumento de los pasivos ya que el comercial y gestores otorgan créditos a ciertos clientes dejando como resultado a la organización un sobregiro la mayoría del tiempo.

1.1.1 Formulación del problema

¿Qué estrategias se pueden implementar en el Comercial Tello con la finalidad de mejorar sus utilidades respaldadas en su visión empresarial para generar competitividad y confianza dentro del mercado?

1.1.2 Delimitación del problema

La investigación del presente proyecto se realizará en la ciudad de Machala provincia de El Oro. El estudio se enfoca a los clientes y personal del Comercial Tello. Se procederá a diseñar estrategias acordes a la dirección estratégica que se dé dentro de la investigación para mejorar la gestión Administrativa – Financiera a la vez incrementar sus utilidades y así poder generar competitividad y confianza.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Dentro del mercado cambiante las empresas luchan por estar liderando, para lo cual lo óptimo es que las mismas empleen estrategias de acuerdo a su entorno y que estas sean rentables o efectivas para que cumplan sus objetivos propuestos.

El proyecto de investigación dará origen a nuevos conocimientos sobre la industria, el mercado local, y las diferentes estrategias que se pretende utilizar para poder mejorar la gestión administrativa – financiera y así ayudar a cumplir los propósitos de la organización.

Si los diversos incidentes persisten podrían originar la perdida de participación en el mercado, al no contar con estrategias apropiadas no se tiene claro el norte empresarial,

ni objetivos o metas alcanzar; es más si no se mejora la gestión de inventarios y la falta de capacitación a los trabajadores provocara que la organización tienda a la baja en ventas por la disminución de los clientes. Por lo que un plan estratégico es un plan de acciones o usualmente se la define como una hoja de ruta que siempre será factible para ayudar a una organización a conseguir sus objetivos y/o metas para alcanzar el éxito.

Comercial Tello requiere la elaboración de un plan estratégico para definir una dirección de objetivos claros, empleados comprometidos, idóneos procesos de Benchmarking y el correcto control para lograr posesionarse como comercializadora líder dentro de provincias aledañas, todo esto a través de una administración óptima y transparente, en procura de generar competitividad y confianza dentro de la proyección de la organización hacia su sociedad. Para que así sus futuras generaciones obtengan una organización sostenible y sustentable, siendo una entidad con alto impacto financiero ya que la misma dinamiza la economía e incluso con impacto social ya que se otorgara distintas fuentes de empleo y bienestar social.

La primordial motivación para realizar este proyecto de investigación es poder plasmar los conocimientos en los años de estudio con el objetivo de que la organización sea aún más rentable y genere confianza en el mercado, que siga siendo una comercializadora de alto prestigio dentro de la provincia, por lo que como profesionales nos brindara satisfacción al saber que la entidad cumpla sus objetivos y a la vez observar la superación de la misma.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala Provincia de El Oro.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Comercial Tello con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- Formular el direccionamiento estratégico.
- Diseñar indicadores de control de las estrategias propuestas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para el presente trabajo de investigación se detallan las siguientes tesis que han servido como soporte y/o guías para la elaboración:

Plan estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la empresa de seguridad privada Inprosecurity Cía. Ltda., en la ciudad de Guayaquil, período año 2017. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. El estudio tiene como finalidad mejorar la administración y la rentabilidad; además permitirá promover servicios complementarios e incrementar el índice de liquidez de la empresa de seguridad privada. (Alvear, 2017)

“Plan estratégico para la empresa KALITEX S.A.C., Arequipa - Perú 2017” Universidad Católica San Pablo. El estudio tiene como finalidad lograr ser la empresa líder de la región sur en el rubro en 10 años, sin dejar de lado su compromiso por ofrecer productos y servicios de calidad, ni su vocación de servicio. Mientras que su misión es diseñar, fabricar y vender prendas textiles industriales y uniformes de calidad, basándose en los pilares institucionales. Además de proyectar a la empresa de manera inspiradora el objetivo futuro de la empresa y centrar esfuerzos en ello, mientras que la misión da a conocer la razón de ser de la misma. (Fernández & Polar, 2017)

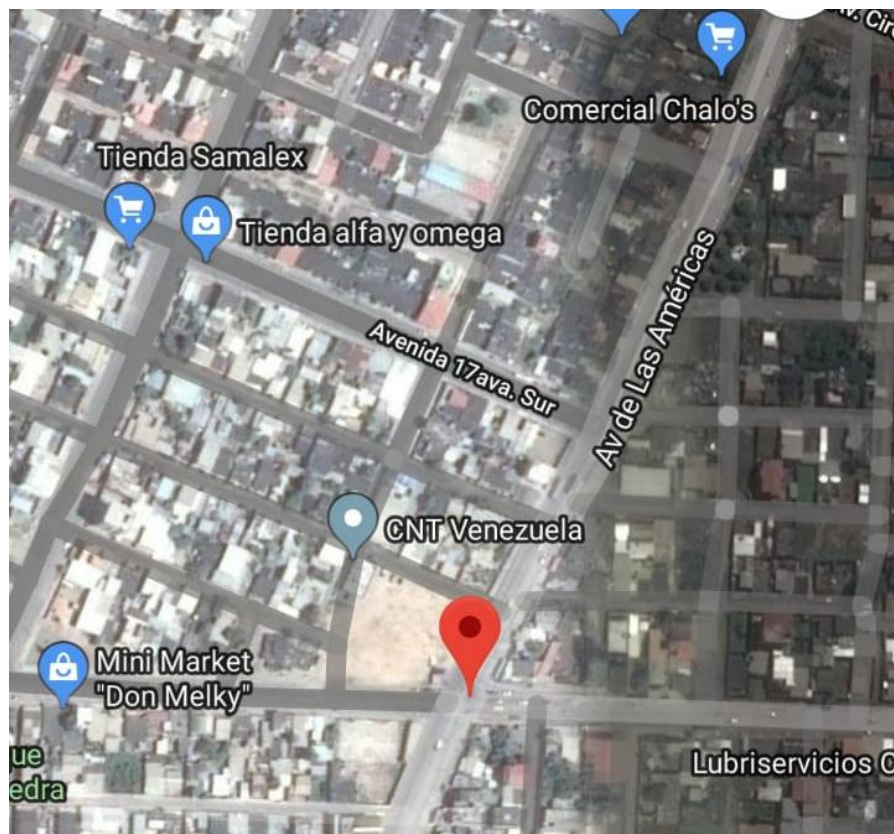
2.1.1 Antecedentes Históricos

Comercial Tello inicia 1998 como una tienda pequeña siendo administrada por el Sr. Rodrigo y su esposa, para ese entonces el Sr. Rodrigo tenía experiencia en ventas al por mayor por lo que incursiona en los próximos cuatro años en expandirse con productos, creando así una comercializadora de productos masivos. Para aquel entonces fue una de las principales comercializadora dentro de la provincia.

Con el transcurso del tiempo la organización se ha manejado con los conocimientos empíricos de sus propietarios, por lo cual es notorio que la competencia ha avanzado con pasos agigantados, provocando que la organización pierda participación en el mercado y competitividad. Actualmente la empresa cuenta con sus bodegas propias, tres camiones, y 16 empleados en su totalidad tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo.

Localización

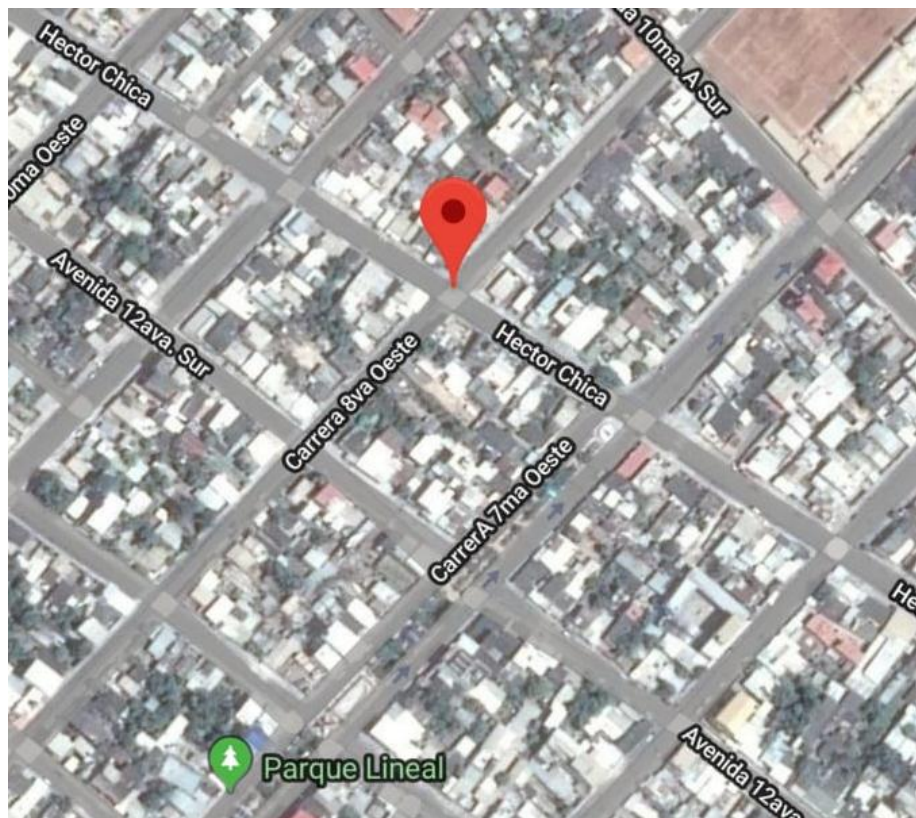
Comercial Tello tiene su departamento administrativo y facturación en la Av. Las Américas y Av. El Pacífico.



Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Andrea Chamba

Las bodegas se encuentran ubicadas en Machala, Calle Héctor Chica y 8va Oeste.



Fuente: Google Maps.
Elaborado por: Andrea Chamba

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Planeación

la planeación tiene como objetivo establecer los objetivos que se desean alcanzar, después de hacer un análisis de la compañía y su interacción con el medio ambiente donde se desarrollan los caminos para alcanzar los objetivos, a esas vías se las denomina estrategias y tácticas. (Morales & Morales, 2014)

Según diferentes autores, en el libro planeación financiera estratégica expone:

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para llevarlo a cabo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”.

Burt K. Scanlan: “Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias”:

La planeación es una actividad intelectual cuyo objetivo es proyectar un futuro deseado los medios efectivos para conseguirlo. El anterior es concepto básico al que aludiremos en este curso al hablar de planeación. (Ortega , 2014)

Dentro de una organización la planeación es la hoja de ruta donde abarca su visión empresarial para poder cumplir sus objetivos, metas y propósitos de la entidad, con el objetivo de poder mantenerse con excelentes procesos de mejora continua dentro del mercado global cambiante.

Importancia de la planeación

Para una correcta planeación dentro de una organización Ortega (2014) en su libro de Planeación Financiera estratégica se define lo siguiente:

- Propicia al desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización de los recursos.
- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva de manera sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

Propósitos de Planeación

Es una función o tarea básica de una empresa o una agencia o de cualquier parte de ella. Es así como por lo general las empresas tienen un propósito relacionado con la producción y distribución de bienes y servicios; el de los tribunales por ejemplo es la interpretación de las leyes y su aplicación, y así sucesivamente. (Mintzberg, 2007)

La planeación por su parte tiene como propósito fundamental contribuir al alcance de los objetivos: facilitar el logro de los objetivos y de la empresa. y entre ellos tenemos:

- **Propósito Protector:** Hace referencia a minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean el entorno de los negocios y aclarando las consecuencias de una acción administrativa en ese sentido.
- **Propósito Afirmativo:** Plantea que se debe elevar el nivel de éxito de la organización.
- **Propósito de Coordinación:** Con la planeación también se busca un esfuerzo combinado de los miembros de la organización, que permitan generar una eficiencia organizacional. (Mintzberg, 2007)

2.2.1.1 Tipos de planificación

Según Lerma & Barcena (2012) define tres tipos de planeación: operativa u operacional, táctica y estratégica.

Planeación Operativa u operacional: (...) Se encarga de definir las acciones específicas que deberían desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia y que la organización se aproxime día con día a sus objetivos planteados a largo plazo.

Su fin es alcanzar las metas del corto plazo, las cuales se irán incrementando acercando a la empresa a los objetivos estratégicos.

Planeación táctica: (...) El plan táctico consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización.

La planeación táctica esencialmente aspira a encontrar los mejores medios posibles para hacer más eficiente la realización de las funciones y resultados del área para la que se desarrolla, en el mediano plazo.

Planeación estratégica: La planeación estratégica es esencialmente la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer. La planeación constituye una labor integradora y de importancia decisiva para la permanencia y desarrollo a largo plazo de las organizaciones, la cual busca acoplar armónicamente los objetivos y recursos de cada una de las áreas o dependencias con el proyecto general.

2.2.2 Estrategia

La estrategia constituye el vínculo principal entre las metas y los objetivos que desea alcanzar la empresa y las políticas de las áreas funcionales, así como los planes operativos de que se vale para orientar todas sus actividades futuras. La finalidad de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar mediante un sistema de 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. No tratan de delinear con exactitud cómo debe cumplir sus objetivos la organización, puesto que es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. (Ortega , 2014)

2.2.2.1 Tipos de estrategias

David (2013) expone que el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas:

- **Formulación de la estrategia.**
 - la creación de una visión y misión,
 - la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas(FODA)

- El establecimiento de objetivos a largo plazo,
- la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que formulación de la estrategia comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado.

- **Implantación de la estrategia**

La empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas; la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. (David, 2013)

- **Evaluación de la estrategia.**

La evaluación de la estrategia es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

- 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales
- 2) la medición del rendimiento,
- 3) la toma de medidas correctivas.

La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. (David, 2013)

2.2.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón a los resultados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

“La planeación estratégica observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los riesgos. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”. (Morales & Morales, 2014)

Otro autor como Ortega (2014) define a la planeación como un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles; así mismo, reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea.

Objetivos de la Planeación estratégica

- 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 la que deberá ser en el futuro
- Conquistar una posición ventajosa centrada en los clientes
- Identificar a la competencia y confrontarse con ella para precisar prerrogativas y desventajas
- Identificar oportunidades significativas que se traduzcan en ventajas competitivas. (Ortega , 2014)

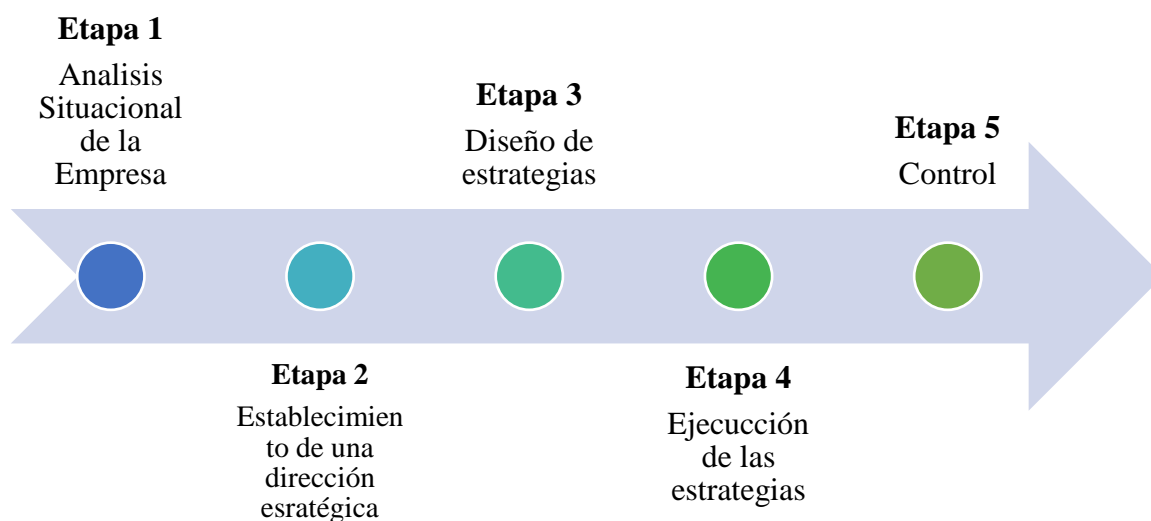
Los propósitos de la planeación estratégica

- Lograr los objetivos deseados en los negocios
- Tener una herramienta de control de la alta dirección
- Tratar con aspectos de incertidumbre
- Combinar propósitos al enfrentar futuros inciertos. (Ortega , 2014)

Necesidad de una planeación estratégica

Según Chiavenato & Sapiro (2011) la evidencia demuestra que por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo. Así mismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzca efectos muy positivos en su desempeño.

Gráfico 1: Etapas de la Planificación estratégica



Fuente: Chiavenato & Sapiro
Elaborado por: Andrea Chamba

Primordialmente para la elaboración de un plan estratégico se debe establecer la misión y visión de la organización, para lo cual Palacios (2010) establece:

Misión de la institución: consiste en la declaración formal y escrita que representa el credo y la identidad de la organización. Es la razón de ser de la empresa, la cual condiciona sus actividades presentes y futuras. Proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. La misión debe ser objetiva, clara, posible, consultada, inspiradora, comprensible y un reflejo del que hacer.

La misión representa:

- ¿Qué hacer de la entidad?
- ¿Para que existe?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus valores?
- ¿Quiénes son sus clientes y con quienes están compitiendo?
- ¿Cuáles son los deberes y derechos de sus proveedores?
- ¿Cuáles son sus objetivos organizacionales?
- ¿Cuál es su responsabilidad social y ambiental?

Visión

Es el acto de verse en el tiempo y el espacio. Debe ser amplia, retadora, posible y concreta. Hace referencia a la identificación clara de lo que la organización quiere lograr en un tiempo determinado. Sirve de rumbo, guía o brújula; orienta, conquista, prepara y da imagen.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. (Palacios , 2010)

Para lo cual debe ser:

- Conocida por toda la organización.
- Inspiradora de la acción y el compromiso
- Se analiza de dónde vienes
- A donde está ahora y a dónde quiere llegar la empresa

2.2.3.1 Diagnostico empresarial

Es el estudio que se efectuara para obtener el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos. (Velasquéz, 2009)

2.2.3.1.1 Análisis Externo

Cinco Fuerzas de Porter

Ortega (2014) afirma que un enfoque muy popular para la planeación de la estrategia corporativa fue el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Ccompetitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de alguno de sus

segmentos. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo; depende 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.

2. La rivalidad entre los competidores

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 de manera constante estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias dinámicas, promociones y entrada de productos nuevos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o uno de sus segmentos no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados en el aspecto gremial, tengan fuertes 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 sustitos o son pocos y de alto costo. La situación será más crítica si al proveedor le conviene integrarse en forma estratégica hacia adelante.

4. Poder de negociación de los compradores

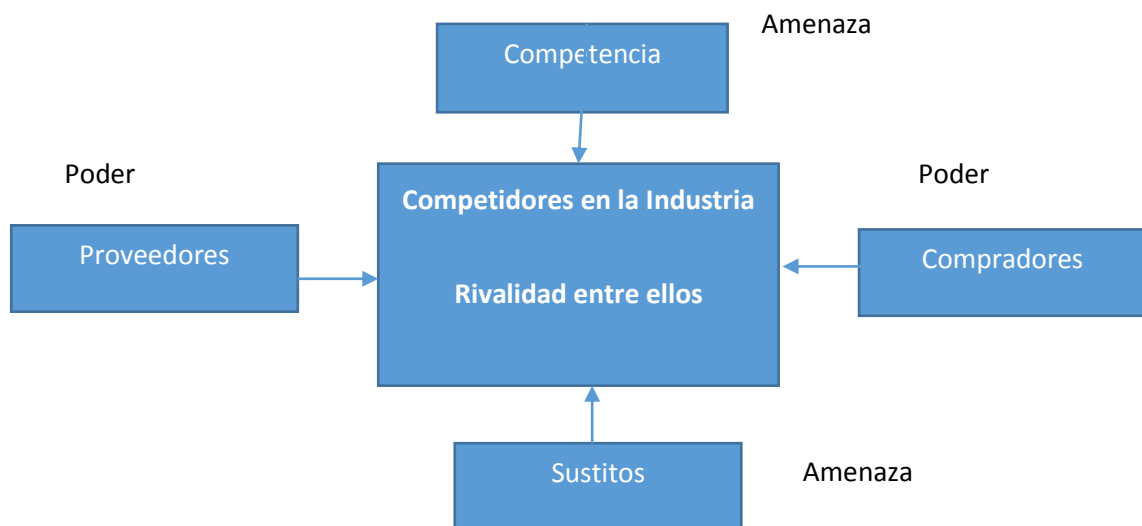
Un mercado o uno de sus segmentos no serán atractivos cuando los proveedores estén muy bien organizados, el producto tenga varios o muchos sustitutos el producto no este diferenciado o sea de bajo costo para el cliente, lo cual permite que pueda hacer sustituciones por productos de igual costo o más bajo. 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 integrarse en forma estratégica hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de bienes sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si tales sustitutos están más avanzados tecnológicamente i pueden competir con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Gráfico 2: Las cinco fuerzas que regulan competencia industrial



Fuente: Porter (2005)

Elaborado: Porter, M

ANALISIS PEST

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, conocido como análisis PESTEEL para aquello D'Alessio, (2008) define:

Fueras Políticas, gubernamentales y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas formales e informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la

evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores. Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados con el propósito de la organización, así como a la pugna de intereses entre los agentes involucrados.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Estabilidad política
- Regulaciones gubernamentales
- Informalidad
- Relaciones con organismos públicos
- Política de subsidios
- Contrabando

Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Evolución del poder adquisitivo del consumidor
- Inflación.
- Nivel de informalidad de la economía.
- Comportamiento de la demanda de bienes y servicios.
- Fluctuación de precios
- Sistema económico
- Acceso al crédito del sistema financiero

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opciones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Tasa de crecimiento poblacional.
- Cultura e idiosincrasia.
- Valores y ética.
- Responsabilidad social.
- Actitud hacia la globalización.
- Calidad de vida de la población

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, (...). El impacto de estas fuerzas en el entorno es amplio: modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades.

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Inversión en investigación y desarrollo.
- Uso de las tecnologías de información.
- Uso de internet.
- Avances en la ciencia de los materiales.
- Desarrollo de las comunicaciones.
- Velocidad de transferencia de tecnología.
- Mejoras e innovaciones tecnológicas.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Ha aumentado en la última década, estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta. El grado de impacto ambiental afecta a las decisiones de las empresas

Algunas de las variables más importantes dentro de éste punto son:

- Protección del medio ambiente.
- Cultura de reciclaje.
- Preservación de recursos naturales no renovables.
- Amenaza de desastres naturales.
- Manejo de desperdicios y desechos.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Ortega (2014) afirma que la Matriz EFE permite a los estrategas, resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Pasos:

1. Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, primero anote las oportunidades y después las amenazas.
2. Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante).
3. Asigne una calificación de uno a cuatro a cada uno de los factores determinantes para el éxito, a fin de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor.
4. Multiplique el peso de cada factor por su evaluación para obtener una calificación ponderada.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Tabla 1: Ejemplo de matriz de evaluación de factores externos.

| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|---------------------|------------------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| Amenazas | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| Total | | | |

Fuente: Ortega (2014)
Elaborado Por: Ortega, A

2.2.3.1.2 Análisis Interno

1. Análisis de la situación actual

Cadena de Valor

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa o productores que le permita competir frente a sus rivales, se comienza con la cadena genérica al identificar sus actividades individuales. Las actividades relevantes no se pueden definir si no se les aísla con tecnologías y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales en actividades, por lo que el autor Arimany (2010) expone:

La cadena de valor se divide en dos partes:

1. Actividades primarias

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

2. **Actividades Secundarias**

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas ‘actividades secundarias’:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor.
- Compras.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Ortega (2014) expone a la matriz EFI como un instrumento para formular estrategias resumen y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y, además, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Pasos:

- a) Haga una lista de los factores de éxitos, incluya tanto fuerzas como debilidades.
- b) Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores.

- c) Asigne una calificación entre uno y cuatro a cada uno de los factores para identificar si representa una debilidad mayor.
- d) Multiplique el peso de cada factor por su calificación para determinar una evolución ponderada para cada variable.

Tabla 2: Ejemplo de matriz de evaluación de factores internos

| Factores críticos para el éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---------------------------------|------|--------------|-----------------|
| Fuerzas | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| Debilidades | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| Total | | | |

Fuente: Ortega (2014)
Elaborado Por: Ortega, A

2.2.4 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Ortega (2014) en su libro Planeación estratégica Financiera nos expone los siguientes conceptos:

FORTALEZAS

Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa. Le dan una posición privilegiada frente a la competencia. (Son los factores internos del país que beneficiarían el uso de la deuda como mecanismo de financiación.)

Ejemplo: El uso del endeudamiento para generar inversión de financiación.

DEBILIDADES

Son los factores que dan lugar a una posición desfavorable frente a la competencia. (Son de carácter interno y pueden afectar el uso de la deuda como mecanismo de financiación.)

Ejemplo: Incapacidad para pagar la deuda en el mediano plazo.

OPORTUNIDADES

Son las posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno donde actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas. (Son los factores externos o de entorno que favorecerían el uso de la deuda.)

Ejemplo de oportunidad (externa o de entorno): tasas bajas de interés en Estados Unidos.

AMENAZAS

Son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización. (Son de carácter externo y pueden dañar el pago.)

Ejemplo: organismo internaciones que no permiten el endeudamiento.

Tabla 3: Matriz FODA

| VISIÓN – MISIÓN - VALORES | | |
|--|---|--|
| Análisis Interno Análisis Externo | FORTALEZAS: F Listar fortalezas | DEBILIDADES: D Listar debilidades |
| OPORTUNIDADES: O Listar oportunidades 1. 2. 3. | Estrategias FO Use las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades (explote – maxi- maxi) | Estrategias DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades (busque Mini – Maxi) |
| AMENAZAS: A Listar amenazas 1. 2. 3. | Estrategias FA Use las fortalezas para neutralizar las amenazas (confronte Maxi- mini) | Estrategias DA Mejore las debilidades y evite las amenazas (evite Mini- mini) |

Fuente: D'Alessio (2008)
Elaborado por: D'Alessio (2008)

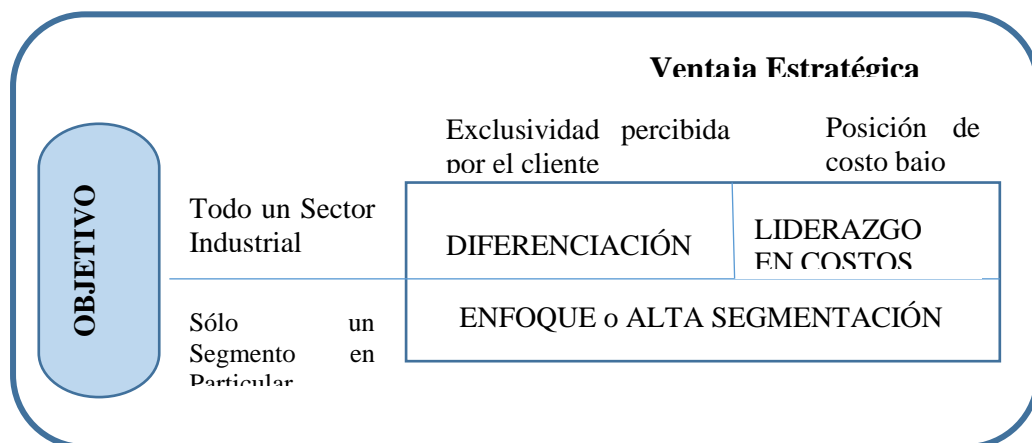
2.2.5 Estratégica empresarial

Dentro de una organización hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o Alta segmentación

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que, en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Gráfico 3: Ventaja Competitiva



Fuente: Porter (1984)
Elaborado por: Porter

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que, en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto. (Martínez, 2016)

Liderazgo en costos

Este liderazgo en costos posteriormente se traduce en precios bajos a los clientes, y desde ya que es algo sumamente valorado por la demanda.

Para lograr el liderazgo en costos entre otras cosas se requiere:

- de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente.
- de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia
- de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos
- evitar las cuentas marginales
- y la minimización en áreas como I+D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas. Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. (Martínez, 2016)

Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer presión para poder hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensa contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.

Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer presión para poder hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensa contra los

proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos. (Martínez, 2016)

Diferenciación

“La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones” Porter. (Martínez, 2016)

Enfoque o alta segmentación

Porter señala la existencia de un tercer tipo de estrategia, que él denomina Enfoque o Alta segmentación, la que, en palabras del autor, “consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico” (Martínez, 2016)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.4 Administración

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el cargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes. Los gerentes – entrenadores, directores, ejecutivos de ventas- talvez resulten más evidentes en unas organizaciones que en otras, pero si estas no tienen una administración eficaz, es probable que fracasen. (Stoner , Freeman, & Gilbert, 2012)

Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas laboren o trabajen en grupos, y alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Con administración, las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. (Sanchez, 2014).

Es así que la administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización. La administración estratégica es un medio eficaz para inducir y facilitar una mejor rentabilidad en las organizaciones lucrativas; o bien, incrementar la productividad en las organizaciones que no siendo rentables por los objetivos de carácter social que persiguen, sí deben eficiente el aprovechamiento de sus recursos. (Torres, 2014).

2.3.5 Competitividad

la competitividad refiere una ventaja basada en “el dominio por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia” (Corono, 2002). Las empresas buscan como parte del proceso de mejora continua ventajas competitivas sostenibles en el diagnóstico estratégico, es básico que en el análisis que se aplique se pondere en forma directa este instrumento (...). Toda empresa, para ser competitiva, en principio debe poseer fortalezas, aprovechar sus oportunidades y buscar que predominen las cinco características para que a la competencia le resulte imposible copiarlas a corto plazo. (Luna, 2014) .

La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. Por ejemplo, una gran empresa multinacional puede centrar sus estrategias en determinados negocios con fuertes marcas. (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2016).

2.3.6 Crear Valor

Crear valor es más que un concepto y maximizarlo requiere darle importancia a cada uno de sus componentes y los elementos que lo crean. En general, las finanzas se

describen con base en decisiones de inversión y financiación. Los componentes del valor en las finanzas son aquellas variables fundamentales que rodean el entorno empresarial y donde cualquier alteración en la dirección de uno o varios de ellos repercute significativamente en el valor de la empresa. Las variables incluyen el flujo de caja, el riesgo empresarial, la estructura y el costo de capital, las utilidades y las políticas de dividendos de la empresa. (Alvárez , 2016)

2.3.7 Dirección estratégica

“Es la prolongación de la planificación estratégica, que incorpora la programación, la elaboración de los presupuestos, y los sistemas de información y control”. (Fernández Romero, 2004) . La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa que le aseguren su supervivencia a largo plazo, su competitividad, su eficacia, eficiencia y productividad. Las compañías de hoy se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como competidores, clientes, proveedores, normas, etc.; si no también del externo en factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales, administrativos. Es necesario pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. (Palacios , 2010)

2.3.8 Gestión

la gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. (Rubio Domínguez, 2008). La gestión de una organización es un proceso complejo de toma de decisiones en el que participan todos sus miembros en constante interacción con el entorno. Las organizaciones, en general, existen porque responden a unas finalidades específicas: son éstas las que guían el proceso de toma de decisiones. (Prieto, 2013)

2.3.9 Industria comercializadora

(Instituto Nacional del Emprendedor, s.f) define que está enfocada al mercado y va a la par de la economía mundial que ha cambiado una orientación del producto a una orientación al mercado y puede informar a esta empresa sobre la situación internacional. La operación de estas empresas requiere de un alto grado de supervisión en las operaciones de carga y descarga de mercancías con el fin de evitar hurtos y pérdidas de mercancías. La honradez del jefe de bodega y del encargado de supervisión de embarques (checador) es fundamental. El jefe de bodega es el responsable del inventario por lo que debe recibir la bodega mediante un inventario físico que debe firmar de recibido; mínimo cada seis meses debe realizarse inventario físico de mercancías para garantizar la integridad del inventario.

2.3.10 Imagen corporativa

Evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (Sánchez Herrera & Pintado Blanco, 2015).

La imagen corporativa es la síntesis que se genera en la mente del público a partir de las percepciones sobre la empresa, provocadas por la interacción de los vectores Identidad, Acción, Cultura y Comunicación, y la influencia de los mensajes de la competencia y el entorno. (Ibáñez, 2011) “La identidad visual hace referencia a la representación gráfica de la identidad corporativa, en forma de símbolos y señales como marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo, vestuario del personal, etc.”. (Currás, 2010)

2.3.11 Organización estructural

La gestión estructural, dentro de cada negocio concreto, establecerá la estructura de recursos más adecuada para la consecución de los mejores resultados, lo que implica no sólo decisiones de adquisición, potenciación y desarrollo de recursos de todo tipo, sino también las referentes a su coordinación y entrelazamiento. (Freije & Freije, 2014).

La organización pone en orden los esfuerzos y la estructura para desarrollar las actividades necesarias, reuniendo los recursos en forma ordenada para su mejor aprovechamiento. Un ejecutivo debe conocer las actividades a dirigir, el personal que le ayudará, de quién dependerá y quiénes dependerán de él. Conocer además la forma como está constituido su grupo de trabajo, el lugar, su relación con otros funcionarios y los canales de comunicación oficiales. (Palacios, 2012)

2.4 IDEA A DEFENDER

Idea a Defender:

Elaboración de un plan estratégico para el comercial Tello, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa – financiera.

2.5 VARIABLES

2.5.1 Variable Independiente

Plan estratégico

2.5.2 Variable Dependiente

Mejorar sus utilidades, generar competitividad y confianza dentro del mercado

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiende a un enfoque mixto cuantitativo - cualitativo ya que se será dirigida o estructurada y demostrativa ya que recopila información tanto del macro como del micro ambiente de la organización con el objetivo de consolidar un plan estratégico efectivo. Los datos que se obtenidos se concluyen de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), Análisis PEST, Análisis PORTER siendo las principales matrices de estudio, además se efectuara entrevistas, encuestas.

3.2 TIPOS DE LA INVESTIGACIÓN

- Bibliográfica – documental
- De campo
- Descriptiva

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación la población está conformada de la siguiente manera:

- Personal Administrativo = 6 personas
- Personal Vendedor = 10 personas

La población está conformada por un total de 16 personas, considerando que la población es pequeña se trabajara con todo el universo.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método Inductivo: Nos permitirá recoger la información necesaria para poder brindar conclusiones las cuales brinden soluciones a las diversas problemáticas.

Método deductivo: este método nos permitirá la observación para poder llegar al razonamiento lógico del problema y sus causas.

Técnicas: Para la realización del plan estratégico se utilizó las entrevistas con el objetivo de indagar a profundidad el pensamiento y/o criterio de cada uno de los trabajadores sin importar años, cargo o sueldo, además de sus principales clientes.

Instrumentos: Para aquello se utilizará la Guía de Entrevista con la finalidad de obtener las respuestas del nivel directivo; encuestas a trabajadores de los cuales se podrá acceder a una información real donde se refleje la situación actual y las posibles soluciones y la visión estratégica de la organización.

3.5 RESULTADOS

Resultados de la encuesta

Objetivo: Conocer la situación actual del comercial para diseñar estrategias en las áreas estudiadas.

1. ¿Qué cargo desempeña usted dentro del Comercial Tello?

Tabla 4: ¿Qué cargo desempeña usted dentro del Comercial Tello?

| | |
|----------------|---|
| Vendedor | 4 |
| Supervisor | 1 |
| Chofer | 3 |
| Despachador | 3 |
| Administrativo | 5 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

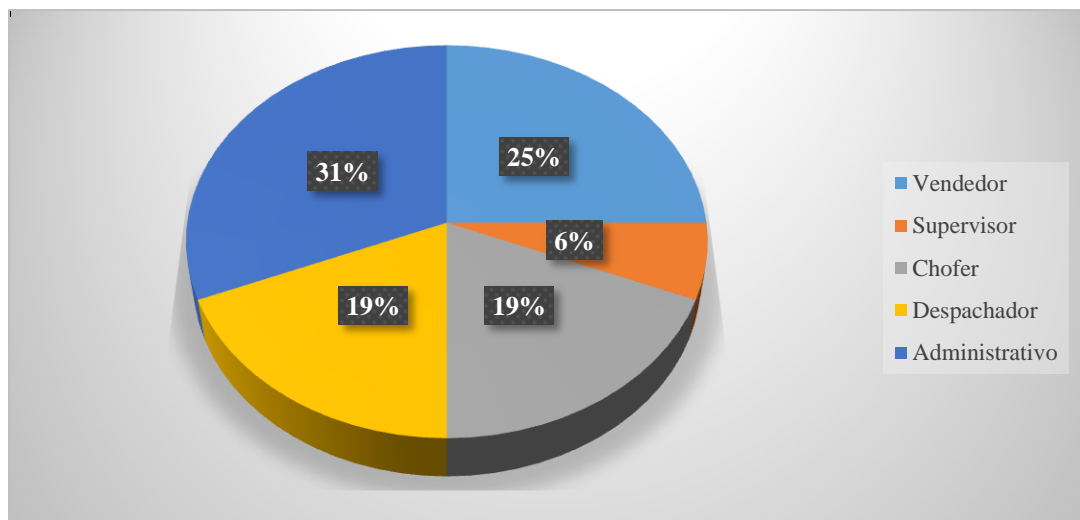


Gráfico 4: ¿Qué cargo desempeña usted dentro del Comercial Tello?

Fuente: Tabla 4
Elaborado por: Andrea Chamba

Dentro del Comercial Tello existe la mayor parte del talento humano en el área administrativa con un total del 31%, mientras que el 25% representa al personal de ventas dentro de la organización, el 19% constituye al personal operativo siendo estos los despachadores, así de igual manera el 19% choferes, y el 6% representando al supervisor dentro del Comercial.

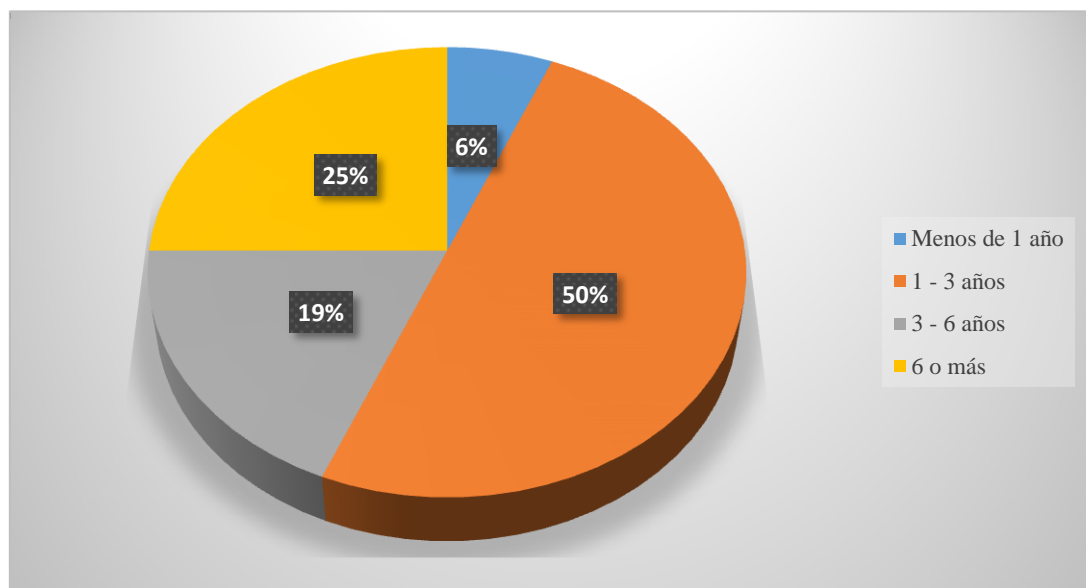
2. ¿Cuántos años labora en la organización?

Tabla 5: ¿Cuántos años labora en la organización?

| | |
|----------------|---|
| Menos de 1 año | 1 |
| 1- 3 años | 8 |
| 3 – 6 años | 3 |
| 6 o más | 4 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

Gráfico 5: ¿Cuántos años labora en la organización?



Fuente: Tabla 5
Elaborado por: Andrea Chamba

El personal que labora en el Comercial es del 50% entre 1 a 3 años teniendo conocimiento pleno de las labores, mientras que el 25% de los mismos son empleados antiguos y de confianza teniendo entre 6 a más años en sus cargos, reflejando al personal que esta entre 3 a 6 años en un 19%, culminando con el 6% a quienes representan el personal nuevo que tienen menos de un año.

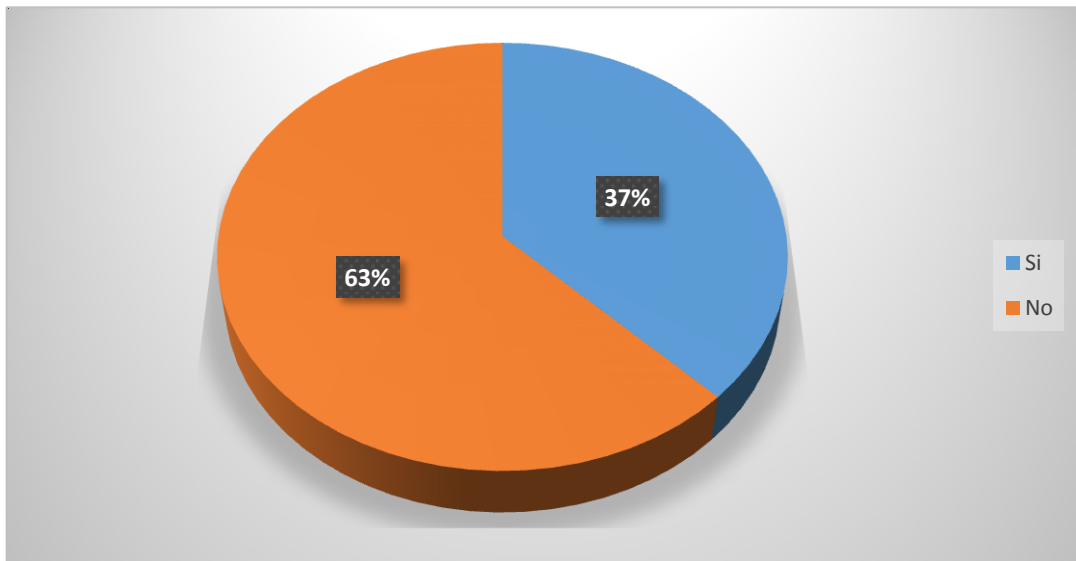
3. ¿Cuenta usted con un horario definido?

Tabla 6: ¿Cuenta usted con un horario definido?

| | |
|----|----|
| Si | 6 |
| No | 10 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

Gráfico 6: ¿Cuenta usted con un horario definido?



Fuente: Tabla 6
Elaborado por: Andrea Chamba

De los 16 empleados en curso, un total del 63% no cuenta con un horario establecido en sus labores ya que son entre despachadores, choferes y vendedores, los mismo que están sujetos a cambios por parte de los clientes, tanto que el 37% si cuenta con un horario totalmente definido en el Comercial.

4. ¿Usted recibe capacitaciones para mejorar su desenvolvimiento laboral?

Tabla 7: ¿Usted recibe capacitaciones para mejorar su desenvolvimiento laboral?

| | |
|----|----|
| Si | 2 |
| No | 14 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

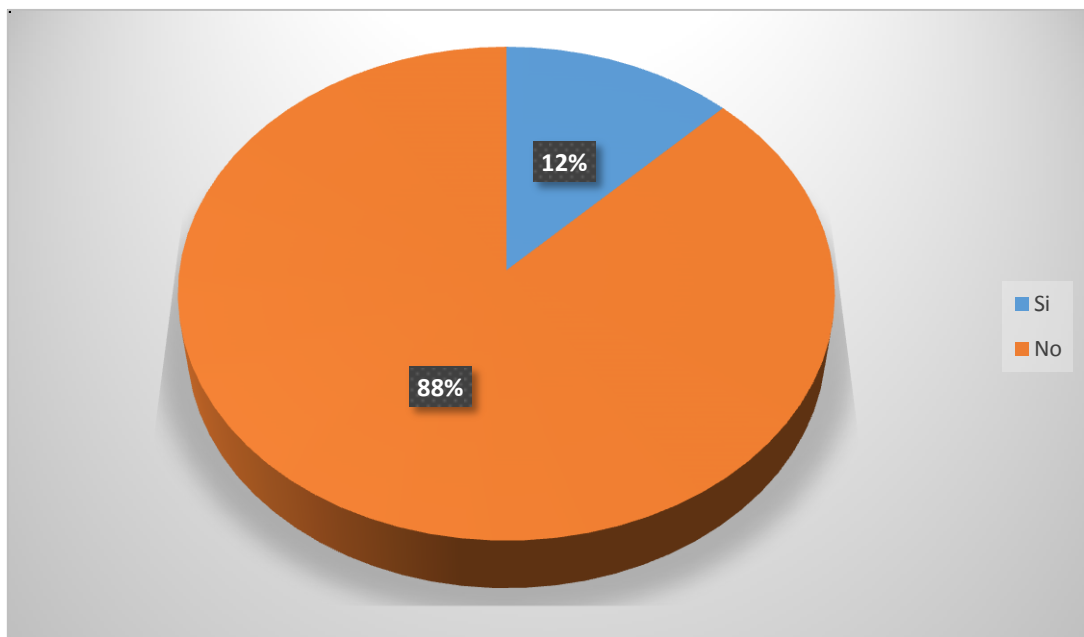


Gráfico 7: ¿Usted recibe capacitaciones para mejorar su desenvolvimiento laboral?

Fuente: Tabla 7
Elaborado por: Andrea Chamba

Comercial Tello no realiza capacitaciones a sus colaboradores reflejándose el mismo en un 88% del total de su personal, mientras que el 12% recibe capacitaciones por parte de las marcas que comercializa la organización. La inconformidad por parte del personal se refleja en su deficiencia al momento de ejercer la negociación con los diversos clientes.

5. ¿Usted considera que se encuentra preparado para el cargo que desempeña?

Tabla 8: ¿Usted considera que se encuentra preparado para el cargo que desempeña?

| | |
|----|----|
| Si | 14 |
| No | 2 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

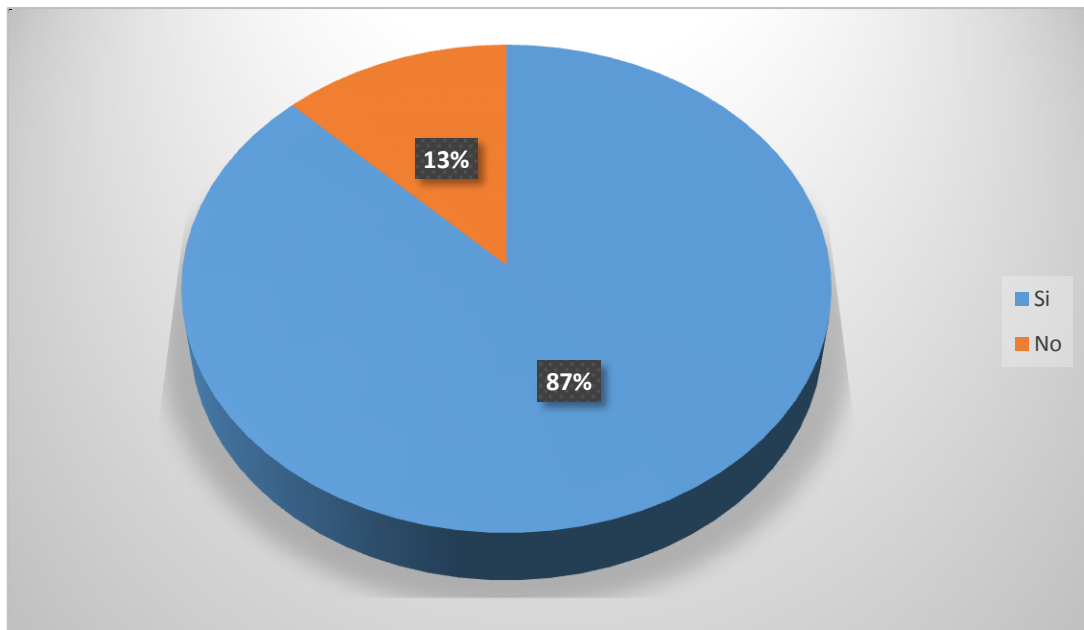


Gráfico 8: ¿Usted considera que se encuentra preparado para el cargo que desempeña?

Fuente: Tabla 8
Elaborado por: Andrea Chamba

Los empleados del Comercial Tello en un 87% se encuentran preparados debido a la experiencia que con el transcurso de los años han adquirido, mientras que el 13% indica que no debido a que existe una deficiente selección de personal, provocando que las personas se sientan inconformes con su puesto de trabajo y a la vez generando errores en la organización.

6. ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización que acción (es) ha generado?

Tabla 9: ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización que acción (es) ha generado?

| | |
|------------------------|----|
| Puntualidad | 8 |
| Honestidad | 10 |
| Responsabilidad | 13 |
| Respeto | 12 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

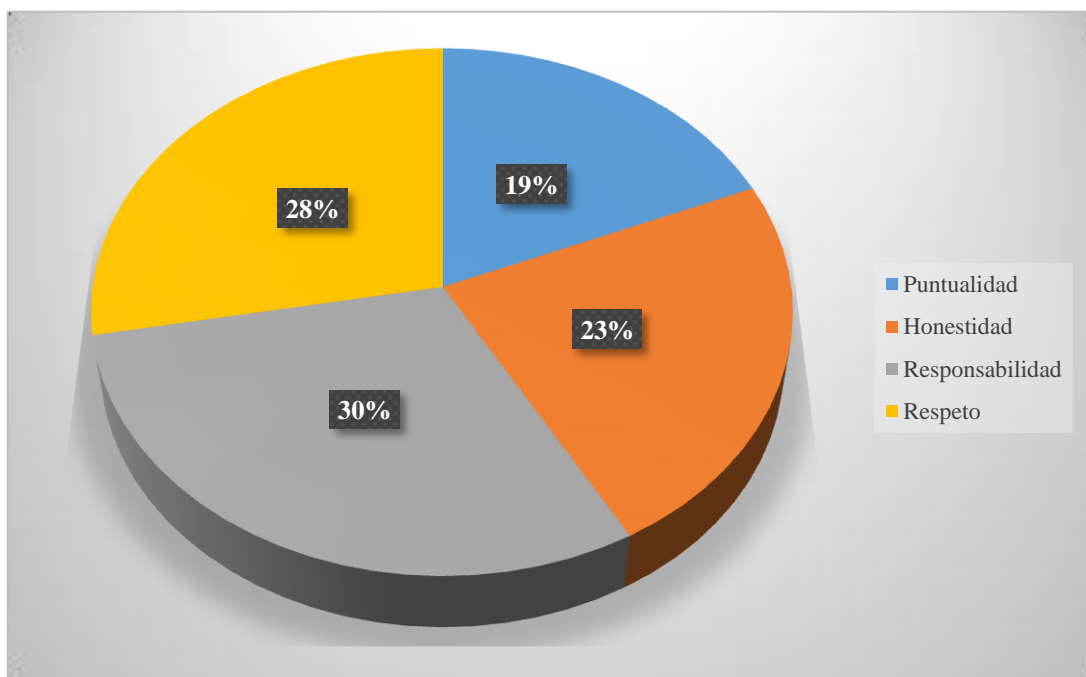


Gráfico 9: ¿Durante el tiempo que trabaja en la organización que acción (es) ha generado?

Fuente: Tabla 9
Elaborado por: Andrea Chamba

Comercial Tello ha procurado que sus colaboradores muy aparte de cumplir sus obligaciones se destaquen en valores y/o acciones positivas por lo que en un 30% la responsabilidad ha sido adquirida por sus empleados como acción principal, así como el respeto en un 28%, el 23% de honestidad y el 19% de puntualidad, la cual se refleja como una acción muy débil dentro en la organización.

7. ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización?

Tabla 10: ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización?

| | |
|----|----|
| Si | 13 |
| No | 3 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

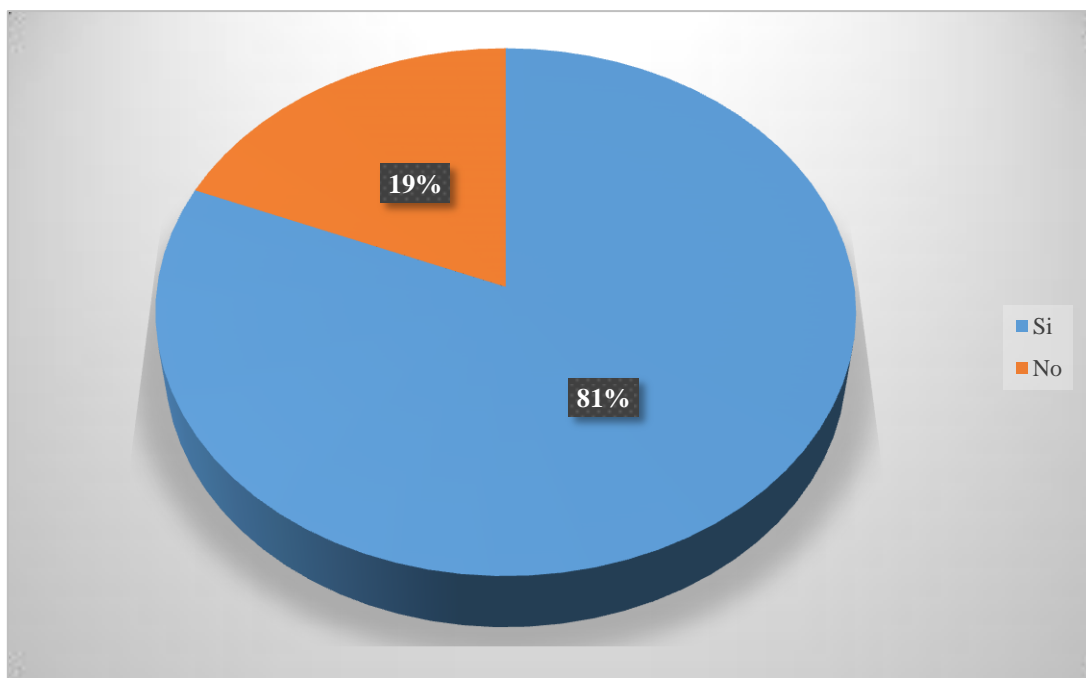


Gráfico 10: ¿Usted considera que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización?

Fuente: Tabla 10
Elaborado por: Andrea Chamba

Los colaboradores encuestados del Comercial Tello indican en un 81% que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización, pero a la vez las acciones y/o gestiones realizadas no son suficientes para la entidad, así mismo el 19% indican lo contrario debido a que la empresa se maneja como una organización pequeña.

8. ¿Cómo califica la administración del Comercial Tello?

Tabla 11: ¿Cómo califica la administración del Comercial Tello?

| | |
|------------------|---|
| Excelente | 9 |
| Buena | 7 |
| Regular | 0 |
| Mala | 0 |

Fuente: Personal del Comercial Tello

Elaborado por: Andrea Chamba

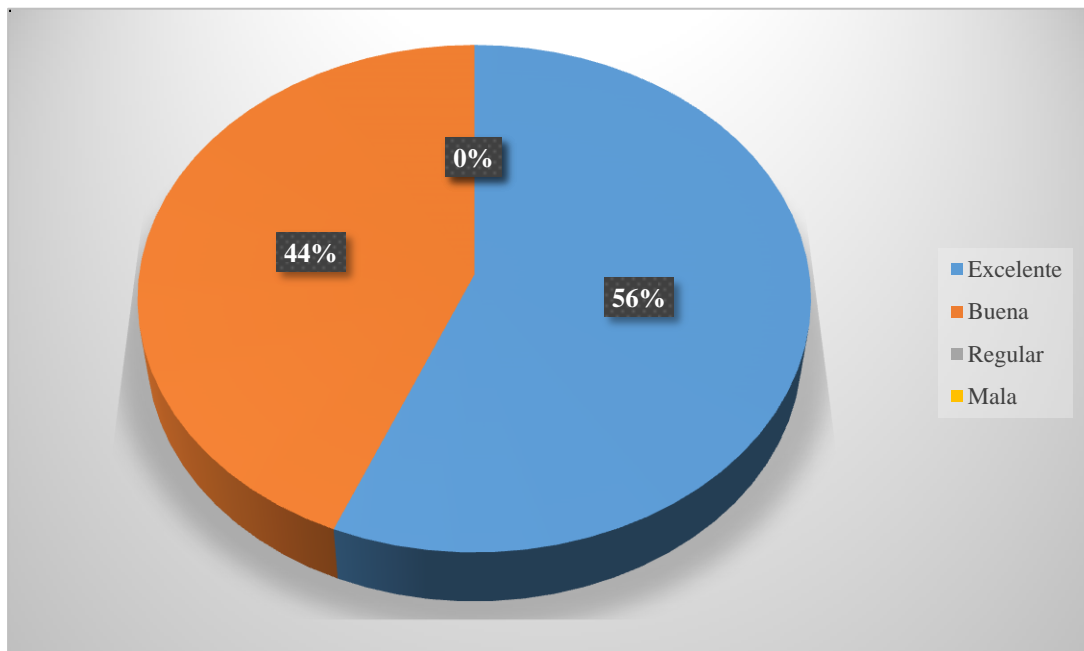


Gráfico 11: ¿Cómo califica la administración del Comercial Tello?

Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Andrea Chamba

De las personas en estudio el 56% afirman que la administración del Comercial Tello es excelente, mientras que el 44% califica a la administración como buena debido a falencias en las distintas gestiones, entre las diversas problemáticas que mantiene la organización.

9. ¿Conoce la razón de la empresa, sus sueños, metas y objetivos?

Tabla 12: ¿Conoce la razón de la empresa, sus sueños, metas y objetivos?

| | |
|----|----|
| Si | 6 |
| No | 10 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

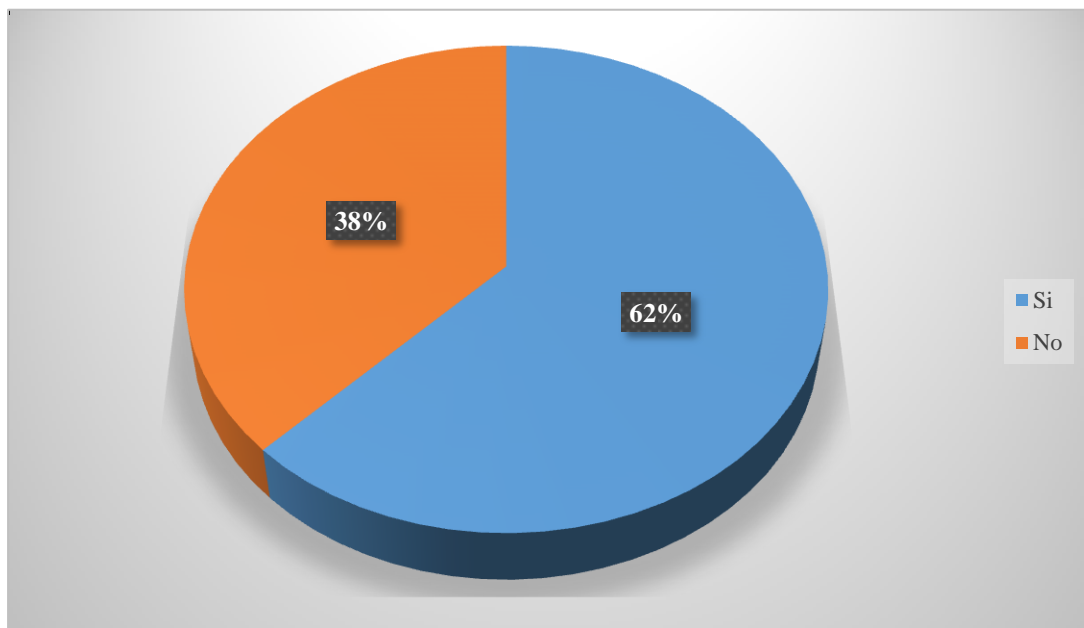


Gráfico 12: ¿Conoce la razón de la empresa, sus sueños, metas y objetivos?

Fuente: Tabla 12
Elaborado por: Andrea Chamba

De los 16 empleados encuestados el 62% conoce la razón de la empresa, sus sueños, metas y objetivo; mientras que el 38%, debido a que no existe un proceso de selección de personal correcto, por lo que no se realiza el debido proceso de inducción al personal en la organización, provocando que los empleados con el transcurso del tiempo asimilen todo lo referente a la empresa, y los objetivos que ellos suponen que la organización persigue.

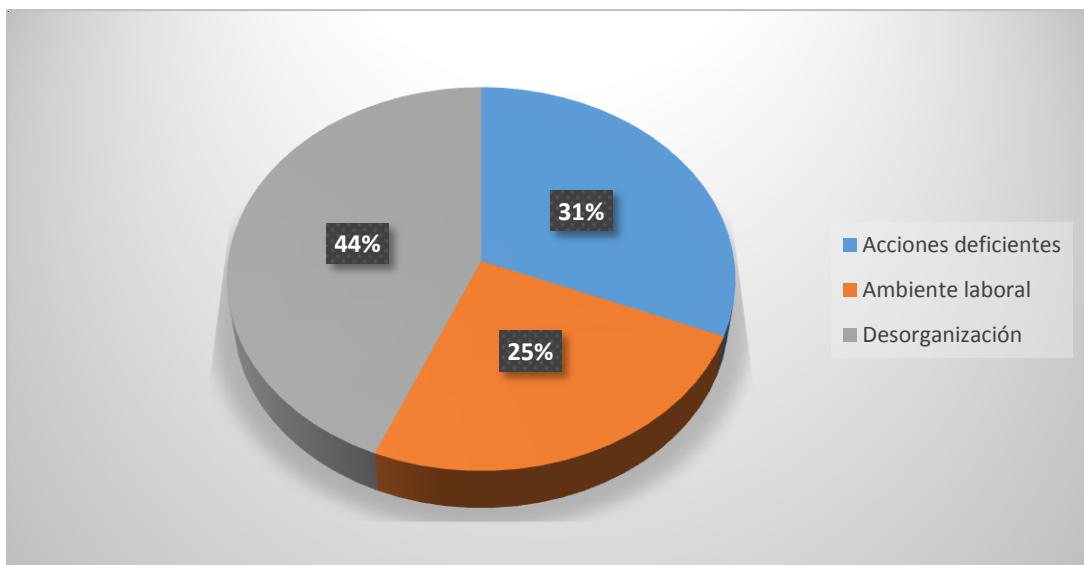
10. ¿Cuáles son los problemas de la organización? seleccione el principal.

Tabla 13: ¿Cuáles son los problemas de la organización?

| | |
|-----------------------------|----------|
| Acciones deficientes | 5 |
| Ambiente laboral | 4 |
| Desorganización | 7 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

Gráfico 13: ¿Cuáles son los problemas de la organización?



Fuente: Tabla 13
Elaborado por: Andrea Chamba

La desorganización es el principal problema reflejándose así en un 44% causado por la falta de conocimientos en el área administrativa y el manejo de la gerencia de forma empírica provocando un crecimiento limitado, además que las acciones deficientes resaltan en un 31%, así mismo en un 25% el ambiente laboral entre colaboradores no es tan grato por malos entendidos con el nivel directivo, surgiendo así conflictos en la organización.

11. ¿Conoce usted que la organización tiene objetivos claros para el éxito empresarial?

Tabla 14: ¿Conoce usted que la organización tiene objetivos claros para el éxito empresarial?

| | |
|----|----|
| Si | 14 |
| No | 2 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

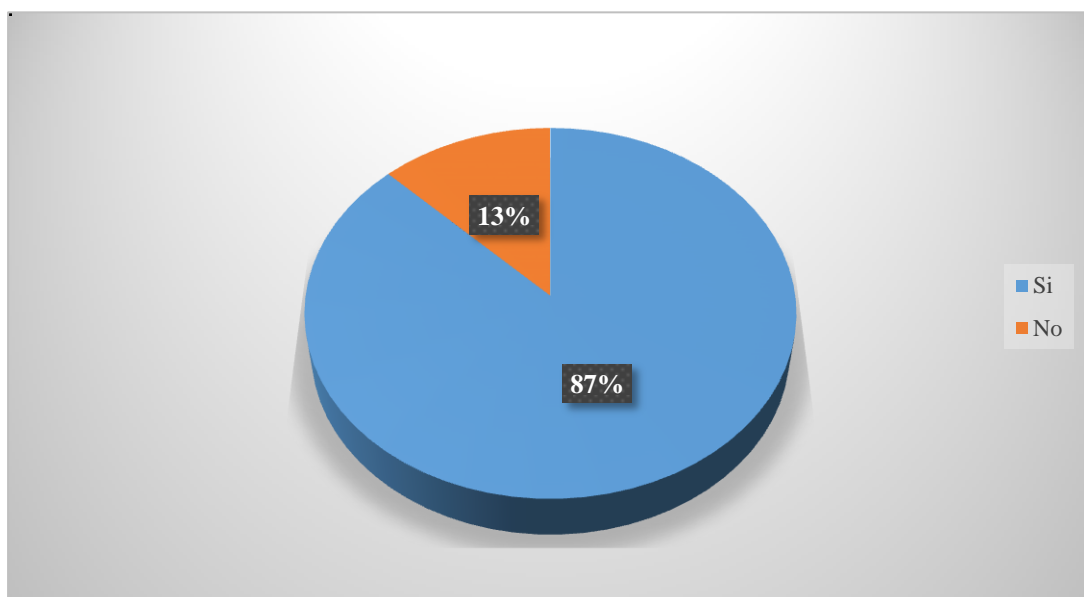


Gráfico 14: ¿Conoce usted que la organización tiene objetivos claros para el éxito empresarial?

Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Andrea Chamba

El 87% de la población en curso afirma que tiene pleno conocimiento sobre los objetivos de la organización para el éxito empresarial, así mismo el 13% afirma que no tiene conocimiento debido a que no fluye una buena comunicación interna para transmitir los objetivos y/ o metas propuestas.

12. ¿Considera usted que la empresa necesita un cambio para mejorar su ambiente laboral? Siendo Si, ¿Cuáles?

Tabla 15: ¿Considera usted que la empresa necesita un cambio para mejorar su ambiente laboral?

| | |
|-----------|-----------|
| Si | 16 |
| No | 0 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

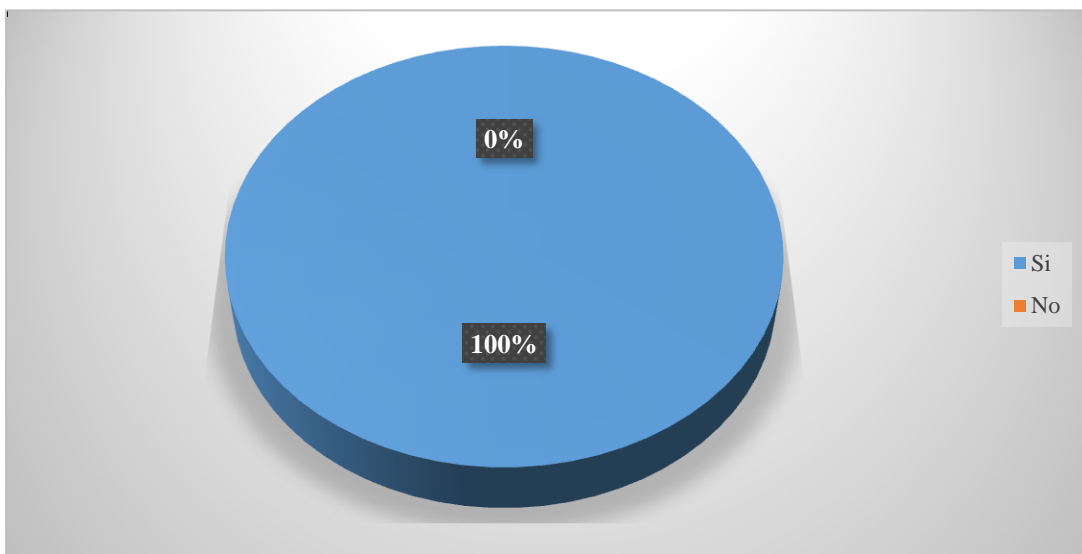


Gráfico 15: ¿Considera usted que la empresa necesita un cambio para mejorar su ambiente laboral?

Fuente: Tabla 15
Elaborado por: Andrea Chamba

Los empleados encuestados del Comercial Tello afirman en su totalidad que la entidad necesita siempre mejorar aún más cuando la organización con el transcurso de los años se ha limitado, por lo que han surgido distintas alternativas como la falta de capacitaciones, logísticas, tiempos, recursos humanos; los cuales han sido palpadas desde los puestos de los colaboradores.

13. En base a lo explicado, ¿considera usted que un plan estratégico podría mejorar el ambiente laboral empresarial?

Tabla 16: ¿considera usted que un plan estratégico podría mejorar el ambiente laboral empresarial?

| | |
|----|----|
| Si | 16 |
| No | 0 |

Fuente: Personal del Comercial Tello
Elaborado por: Andrea Chamba

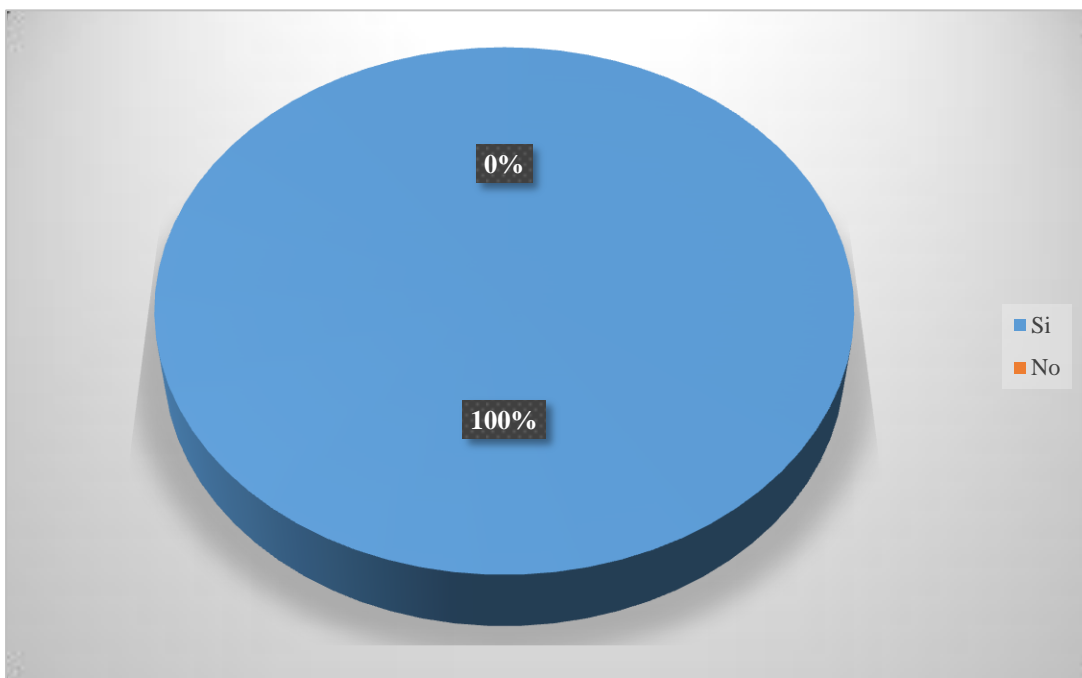


Gráfico 16: ¿considera usted que un plan estratégico podría mejorar el ambiente laboral empresarial?

Fuente: Tabla 16
Elaborado por: Andrea Chamba

La organización acepta en su totalidad que un plan estratégico le ayudara a la misma a organizarse, planificar, definir metas y objetivos para marcar una dirección estratégica, a la vez poder convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades en base a la mejora continua en el mercado cambiante. Además, que los colaboradores se sentirán comprometidos y valiosos para la organización los cuales ayudan y fortalecen a la misma.

ENTREVISTA GERENTE DEL COMERCIAL TELLO

SR. SEGUNDO RODRIGO TELLO PORTILLO

1. ¿Conoce usted que es planificación estratégica?

No

2. ¿Comercial Tello cuenta con misión visión empresarial? Si, No, ¿Por qué?

No, porque la organización se ha venido manejando como una empresa pequeña e incluso de manera empírica, por lo que no contamos con los conocimientos, no hemos planificado, actualmente todo ha cambiado en cuestión de leyes y es nuevo para nosotros.

3. ¿La organización cuenta con objetivos propuestos?

En tiempos nos hemos propuesto, pero no hemos cumplido, ya que a veces las ventas bajan, entre diversos inconvenientes.

4. ¿Comercial Tello cuenta con un plan estratégico?

No

5. ¿Los empleados se encuentran en constantes capacitaciones? Si, No, ¿Por qué?

No, porque no hemos pensado en que las capacitaciones sean necesarias para nuestros empleados.

6. ¿Conoce usted los competidores directos e indirectos de la industria?

Más o menos podría decir que mi competidor directo es la distribuidora Orense.

7. ¿Por qué cree usted que la organización tiene un crecimiento limitado?

Sí, porque no estamos organizados y siempre tenemos inconvenientes en el área administrativa, han surgido diversos conflictos.

8. Según su experiencia, ¿cuáles usted considera los principales problemas que impiden que la organización sea competitiva?

La mala administración, no estamos aptos para administrar por la falta de conocimientos, la mayor parte del tiempo la organización se encuentra sobregirada, la desconfianza en los vendedores cuando se manipula dinero, e

incluso el personal lo considero que no se esmera por comisionar o vender más, lo cual disminuyen las ventas.

9. En base a lo explicado, ¿cree usted que es necesaria una planificación estratégica para el Comercial?

Sí, ya que toda organización debería contar con su respectiva planificación para fijar objetivos, metas y poder medir, cumplirlo. Yo quiero sacar adelante mi empresa, mejorar mi liquidez, utilidades, el clima organizacional.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

Aplicando las encuestas a la organización a los 16 empleados se puedo destacar respuestas importantes como:

El talento humano del Comercial Tello se representa con un total del 31% en el área administrativa, así mismo el personal vendedor representa el 25%, el 19% constituye al personal operativo siendo estos los despachadores, así de igual manera el 19% choferes, y el 6% representando al supervisor.

De los 16 empleados en estudio, un total del 63% no cuenta con un horario establecido en sus labores ya que son entre despachadores, choferes y vendedores, además la organización no realiza capacitaciones a sus empleados reflejándose en un 88% de inconformidad por parte de los mismos.

Comercial Tello ha procurado que sus colaboradores muy aparte de cumplir sus obligaciones se destaquen en valores y/o acciones positivas por lo que en un 30% la responsabilidad ha sido adquirida por sus empleados como acción principal en el transcurso de su vida laboral siendo esta entre 1 a 3 años representando al 50% de los empleados.

Los colaboradores encuestados del Comercial Tello indican en un 81% que el nivel directivo se preocupa por el bienestar de la organización, pero a la vez las acciones y/o gestiones realizadas no son suficientes para la entidad, resaltando al mayor problema como desorganización causado por la carencia de conocimientos en el área

administrativa. A pesar de aquello el 87% de los subordinados pueden proyectar a la organización a futuro para el éxito empresarial.

En su totalidad el personal en estudio afirma que la entidad necesita mejorar aún más por su trayectoria y la pérdida de mercado que está teniendo, por lo que a la vez aceptan sujetarse a cambios que se planteen en el presente trabajo de investigación.

Por lo que se puede verificar la idea a defender: “Elaboración de un plan estratégico para el Comercial Tello, con el objetivo de mejorar la gestión administrativa – financiera.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Elaboración de un Plan estratégico para el Comercial Tello de la ciudad de Machala, Provincia de El Oro, periodo 2018-2022 Titulo

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Diagnóstico Estratégico.

Con el objetivo de conocer los factores internos y externos de Comercial Tello se ha realizado visitas a sus instalaciones para poder observar y a la vez inducir la información de la organización para a la vez organizar sus puntos fuertes y débiles en la matriz FODA para a futuro brindar distintas estrategias.

Identificación de la empresa

Sector:

- Por su actividad: Distribuidora
- Por su naturaleza: Privado
- Por su tamaño: Pequeña empresa.

Representante legal: Sr. Segundo Rodrigo Tello Portillo.

Ubicación:

- **Provincia:** El Oro
- **Cantón:** Machala
- **Dirección:**
 - Departamento administrativo y facturación: Av. Las Américas y Av. El Pacifico.
 - Bodegas: Calle Héctor Chica y 8va Oeste.

4.2.1.1 Reseña histórica

Comercial Tello inicia 1998 como una tienda pequeña siendo administrada por el Sr. Rodrigo y su esposa, para ese entonces el Sr. Rodrigo tenía experiencia en ventas al por mayor por lo que incursiona en los próximos cuatro años en expandirse con productos, creando así una comercializadora de productos masivos. Para aquel entonces fue una de las principales comercializadora dentro de la provincia.

Con el transcurso del tiempo la organización se ha manejado con los conocimientos empíricos de sus propietarios, por lo cual es notorio que la competencia ha avanzado con pasos agigantados, provocando que la organización pierda participación en el mercado y competitividad. Actualmente la empresa cuenta con sus bodegas propias, tres camiones, y 16 empleados en su totalidad tanto en el nivel directivo como en el nivel operativo.

4.2.1.2 Giro de la empresa

Seguidamente, se detallará los distintos productos que Comercial Tello distribuye productos a la Provincia de El Oro.

Tabla 17: Principales productos

| Productos de aseo personal | |
|---|--|
|  | <ul style="list-style-type: none">- Afeitadora- Pastas dentales- Papel higiénico- Jabones |
| Productos de Lavado | |



- Suavizantes
- Detergentes
- Cloro
- Desinfectantes

Productos de Cocina



- Aliños
- Sazonadores
- Esponjas limpiadoras
- Papel aluminio



Productos de confitería



- Chocolates
- Dulces
- Cereales
- Enlatados
- Gelatinas



Productos de uso hogar



- Focos
- Ollas
- Pilas
- Insecticidas



Productos de oficina



- Esferográficos Bic.

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.1.3 Implicados

Los stakeholder o implicados son las personas que directamente ayudan a la organización a desarrollarse, y a la vez se define los destinos criterios o indicadores de los cuales depende el desarrollo de Comercial Tello.

Tabla 18: Lista de Implicados

| Implicados | Criterios O Indicadores |
|--------------|--|
| Gobierno | Impuestos |
| Proveedores | Calidad de productos, Precios, Convenios |
| Competidores | Ventaja competitiva |
| Clientes | Servicio de ventas |
| Empleados | Estabilidad Laboral |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.2 Análisis situacional

4.2.2.1 Análisis Externo.

4.2.2.1.1 Análisis PESTEL

Tabla 19: Análisis PESTEL

| Causa | | Efecto | |
|----------|-----------|--|---|
| P | Político | <ul style="list-style-type: none">• Inestabilidad de Gobierno.• Medidas económicas. | <ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre en los consumidores.• Mayor gasto en la entrega de los productos. |
| E | Económico | <ul style="list-style-type: none">• Recesión• Competidores con precios más bajos.• Inflación• Desempleo | <ul style="list-style-type: none">• Menor consumo de productos.• Disminución de la participación en el mercado.• Disminución de Ventas. |

| | | | |
|---|-------------|---|---|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • Disminución del poder adquisitivo. |
| S | Social | <ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de Vida Saludable. • Patrones de consumo. | <ul style="list-style-type: none"> • Mayor control en los hábitos de consumo. • Satisfacción de necesidades. |
| T | Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> • Software contable. • Disponibilidad de activos fijos. • Inexistencia de programas hacia los vendedores para concretar pedidos. • Inexistencia de publicidad en medios digitales. | <ul style="list-style-type: none"> • Mejor desenvolvimiento empresarial. • Satisfacción de compra. • Confusión en bodegas al momento de ordenar los pedidos. • Posicionamiento de la marca empresarial. |
| E | Ecológico | <ul style="list-style-type: none"> • No existe un control adecuado en los productos por lo que cumplen su periodo de consumo. • Preocupación social ecológica. • Reciclaje. | <ul style="list-style-type: none"> • Los productos se desechan al botadero de la ciudad. • Bienestar medio ambiental. • Disminución de contaminación. |
| L | Legal | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del salario básico unificado. • Seguridad Laboral. | <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de bienestar en la organización. |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.2.1.2 Análisis PORTER

Proveedores:

Comercial Tello es una organización que debido a su giro se dedica a dinamizar la economía en sus distintos niveles, por lo que cuenta con 6 proveedores de determinados productos y los demás productos que se comercializan la empresa los compra dependiendo los precios de las distintas fábricas del país.

Tabla 20: Proveedores

| Proveedor | Productos |
|-----------------------|-----------------------|
| Tropical Alimentos | Productos Facundo |
| Favalle Cía. Ltda. | Papel Higiénico ECO |
| Moderna Alimentos S.A | Harinas |
| BIC del Ecuador | Papelería |
| Sylvania Ecuador | Focos |
| Dimabru Cía. Ltda. | Productos de limpieza |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

Competencia:

La organización en la actualidad cuenta con una competencia semejante a la misma pero dentro de la ciudad de Machala existen dos empresas que en realidad se asemejan al mismo negocio siendo:

Tabla 21: Competencia

| Empresa | |
|----------------------------|---|
| Comercializadora Darpa S.A | Comercializadora de productos de consumo de primera necesidad y consumo masivo. |
| Prodeco S.A | Comercializadora de productos de consumo masivo. |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

Productos Sustitutos:

Comercial Tello dentro de la gama de sus productos maneja de 2 a 3 marcas que se ajusten a la demanda de sus clientes ya sea por precio, cantidad y/o fidelización de marcas.

Potenciales Competidores:

Actualmente la industria es muy competitiva por lo que las empresas que se asemejan a la organización son:

Tabla 22: Potenciales competidores

| Competidores | Productos |
|--------------------|--|
| Familia | Papel Higiénico |
| Kimberly Clark | |
| Grupo Superior | Harinas |
| Amancay | |
| Orense | Productos de Papelería, Condimentos, productos de limpieza |
| Armijos Cía. Ltda. | |
| Snock Store | Productos Facundo |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

Clientes:

Comercial Tello en su amplia trayectoria tiene 1060 clientes, distribuidos en toda la provincia de El Oro, siendo estos clasificados por cantón o sector.

Tabla 23: Clientes por Cantón o Sector

| Cantón o Sector | Nº Clientes |
|-----------------|-------------|
| Alamor | 1 |
| Arenillas | 48 |
| Balao | 18 |
| Barbones | 2 |
| Buenavista | 4 |
| El Cambio | 17 |

| | |
|---------------------|-------------|
| El Guabo | 56 |
| Huaquillas | 123 |
| La Iberia | 8 |
| La unión colombiana | 1 |
| Machala | 383 |
| Paccha | 1 |
| Pasaje | 98 |
| Piñas | 68 |
| Ponce Enríquez | 3 |
| Portovelo | 24 |
| Puerto Bolívar | 36 |
| San Carlos | 3 |
| Santa Rosa | 86 |
| Tenguel | 18 |
| Zaruma | 38 |
| Total | 1036 |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.2.1.3 Oportunidades y Amenazas

Tabla 24: Oportunidades y Amenazas

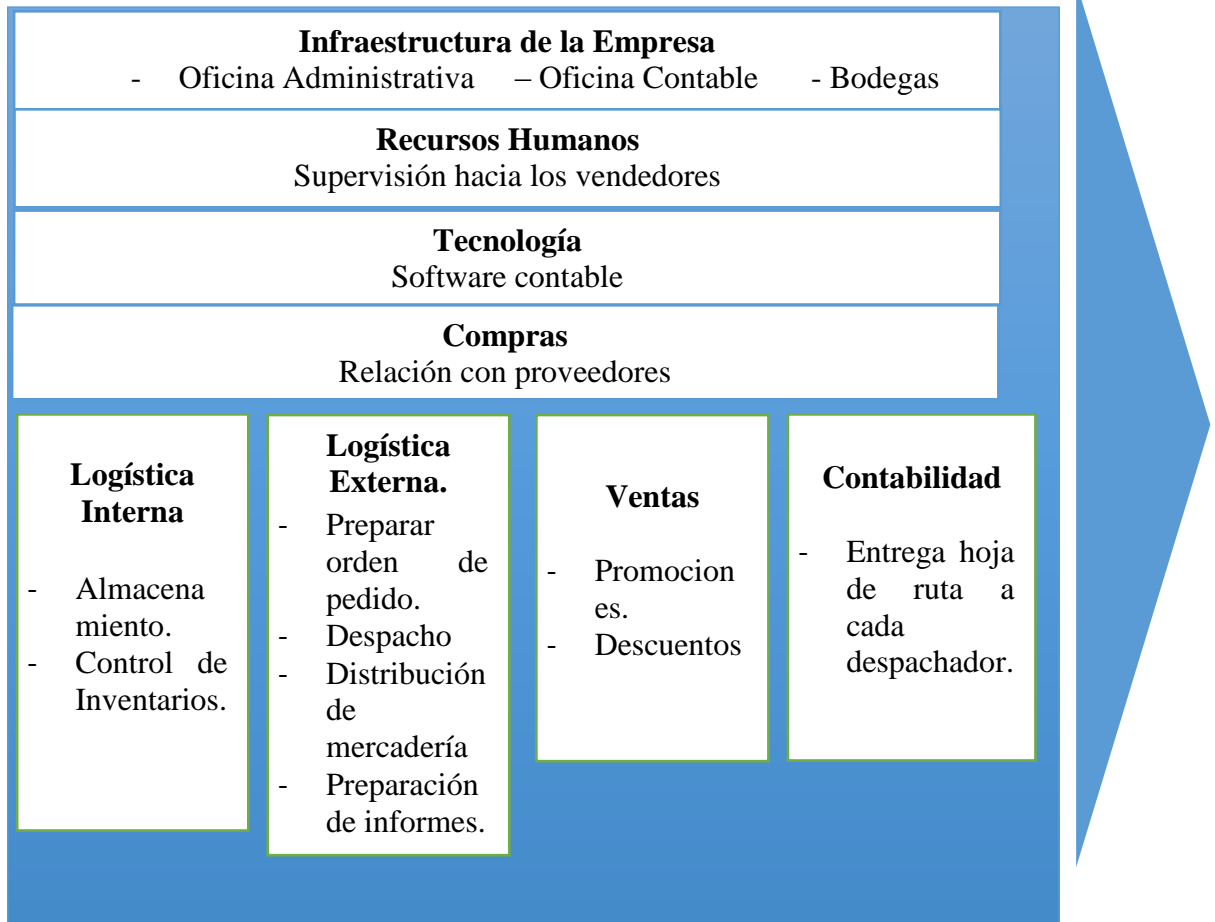
| | |
|--|---|
| O1. Mercado cada vez más competitivo. | A1. Inestabilidad económica del Ecuador. |
| O2. Aumento de clientes potenciales. | A2. Compras en efectivo a ciertos proveedores. |
| O3. Atractiva ubicación de las bodegas. | A3. Publicidad agresiva por parte de la competencia. |
| O4. Pocos competidores en la industria. | A4. Inexistencia de uso de programas para efectuar ventas. |
| O5. Necesidad de consumo. | A5. Deficiente control de la gestión de inventarios. |
| | A6. Crecimiento empresarial limitado. |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.2.2 Análisis Interno.

4.2.2.2.1 Cadena de Valor

Gráfico 17: Cadena de Valor



Análisis de la cadena de valor

1. Actividades Primarias

- **Logística Interna:** Comercial Tello adquiere su mercadería y es almacena en sus bodegas de manera de llegada por lo que da origen a que los productos de confitería, condimentos, entre otros cumplan su periodo de consumo y no se administre de manera correcta los inventarios de bodega.
- **Logística Externa:** Los distintos vendedores toman pedidos a las tiendas diariamente y al finalizar su recorrido, acuden a la empresa a registrar las ordenes de

pedido al encargado de Facturación, y a la vez se entrega el dinero recaudado en el día. Toman los pedidos diarios por lo que en algunas ocasiones algunos vendedores se han quedado sin los productos solicitados ya que no cuentan con una administración de productos idónea. Los vendedores recorren sus clientes fidelizados y los clientes potenciales dependiendo la zona en que trabajan, ofrecen los distintos productos las promociones y descuentos que son dados desde la fábrica; es decir la empresa no maneja sus propias promociones y descuentos.

- **Contabilidad:** Cuando es ingresada la orden de pedido, los despachadores y choferes cada día recogen su hoja de ruta y proceden a las bodegas a retirar los productos para posteriormente ser entregados en las distintas tiendas solicitadas.

2. Actividades Secundarias

- **Oficina Administrativa:** Conformada por el Gerente, Secretaria, Facturación, Contabilidad y Bodegas; estos son los departamentos con los cuales la empresa cuenta.
- **Recursos Humanos:** Consta del Supervisor de vendedores; el cuales es el encargado de controlar a los vendedores cumplan su meta base, de captar clientes potenciales, efectuar ventas y en ocasiones ser el encargado de acompañar al chofer y despachador a los viajes fuera del cantón como, por ejemplo: Piñas, Zaruma, Huaquillas, entre otros.
- **Tecnología:** Comercial Tello cuenta con un software contable adquirido en el año 2015 pero solo el contador es el único que conoce la mayoría del manejo, por lo que no ocupa todas las funciones del mismo, por falta de conocimiento.
- **Compras:** Relación con las empresas que se efectúa compras directas es muy buena, se permite devolución de productos por lo que beneficia que no existan perdidas en algunos productos. Pero su producto estrella Papel Higiénico ECO se efectúa la compra en efectivo, por lo que la organización en algunas ocasiones debe realizar préstamos para comprar su producto y poder venderlo. El periodo de cobro que

realiza la empresa a sus clientes es de 20 días por lo que la mayoría del tiempo se encuentra sobregirado.

4.2.2.3 Fortalezas y Debilidades

Tabla 25: Fortalezas y Debilidades

| | |
|---|--|
| F1. Clientes Fidelizados | D1. Deficientes habilidades gerenciales. |
| F2. Aceptación de Cambio | D2. Inexistencia de capacitaciones. |
| F3. Disponibilidad de activos fijos. | D3. Falta de motivación. |
| F4. Producto estrella Papel Higiénico ECO. | D4. Inexistencia de un Plan estratégico. |
| F5. Experiencia en la industria. | D5. Conflictos en el nivel directivo. |
| F6. Variedad de productos. | D6. Inexistencia del manual de funciones. |
| F7. Reconocimiento de la empresa a nivel Provincial. | D7. Inexistencia de estrategias de productos y precios. |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.2.4 Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 26: Matriz de evaluación de factores externos.

| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| O1. Mercado cada vez más competitivo. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| O2. Aumento de clientes potenciales. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| O3. Atractiva ubicación de las bodegas. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| O4. Pocos competidores en la industria. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| O5. Necesidad de consumo. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Total Oportunidades | 0,46 | | 1,15 |
| AMENAZAS | | | |
| A1. Inestabilidad económica del Ecuador. | 0,08 | 2 | 0,16 |
| A2. Compras en efectivo a ciertos proveedores. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| A3. Publicidad agresiva por parte de la competencia. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| A4. Inexistencia de uso de programas para efectuar ventas. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| A5. Deficiente control de la gestión de inventarios. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| A6. Crecimiento empresarial limitado. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Total Amenazas | 0,54 | | 1,25 |
| TOTAL | 1 | | 2,40 |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

La matriz de factores internos (EFE) refleja en su peso las amenazas un total de 0,90 mientras que el de las oportunidades en 1,15 lo que en su totalidad ponderada es 2,40 indicando que el ambiente externo se encuentra debajo del promedio, por lo que la organización hace referencia a que el entorno externo es optimista para la empresa pero esta carece de estrategias para competir en la industria, dando lugar a que las oportunidades que existen no se aprovechan en su totalidad por la empresa, así la competencia se posee en la industria.

4.2.2.5 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 27: Matriz de evaluación de factores internos

| Factores determinantes del éxito | Peso | Calificación | Total Ponderado |
|---|-------------|--------------|-----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| F1. Clientes Fidelizados. | 0,06 | 3 | 0,24 |
| F2. Aceptación de Cambio. | 0,08 | 4 | 0,36 |
| F3. Disponibilidad de activos fijos. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| F4. Producto estrella Papel Higiénico ECO. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| F5. Experiencia en la industria. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| F6. Variedad de productos. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| F7. Reconocimiento de la empresa. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Total Fortalezas | 0,49 | | 1,76 |
| DEBILIDADES | | | |
| D1. Deficientes habilidades gerenciales. | 0,09 | 2 | 0,18 |
| D2. Inexistencia de capacitaciones. | 0,06 | 2 | 0,12 |
| D3. Falta de motivación. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| D4. Inexistencia de un Plan estratégico. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| D5. Conflictos en el nivel directivo. | 0,07 | 2 | 0,14 |
| D6. Incumplimiento del manual de funciones. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| D7. Inexistencia de estrategias de productos y precios. | 0,07 | 1 | 0,07 |
| Total Debilidades | 0,51 | | 0,89 |
| TOTAL | 1 | | 2,65 |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

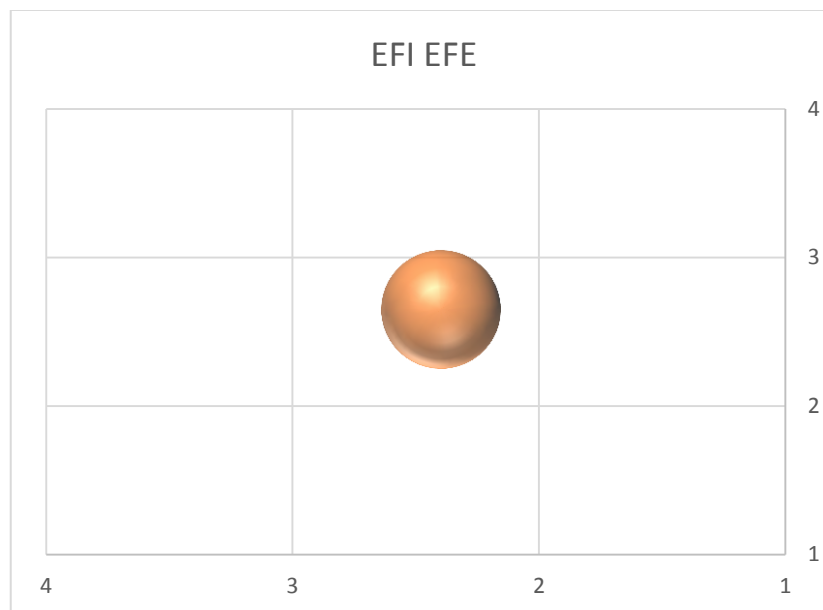
La matriz de factores internos (EFI) refleja que las fortalezas en su promedio ponderado en 1,76 mientras que las debilidades en 0,89 dando como resultado ponderado total de 2,65 lo que indica que las fuerzas internas se encuentran por encima del promedio. La organización se ha manejado de manera empírica reflejándose en esta matriz que a pesar de ello ha sabido aprovechar sus fortalezas frente a sus debilidades, aun así, se ha desatado distintas problemáticas en la organización en el largo plazo.

4.2.2.6 Gráfica EFE-EFI

Tabla 28: Cruce de la Matriz EFE- EFI

| Y | X | PROMEDIO |
|------|------|----------|
| EFI | EFE | |
| 2,65 | 2,40 | 2,53 |

Gráfico 18: Matriz EFE - EFI



Análisis.

Para obtener una visión del análisis externo e interno la presente grafica tiene un promedio de 2,53 por lo que sirve como base para tomar decisiones estratégicas. El cruce de las dos matrices se da en los cuadrantes II, V, VI; por lo que Comercial Tello debe centralizar estrategias de “RETENER Y MANTENER”; es decir las estrategias deben mejorar la gestión administrativa financiera de la organización.

4.2.2.7 Matriz DOFA

Tabla 29: Matriz de estrategias

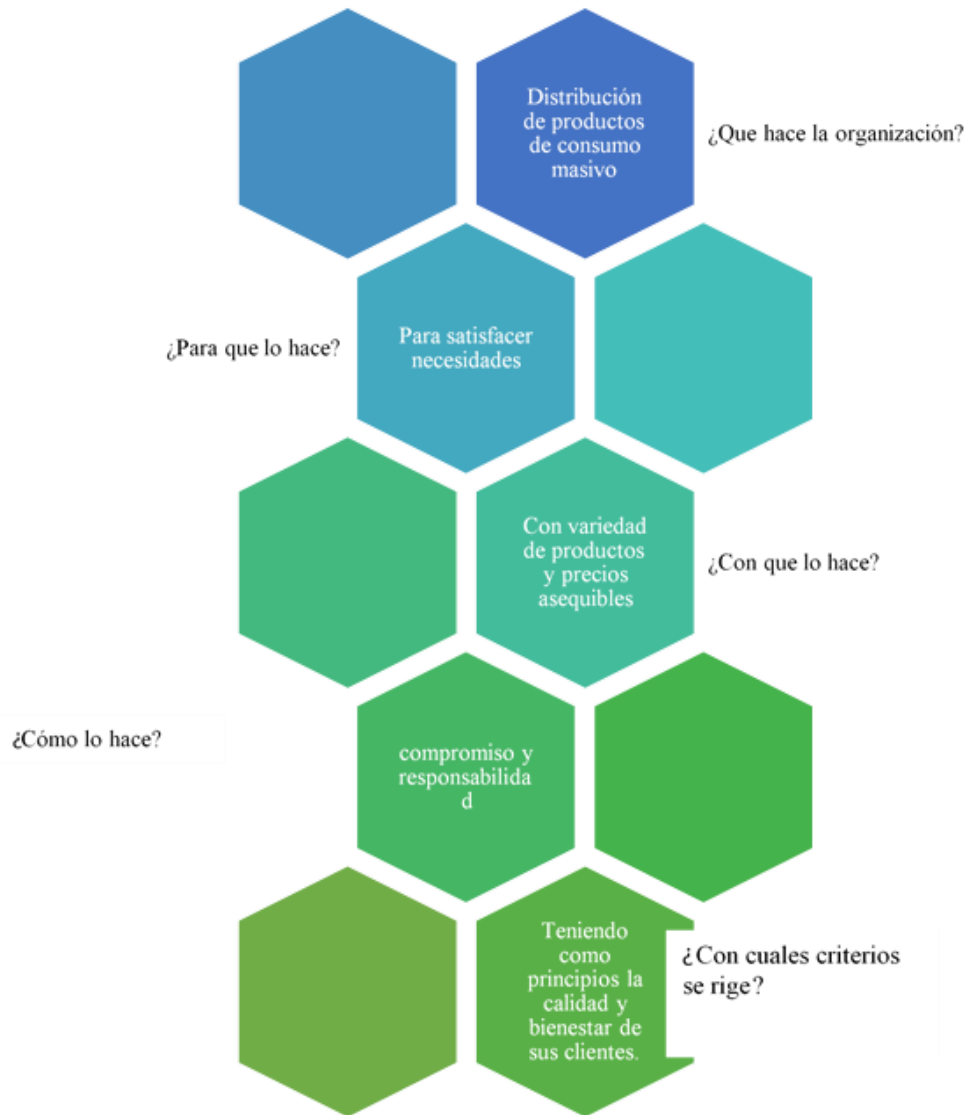
| MATRIZ DE ESTRATEGIAS | | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|-----------------------|---|---|--|
| | | | F1. Clientes Fidelizados F2. Aceptación de Cambio F3. Disponibilidad de activos fijos. F4. Producto estrella Papel Higiénico ECO. F5. Experiencia en la industria. F6. Variedad de productos. F7. Reconocimiento de la empresa. |
| OPORTUNIDADES | O1. Mercado cada vez más competitivo. O2. Aumento de clientes potenciales. O3. Atractiva ubicación de las bodegas. O4. Pocos competidores en la industria. O5. Necesidad de consumo. | ESTRATEGIAS FO F1-O3. Remodelar un espacio en donde se efectúen ventas directas con los clientes. F3-O3. Implementar departamentos como: Gerencia, Administrativo y Talento Humano en el espacio de las bodegas, debido a su atractiva ubicación. | ESTRATEGIAS DO D6-O1. Implementar procesos de selección e inducción de personal. D7-O4. Creación del departamento de Marketing que se encargue de publicidad y promoción. |
| | AMENAZAS | A1. Inestabilidad económica del Ecuador. A2. Compras en efectivo a ciertos proveedores. A3. Publicidad agresiva por parte de la competencia. A4. Inexistencia de uso de programas para efectuar ventas. A5. Deficiente control de la gestión de inventarios. A6. Crecimiento empresarial limitación. | ESTRATEGIAS FA F2-A4. Invertir en equipos tecnológicos para poder efectuar las ventas de manera eficiente y eficaz. |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

4.2.3 Misión Propuesta

Comercial Tello es una empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo para tiendas tanto en la Ciudad de Machala y a la Provincia de El Oro.



4.2.4 Misión Propuesta

Somos una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes por medio de la variedad de productos y precios asequibles, y a la vez garantizar nuestro compromiso y responsabilidad que asegura la calidad y el bienestar de los mismo.

4.2.5 Visión Propuesta

Ser reconocida como empresa líder en la distribución de productos de consumo masivo a nivel nacional.

4.2.6 Valores

Responsabilidad

Uno de los valores más importante en la empresa debido a que los productos deben ser supervisados desde el momento en que salen de bodega hasta cuando llegue al cliente, se lo practica de forma personal.

Compromiso

Cada persona se debe encontrar comprometida con la empresa y su trabajo logrando así poder obtener confianza en el mismo.

Puntualidad

El tiempo es lo más importante al momento de realizar un trabajo, por lo que se deben basar a cumplir un horario establecido y a la vez cumplir con tareas encomendadas a tiempo logrando ser eficiente, eficaz y efectivo.

Atención al cliente

Muy importante al momento de realizar ventas con los clientes, siempre se debe mostrar empatía y demostrarle al cliente que él siempre estará primero.

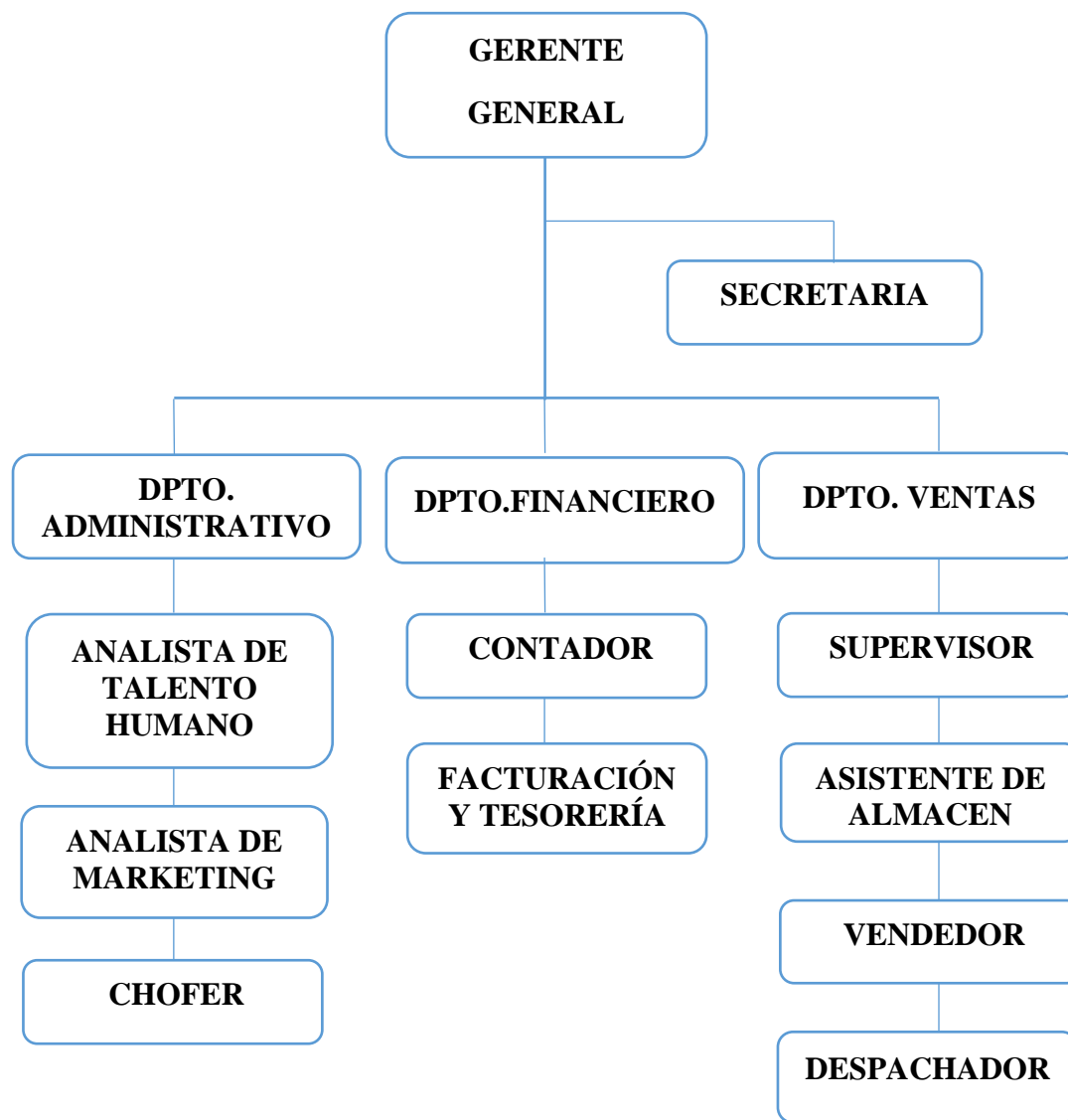
Competitividad

La empresa siempre debe estar alerta de la competencia y seguir emitiendo estrategias de diferenciación para posesionarse en el mercado.

Respeto

Cada cargo dentro de la empresa se debe manejar de la manera jerárquica para evitar conflictos en la organización, así mismo con nuestros clientes.

4.2.7 Organigrama estructural Propuesto



Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

Manual de Funciones (Anexo 1)

4.2.8 Objetivos estratégicos propuestos

Tabla 30: Objetivos estratégicos propuestos

| OBJETIVOS | S Específico | M Medible | A Alcanzable | R Real | T Tiempo | | |
|---|---|-----------------------------|--|--|-------------|---|---|
| | | | | | C | M | L |
| - Aumentar las ventas directas en un 5% con respecto al año 2018 en los próximos 3 meses. | Construir espacios para ventas directas en las bodegas. | Indicadores de rentabilidad | Destinando fondos propios para la ejecución. | Captación y fidelización de clientes. | X | | |
| - Incorporar todos los departamentos de la empresa en los próximos 4 meses. | Adecuar los departamentos de Administrativo, Financiero y Ventas | Eficiencia | Destinando fondos propios para la ejecución. | Mejorar la gestión administrativa. | X | | |
| - Hacer crecer nuestro equipo de colaboradores de 16 a 20 en los próximos | Implementar manual de funciones, procesos de selección e inducción de personal. | Selección de personal | Contratación de personal. | Ofrecer excelente servicio al cliente. | X | | |

| | | | | | | | | |
|--|---|--|-------------------------------------|---|---|--|--|--|
| 12 meses. | | | | | | | | |
| - Posicionar la empresa a nivel Nacional en los próximos 3 años | Crear el departamento de Marketing | Captación de clientes | Contratar 1 persona. | Captación y fidelización de clientes. | X | | | |
| - Superar a la competencia en tecnología en los próximos 5 años. | Software que faciliten la toma de pedidos. | Efectividad | Adquirir software para ventas. | Facilitar ventas y crear historial del cliente. | X | | | |
| - Ejecutar la planificación estratégica. | Sociabilizar el plan estratégico a la organización. | Cumplimiento de la visión | Ejecutar las estrategias propuestas | Comprometer a los colaboradores a alcanzar la visión. | X | | | |
| - Capacitar a los colaboradores frecuentemente cada 6 meses. | Capacitar al personal y resolver conflictos internos. | Nivel de satisfacción de los clientes. | Contratar empresa de capacitación. | Diferenciarnos de nuestra competencia en atención al cliente. | X | | | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.4 ACCIONES

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|---|
| Aumentar las ventas directas en un 5% con respecto al año 2018 en los próximos 3 meses. | Construir espacios para ventas directas en las bodegas. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar proformas a distintos arquitectos para efectuar el proyecto. 2. Capacitar al encargado de asistente de almacén para que efectuó las ventas de manera eficiente y eficaz. 3. Sociabilizar a nuestros clientes nuestro nuevo punto de venta directo. 4. Efectuar ventas al por mayor y menor de los productos. | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Gestión de Ventas directas. | Redistribuir espacios para efectuar ventas directas. |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.9 Programa 1: Gestión de Ventas directas.

Proyecto 1: Redistribuir espacios para efectuar ventas directas.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|--|---------------------------------|--|------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Implementar espacios donde se efectúen ventas directas al cliente. | Incrementar las ventas en un 5% | 1. Efectuar la contratación a la mejor proforma. | 06/03/2019 | 08/03/2019 | 0,00 | Gerente General | Gerente General |
| | | 2. Ejecutar la remodelación | 11/03/2019 | 12/04/2019 | 1500,00 | Arquitecto | |
| | | 3. Adecuar el espacio con muebles de oficina. | 15/04/2019 | 19/04/2019 | 700,00 | Gerente General | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|--|
| Incorporar todos los departamentos de la empresa en los próximos 4 meses. | Adecuar los departamentos de Administrativo, Financiero y Ventas. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar proformas a distintos arquitectos para efectuar el proyecto. 2. Comenzar la selección de personal para los departamentos nuevos 3. Coordinar con los colaboradores para que los encargados de los distintos departamentos cumplan las expectativas. 4. Efectuar los procesos de inducción. | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Gestión | Adecuación de los departamentos de Administrativo, Financiero y Ventas |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.10 Programa 2: Gestión

Proyecto 2: Adecuación de los departamentos de Gerencia, Administración y Talento Humano.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|---|---|---|------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Incorporar todos los departamentos de la empresa en los próximos 4 meses. | Mejorar los procesos internos de la organización. | 1. Efectuar la contratación a la mejor proforma de construcción para adecuar los departamentos. | 11/03/2019 | 12/04/2019 | 5000,00 | Gerente General | Gerente General |
| | | 2. Comenzar con la selección del personal para los puestos solicitados. | 20/03/2019 | 12/04/2019 | 0,00 | | |
| | | 3. Inducción del personal | 15/04/2019 | 19/04/2019 | 0,00 | | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|
| Hacer crecer nuestro equipo de colaboradores de 16 a 20 en los próximos 12 meses. | Implementar manual de funciones, procesos de selección e inducción de personal. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el manual de funciones. 2. Seguir un proceso de selección de personal 3. Contratar a las personas encargadas de los nuevos departamentos. 4. Inducir al personal a la empresa. | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Talento Humano | Contratación de personal. |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.11 Programa 3: Talento Humano

Proyecto 3: Contratación de Personal.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|---|--|---|------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Hacer crecer nuestro equipo de colaboradores de 16 a 20 en los próximos 12 meses. | Captación y fidelización de clientes de 1060 a 2000. | 1. Elaborar el manual de funciones donde se detalle el cargo, jefe inmediato, objetivos, requisitos, funciones y horario. | 01/03/2019 | 10/03/2019 | 0,00 | Gerente General | Gerente General |
| | | 2. Seguir el proceso de selección de personal bajo plataformas como Socio Empleo, Compu trabajo. | 22/04/2019 | 29/04/2019 | 0,00 | | |
| | | 3. Firmar los nuevos contratos de las personas seleccionadas. | 30/05/2019 | 01/05/2019 | 0,00 | | |
| | | Inducción de las personas contratadas a sus puestos de trabajo. | 01/05/2019 | 08/05/2019 | 0,00 | | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|
| Ejecutar la planificación estratégica. | Sociabilizar el plan estratégico a la organización. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar el plan estratégico. 2. Asignar presupuestos para los proyectos. 3. Ejecutar las estrategias propuestas. 4. Evaluar por medio de indicadores de seguimiento a las estrategias. | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Plan Estratégico. | Ejecución Plan Estratégico. |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.12 Programa 4: Plan Estratégico.

Proyecto 4: Ejecución del Plan Estratégico.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|--|---------------------------------------|---|------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Ejecutar la planificación estratégica. | Cumplir la Visión de la organización. | 1. Analizar el plan estratégico propuesto. | 04/03/2019 | 05/03/2019 | 0,00 | Gerente General | Gerente General |
| | | 2. Asignar presupuestos para los proyectos. | 05/04/2019 | 06/04/2019 | 0,00 | Contador | |
| | | 3. Ejecutar las estrategias propuestas. | 07/05/2019 | 30/05/2023 | 0,00 | Gerente General | |
| | | 4. Evaluar por medio de indicadores de seguimiento a las estrategias. | 01/09/2019 | 30/05/2023 | 0,00 | Gerente General | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|---|---|
| Capacitar a los colaboradores frecuentemente cada 6 meses. | Capacitar al personal y resolver conflictos internos. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar la empresa conveniente para la capacitación del personal. 2. Efectuar un contrato a largo plazo. 3. Evaluar a los colaboradores. | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Capacitación continúa. | Capacitaciones. |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.13 Programa 5: Capacitación continua.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|--|-------------------------------|--|------------|------------|-------------|-----------------------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Capacitar a los colaboradores frecuentemente cada 6 meses. | Mejor el servicio al cliente. | 1. Evaluar a las distintas empresas que ofertan servicios de capacitaciones. | 08/05/2019 | 10/05/2019 | 0,00 | Analista de Talento Humano. | Gerente General |
| | | 2. Efectuar el respectivo contrato con temas de relevancia. | 13/05/2019 | 16/05/2019 | 1000,00 | | |
| | | 3. Evaluar a los colaboradores. | 20/05/2019 | 22/05/2023 | 0,00 | | |

Proyecto 5: Capacitaciones.

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|---|
| Posicionar la empresa a nivel Nacional en los próximos 3 años. | Crear el departamento de Marketing. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar a las personas encargadas de los nuevos departamentos. 2. Sociabilizar los objetivos de la empresa Misión, Visión. 3. Elaborar Promociones, descuentos. 4. Diseñar estrategias | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Captación y fidelización de clientes. | Creación del departamento de marketing. |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.14 Programa 6: Captación y fidelización de clientes.

Proyecto 6: Creación del departamento de marketing.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|--|--|--|------------|------------|-------------|-----------------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Posicionar la empresa a nivel Nacional en los próximos 3 años. | Ser una empresa reconocida a nivel nacional. | 1. Contratar a la persona encargada del departamento de marketing. | 24/04/2019 | 29/04/2019 | 0,00 | Gerente General | Gerente General |
| | | 2. Sociabilizar el direccionamiento de la empresa. | 30/04/2019 | 30/04/2019 | 0,00 | | |
| | | 3. Elaborar las distintas promociones y publicidad. | 30/05/2019 | 01/05/2019 | 0,00 | Analista de Marketing | |
| | | 4. Realizar visitas a nuevos clientes en otras provincias. | 20/05/2019 | 31/06/2019 | 2700,00 | Analista de Marketing | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| OBJETIVO | ESTRATEGIA |
|--|--|
| Superar a la competencia en tecnología en los próximos 5 años. | Software que faciliten la toma de pedidos. |
| ACCIONES | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Seguir un proceso de selección de la empresa encargada del software. 2. Capacitar al personal. | |
| PROGRAMAS | PROYECTOS |
| Tecnología | Software de ventas |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.15 Programa 7: Tecnología.

Proyecto 7: Software de ventas.

| Objetivo | Metas | Actividades Principales | Tiempo | | Presupuesto | Ejecuta | Coordina |
|--|----------------------------------|--|------------|------------|-------------|-----------------|-----------------|
| | | | Inicia | Culmina | | | |
| Superar a la competencia en tecnología en los próximos 5 años. | Agilizar los procesos de ventas. | 1. Analizar formas de venta de la competencia. | 01/03/2019 | 10/03/2019 | 0,00 | Gerente General | Gerente General |
| | | 2. Buscar ofertas de software de ventas. | 22/04/2019 | 29/04/2019 | 0,00 | | |
| | | 3. Comprar Software que cumpla los requerimientos. | 30/05/2019 | 01/05/2019 | 3000,00 | | |
| | | 4. Capacitar todas las funciones del software. | 01/05/2019 | 08/05/2019 | 0,00 | | |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

4.2.16 Resumen Plan Estratégico

| Objetivo | Meta | Indicador | Presupuesto |
|---|--|---|-----------------|
| Aumentar las ventas directas en un 5% con respecto al año 2018 en los próximos 3 meses. | Incrementar las ventas en un 5%. | Indicadores de rentabilidad: Total de ventas directas / total de ventas. | \$ 2200,00 |
| Incorporar todos los departamentos de la empresa en los próximos 4 meses. | Mejorar los procesos internos de la organización. | Eficiencia: planificado/ ejecutado | \$ 5000,00 |
| Hacer crecer nuestro equipo de colaboradores de 16 a 20 en los próximos 12 meses. | Captación y fidelización de clientes de 1060 a 2000. | Selección de personal: Cantidad de empleados aplican manual de funciones / total de empleados | \$ 0,00 |
| Ejecutar la planificación estratégica. | Ser una empresa reconocida a nivel nacional. | Ejecución Plan Estratégico: Cumplimiento de la visión | \$ 950,00 |
| Capacitar a los colaboradores frecuentemente cada 6 meses. | Agilizar los procesos de ventas. | Nivel de satisfacción de los clientes: empleados capacitados / total de empleados | \$1000,00 |
| Posicionar la empresa a nivel Nacional en los próximos 3 años. | Cumplir la Visión de la organización. | Captación de clientes: clientes ganados / total de clientes. | \$ 2700,00 |
| Superar a la competencia en tecnología en los próximos 5 años. | Mejor el servicio al cliente. | Efectividad: tiempo por cliente / total de horas de trabajo en el día | \$3000,00 |
| Total | | | 14850,00 |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

CONCLUSIONES

- Comercial Tello se ha manejado de manera empírica durante 20 años en el negocio por lo que el crecimiento de la organización es limitado; además de no constar con misión y visión, metas a alcanzar lo que dio origen a que la competencia genere valor y gane participación en el mercado.
- El plan estratégico beneficiará a la organización a mejorar su gestión administrativa financiera ya que las distintas estrategias propuestas tienen como objetivo mejorar a la organización y que por ende obtenga una ventaja competitiva, mejore sus ventas y utilidades con el transcurso del tiempo.
- Se diseñó indicadores para verificar el cumplimiento y la efectividad de las estrategias propuestas para que estas sean supervisadas en cualquier momento que el gerente lo solicite, además que la organización cuenta con la inversión propia para ejecutar los distintos programas y proyectos planteados.

RECOMENDACIONES

- Para lograr el éxito propuesto se estima que el gerente siempre monitoree a la empresa y que maximice las oportunidades y fortalezas, se minimice las amenazas y debilidades, donde se esté supervisando a la industria y las necesidades de sus clientes.
- Es de preferencia que el gerente ejecute los programas para que estos ayuden a la organización a mejorar en su gestión administrativa financiera y esta sea más competitiva en la industria.
- Implementar cada una de las estrategias planteadas en dirección a los colaboradores de Comercial Tello donde se comprometan a contribuir con la empresa a cumplir su visión, y a la vez pueda dirigir bajo los indicadores propuestos, la efectividad de las estrategias.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvárez , I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=4870536&query=CREACI%C3%93N+DE+VALOR>
- Alvear, I. (2017). *Plan Estratégico para mejorar la administración y la rentabilidad de la empresa de seguridad privada Inprosecurity Cía Ltda., en la ciudad de Guayaquil, Período año 2017*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de <http://dspace.esoch.edu.ec/bitstream/123456789/7705/1/22T0394.pdf>
- Arimany, L. (2010). *Cadena de Valor*. Obtenido de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Chavez, J. (2014). *Cadena de Valor, estrategias genéricas y competitividad*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/index.htm>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill/interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Corono, L. (2002). *Innovación y Competitividad empresarial*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/376/37602005.pdf>
- Currás, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Obtenido de <file:///C:/Users/Andrea/Downloads/Dialnet-IdentidadEImagenCorporativasRevisionConceptualEInt-3233182.pdf>
- D'Alessio, I. (2008). *El proceso estratégico Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Education.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=direccion+estrat%C3%A9gica&ots=UH92g-rbqh&sig=sCd_huDASo-IeCuYOuU6A2hmbWs#v=onepage&q=direccion%20estrat%C3%A9gica&f=false

- Fernández, A., & Polar, J. (2017). *“Plan Estratégico para la empresa Kalitex S.A.C., Arequipa 2017”*. (Tesis de Pregrado, Universidad Católica San Pablo). Obtenido de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15389/1/FERN%C3%81NDEZ_BARREDA_ALE_KAL.pdf
- Freije, A., & Freije, I. (2014). *La estratégica empresarial con método*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3193999&query=estrategia+competitiva>
- Ibáñez, G. (2011). *Imagen Corporativa*. Obtenido de <https://www.economiapersonal.com.ar/wp-content/uploads/2011/03/imagen-corporativa-p01.pdf>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (s.f). *Industria Comercializadora*. Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=62&giro=3&ins=111>
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2016). *Dirección Estratégica*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/47092588/Direccion-Estrategica-Gerry-Johnson_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539470126&Signature=AYusYMpMcUkcjw4Ae8Tm3tqYL%2Fs%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3D1._J_D
- Lerma, A. E., & Bárcena , S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales Guía Practica*. México: Alfaomega.
- Luna, A. (2014). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227900&query=administraci%C3%B3n#>
- Martínez, V. F. (2016). *Administración: de lo simple a lo complejo*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=5486859&query=matriz+foda>
- Mintzberg, H. (2007). *Planeación Estratégica*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36496810/planeacion_2.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539534512&Signature=n7ymRF5qWpg58EMA5m8lrUV2rEA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPLANEACION_ESTRATEGICA_HENRY_MINT

- Morales , A., & Morales, J. (2014). *Planeación Financiera*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=SdvhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=planeacion+tipos+de+planes&ots=bucahTcQKb&sig=kigvAC55utsMT9QrsyExM4tCwIq#v=onepage&q&f=false>
- Ortega , A. (2014). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Palacios , L. C. (2010). *Dirección estratégica*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3196093&query=direccion+estrategica#>
- Palacios, L. C. (2012). *Estrategias de creación empresarial*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3197086&query=estrategias+>
- Prieto, A. (2013). *Introducción a la gestión estratégica*. Obtenido de <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Rubio Domínguez, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2015). *Imagen Corporativa Influencia en la Gestión empresarial*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=O2hVVxHY9ecC&oi=fnd&pg=PA15&dq=gesti%C3%B3N+EMPRESARIAL&ots=K7A26OGL8J&sig=vIeS__p a1YEqfwZP51m4NooWtuM#v=onepage&q=gesti%C3%B3N%20EMPRESARIAL&f=false
- Sanchez, M. (2014). *Administración 1*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3229038&query=administraci%C3%B3n>
- Stoner , J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2012). *Administración*. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eWOvsi2iY-8C&oi=fnd&pg=PR13&dq=administraci%C3%B3n&ots=TXkA74pb9M&sig=3_MMPLiAAz9Ab53iN8Zlq9sSrhc#v=onepage&q=administraci%C3%B3n&f=false
- Torres, Z. (2014). *Administración Estratégica*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/epochsp/reader.action?docID=3227306&query=administraci%C3%B3n>

- Trenza , A. (21 de Febrero de 2018). *Como elaborar un plan estratégico*. Obtenido de <https://anatrenza.com/plan-estrategico-empresa-como-hacer/#4-por-que-hacer-un-plan-estrategico>
- Velasquéz, E. (2009). *Calidad de la gestión administrativa de la facultad de las ciencias económicas y administrativas de la universidad nacional de Itapúa*. Obtenido de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/diagnostico.html>

ANEXOS

Anexo 1: Manual de funciones propuesto.

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Cargo | Gerente General |
| Departamento | Nivel Directivo |
| Objetivo | Representar a la organización de manera legal. |
| Jefe Inmediato | |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Tercer Nivel</p> <p>Experiencia: 3 años mínimo</p> <p>Habilidades: Capacidad de liderazgo Capacidad de trabajar en equipo</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Persona líder encargada de asumir tanto legal como económicamente a la empresa buscando la mejora continua y a la vez basándose en el proceso administrativo. - Buscar el éxito de la organización por medio de la eficacia, eficiencia y efectividad. |
| Horario | 07H00 :11H00 am – 13H00 : 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Cargo | Secretaria |
| Departamento | Nivel Directivo |
| Objetivo | Organizar las actividades del gerente. |
| Jefe Inmediato | Gerente General |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Bachillerato</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares</p> <p>Habilidades: Polivalente</p> <p style="padding-left: 40px;">Capacidad de trabajar en equipo</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Es la encargada de planificar sus tiempos; además de sus gestiones administrativas. - Organizar visitas a proveedores. - Organizar distintas actividades de la empresa. |
| Horario | 07H00 :11H00 am – 13H00 : 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Cargo | Contador |
| Departamento | Financiero |
| Objetivo | Informar sobre la situación de la empresa para la toma de decisiones todo lo referente a los recursos financieros y administrativos. |
| Jefe Inmediato | Gerente General |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Tercer Nivel</p> <p>Experiencia: 5 años</p> <p>Habilidades: Buena formación integral Investigativo</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de conllevar los estados financieros y a la vez emitir juicios críticos en cualquier momento en que el gerente se lo solicite. - Elaborar presupuestos y los distintos escenarios para la toma de decisiones. - Emitir recomendaciones. |
| Horario | 07H00 am – 11H00 pm |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Cargo | Facturación y Tesorería |
| Departamento | Financiero |
| Objetivo | Administrar los procesos |
| Jefe Inmediato | Gerente General |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Tercer Nivel</p> <p>Experiencia: 1 año</p> <p>Habilidades: Buena formación integral</p> <p>Responsable</p> <p>Honesto</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Ingresar las hojas de pedidos diariamente. - Elaborar las hojas de ruta diariamente para los vendedores y despachadores. - Es la encargada de recaudar dinero de los vendedores en las oficinas de la empresa. - Verificar la rotación de inventarios periódicamente. - Verificar los roles de pagos para emitir los respectivos cheques. |
| Horario | 07H00 :11H00 am – 13H00 : 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Cargo | Supervisor |
| Departamento | Ventas |
| Objetivo | Supervisar las actividades de los vendedores. |
| Jefe Inmediato | Gerente General |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Bachillerato</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares</p> <p>Habilidades: Polivalente. Capacidad de trabajar en equipo.</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de la comercialización de los productos de la empresa. - Captar clientes potenciales. - Realizar hojas de pedido. - En algunos casos trabajar conjuntamente con el chofer y despachador para entregar los productos a sus clientes. |
| Horario | 08H00 am – 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Cargo | Vendedor |
| Departamento | Ventas |
| Objetivo | Ejecutar procesos de venta y captar mercado. |
| Jefe Inmediato | Supervisor |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Bachillerato</p> <p>Experiencia: 1 año en cargos similares</p> <p>Habilidades: Capacidad de trabajar en equipo. Perseverante. Responsable.</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de verificar que los vendedores lleven su hoja de ruta a cabalidad. - Controlar que los productos sean de calidad antes de llegar a los clientes. - Fijar y monitorear metas a alcanzar por los vendedores - Efectuar ventas directas en la empresa. - Dirigir reuniones de convenios de compras. - Capacitar e inducir de nuevo personal. |
| Horario | 08H00 am – 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Cargo | Chofer |
| Departamento | Administrativo |
| Objetivo | Transportar los productos a los distintos clientes. |
| Jefe Inmediato | Supervisor |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Licencia profesional de conducir</p> <p>Experiencia: 2 año en cargos similares</p> <p>Habilidades: Polivalente.</p> <p>Conocimientos de las normas de tránsito.</p> <p>Capacidad de trabajar en equipo.</p> <p>Capacidad de trabajar bajo presión.</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargada de transportar los productos a los distintos clientes. - Seguir la hoja de ruta. |
| Horario | 08H00 am – 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Cargo | Despachador |
| Departamento | Ventas |
| Objetivo | Entregar los productos a los clientes. |
| Jefe Inmediato | Supervisor |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Bachillerato</p> <p>Experiencia: Sin experiencia</p> <p>Habilidades: Polivalente. Capacidad de trabajar bajo presión.</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargada de acompañar al chofer en su ruta. - Distribuir los productos a los distintos clientes verificando lo que conste en la nota de entrega. - Cobrar el dinero de la nota de entrega. - Coordinar con el supervisor cuando sean montos altos. |
| Horario | 08H00 am – 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello

Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|--|
| Nombre del Cargo | Asistente de almacén |
| Departamento | Ventas |
| Objetivo | Controlar los productos en bodega. |
| Jefe Inmediato | Tesorero y Facturación |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Ing en Administración o a fines.</p> <p>Experiencia: 6 meses</p> <p>Habilidades: Polivalente. Capacidad de trabajar bajo presión.</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargado de distribuir los productos de bodega siguiendo el sistema de inventarios de la empresa. - Realizar gestiones de mercadeo como publicidad y promoción. - Verificar las fechas de caducidad de los productos. |
| Horario | 08H00 am – 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

| IDENTIFICACIÓN DEL CARGO | |
|----------------------------------|---|
| Nombre del Cargo | Analista de Talento Humano |
| Departamento | Administrativo |
| Objetivo | Mantener un excelente clima organizacional. |
| Jefe Inmediato | Gerente General |
| Requisitos para el puesto | <p>Título Profesional: Ing. en Administración o a fines.</p> <p>Experiencia: 6 meses</p> <p>Habilidades: Polivalente. Empático.</p> |
| Funciones | <ul style="list-style-type: none"> - Encargada de capacitar al personal. - Seguir los procesos de selección. - Resolver los distintos conflictos que surgieren dentro de la empresa. - Establecer un proceso de post venta con la finalidad de fidelizar a los clientes conjuntamente con el analista de almacén. |
| Horario | 08H00 am – 17H00 pm |

Fuente: Comercial Tello
Elaborado Por: Chamba Andrea

Anexo 2: Empleados de la Empresa

Gerente Propietario: Sr. Segundo Rodrigo Tello Portillo



Secretaria: Sra. Lourdes Loayza



Departamento Administrativo: Facturación y Tesorería



Departamento Administrativo: Contador



Supervisor



Chofer



Anexo 3: Bodegas de la Empresa.





