



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Escuela de Administración de Empresa

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA MENDIETA CARRERA”

Trabajo de graduación previo a la obtención
del Título de Ingeniera Comercial

AUTOR: Jhoanna V. Dávila C.

DIRECTOR: Ing. Pablo Rosales

CUENCA - ECUADOR

2006

DEDICATORIA

Dedico el siguiente ensayo de manera muy especial a mis padres Sra. Susana Carrera y Sr. Marco Dávila en especial a mi papi aunque se encuentre lejos siempre esta cerca de mi dándome apoyo y fortaleza en todos los momentos especiales de mi vida, me enseñaron que con sacrificio puedo cumplir todos mis sueños y metas, sin importar lo duro que fuera y a no darme por vencida; brindándome su confianza, enseñándome valores para enfrentar el mundo y sobre todo el amor que me han dado todo los días.

A mis hermanos que de alguna u otra forma estado conmigo en todo momento y me han dado las fuerzas necearías para seguir creciendo como profesional y ser humano.

Y por último quiero dedicar este ensayo a todas y cada una de las personas que el transcurso de mi carrera que con su amistad y cariño siempre estuvieron brindándome su apoyo, de todo corazón les quiero decir Gracias y siempre les llevare dentro y junto a mi corazón.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios, ya que El nos dio el don de la vida y el entendimiento, la energía suficiente para luchar por nuestros ideales y la fortaleza necesaria para cumplir mis sueños.

No puedo dejar de nombrar a la Universidad del Azuay en especiales a los profesores quienes durante el transcurso de la carrera nos brindaron sus conocimientos y amistad en todo momento, por acogernos y dejarnos ser parte de su familia, y a la Universidad de Buenos Aires que nos abrió sus puertas y nos enseñaron a ser responsables, a guiarnos y sobre todo a luchar por lo que queremos ser.

A mi director de ensayo Ingeniero Pablo Rosales que fue mi guía y mi gran amigo el cual con sus consejos y asesoramiento me ayudo en el transcurso del desarrollo de este tema.

A la empresa Comercializadora Mendieta Carrera que me abrió las puertas de su organización para implementar y desarrollar mi proyecto dándome la oportunidad de poner en práctica lo aprendido así como también de experimentar en mi campo laboral.

De manera muy especial agradezco a toda mi familia y amigos que de alguna forma me ayudaron en la terminación de mi carrera gracias.



Todas las ideas y expresiones vertidas en el desarrollo de este ensayo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Jhoanna V. Dávila C.

ABSTRACT

El siguiente ensayo analiza el cumplimiento oportuno de las diversas etapas que conforma una planificación estratégica mediante la disposición de medios que agilicen y den una mayor autonomía a la toma de decisiones, para dar soluciones a los problemas que impiden el curso normal de las actividades, superar las restricciones mediante acciones estratégicas con el objetivo primordial de otorgar a la empresa COMEC el desarrollo de un plan estratégico de Comercialización el cual utilice como una herramienta para el crecimiento e incremento de la utilidad, y por ende desarrollar ventajas competitivas las mismas que le ayuden a tener mayor participación en el mercado.

ABSTRACT

The following rehearsal analyzes the opportune execution of the diverse stages that conforms a strategic planning by means of the disposition of means that you/they activate and give a bigger autonomy to the taking of decisions, to give solutions to the problems that impede the normal course of the activities, to overcome the restrictions by means of strategic actions with the primordial objective of granting to the company COMEC the development of a strategic plan of Commercialization which uses like a tool for the growth and increment of the utility, and for develop competitive advantages the same ones that help him to have bigger participation in the market.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ABSTRACT.....	iv
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO N° 1: LA EMPRESA

ANTECEDENTES.....	3
Misión.....	4
Visión.....	4
Valores de la Empresa.....	5
Estructura Organizacional y Funcional.....	7
Objetivos Principales.....	13
ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL.....	14
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	16
ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....	17
Producto.....	18

Marca.....	21
------------	----

Precio.....	23
-------------	----

Canales de Distribución.....	23
------------------------------	----

Publicidad.....	24
-----------------	----

CAPITULO N° 2: ANÁLISIS DEL MERCADO

INTRODUCCIÓN.....	25
-------------------	----

MERCADO ACTUAL.....	25
---------------------	----

SEGMENTACIÓN DE MERCADO	27
-------------------------------	----

CLIENTES.....	30
---------------	----

PROVEEDORES.....	32
------------------	----

CAPITULO N° 3: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN.....	33
-------------------	----

ANÁLISIS DE LA COMEPTENCIA.....	34
---------------------------------	----

ANÁLISIS MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	37
--	----



DESARROLLO DE NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA.....	42
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	43
ACCIONES Y METAS ESTRATEGICAS.....	43
PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO.....	48
CONCLUSIONES.....	49
RECOMENDACIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA	54

ANEXOS

ANEXO 1: DISEÑO DE TESIS

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
ABSTRACT EN ESPAÑOL.....	III
ABSTRACT EN INGLES.....	IV
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO N° 1: LA EMPRESA

ANTECEDENTES.....	
Misión.....	
.....	
Visión.....	
.....	
Valores de la Empresa.....	

Estructura Organizacional y

Funcional.....

Objetivos

Principales.....

ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL.....

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....

ANÁLISIS DEL PRODUCTO.....

Producto.....

Marca.....

Precio.....

Canales de Distribución.....

Publicidad.....

CAPITULO N° 2: ANÁLISIS DEL MERCADO

INTRODUCCIÓN.....

MERCADO ACTUAL.....

SEGMENTACIÓN DE MERCADO

CLIENTES.....

PROVEEDORES.....

CAPITULO N° 3: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN.....

ANÁLISIS DE LA COMEPTENCIA.....

ANÁLISIS MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

DESARROLLO DE NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA.....

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....

ACCIONES Y METAS ESTRATEGICAS.....

PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO.....

CONCLUSIONES.....

RECOMENDACIONES.....

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



ANEXO 1: DISEÑO DE TESIS

INTRODUCCIÓN

Los cambios fuertes producidos en las últimas décadas ha generado nuevos estilos de dirección, más complejos, donde se requiere de la habilidad para interpretar las distintas variables que influyen en la vida de las organizaciones, manejo de los procesos y un enfoque sistémico para comprender el comportamiento de la empresa en el nuevo entorno de la globalización. Lo importante es el conocimiento que tengamos de las diferentes variables, como medio para lograr ser competitivos, es la dirección de la empresa la que debe saber combinar las tácticas competitivas con la filosofía y la cultura de la misma.

Este ensayo tiene como propósito ampliar las perspectivas de la Comercializadora Mendieta Carrera mediante la implementación de un Plan Estratégico de Comercialización de sus productos para el año 2006, permitiendo así un replanteamiento de los objetivos, metas, valores institucionales, desarrollando las diversas estrategias que podemos plantear de acuerdo a la capacidad de la empresa, la cual no debe ser una actividad aislada, debe formar parte de todos los departamentos de la organización.

Es necesario, realizar un Análisis Macro Ambiental para poder identificar los principales factores (Políticos, Económicos, Sociales, Culturales, Tecnológicos) en que se desenvuelve el país y el mundo, cuáles han sido sus efectos y razones dentro de la empresa.

Dentro de este estudio se realiza un Análisis de la Situación Actual de la Empresa se utiliza como herramienta el FODA, en donde se determina las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas; y nos facilita la formulación de estrategias que permiten afianzar el negocio y estructurar un Marco Filosófico (Misión, Visión, Valores) que difundido a todos los miembros de la empresa, garantice su compromiso y lealtad.

En toda empresa se debe efectuar el Análisis de la Competencia mediante el desarrollo de las 5 Fuerzas de Porter para establecer en que sector de la Industria se encuentra; cuán competitivo es, cuán fácil es acceder a él, que poder de negociación tienen los proveedores y consumidores, para poder también enfrentar la amenaza de productos sustitutos. Este proceso de investigación cumple con su objetivo principal el desarrollo de estrategias dirigidas hacia los puntos débiles de la empresa, que le ayudaran a buscar nuevos mercados y obtener ventaja competitiva sobre sus competidores.

Finalmente, este proyecto comprende un Plan Estratégico elaborado para la Empresa COMEC que puesto en practica le permitirá mejorar sus proceso de comercialización, abarcar nuevos segmentos de mercado, darse a conocer a nivel nacional con una imagen de marca, motivar y capacitar a sus empelados con el propósito de incremento de las ventas y por ende de las utilidades.



CAPÍTULO N° 1

LA EMPRESA

ANTECEDENTES

La Comercializadora Mendieta Carrera (COMEC) es una empresa de tipo familiar la cual se encuentra en el mercado desde 1990, aproximadamente tiene 15 años de vida ejerciendo una actividad de comercialización de productos de consumo masivo, se encuentra ubicado en la Ciudad de Cuenca en las calle las Pencas 2-78 y Paltan.

La inversión inicial fue realizada por el actual Gerente y único inversionista Sr. Freddy Mendieta Carrera, aportando en esos momento con un capital de 1.000.000 sucres aproximadamente, para dar inicio a sus actividades, se estableció en su casa, donde contaba con una pequeña bodega, a medida que fue creciendo tuvo el apoyo de sus hermanos (ex accionistas) que fueron ampliado la cobertura en las zonas de trabajo, los mismos realizaban las actividades: gerencia, bodeguero, cobradores, ayudante, vendedores, etc.

En la actualidad cuentan con personal debidamente capacitado y distribuido en las diferentes áreas de la empresa; su mercado actual está ubicado en la Provincia del Azuay, Cañar, Morona Santiago y Loja, específicamente trabajan con mayoristas, minoristas, subdistribuidores, supermercados y tiendas de barrio.

La Comercializadora Mendieta Carrera “COMEC” carece de una filosofía empresarial a seguir, punto clave para el funcionamiento de la misma, es por eso, que proponemos a continuación un Marco Filosófico que servirá de guía para los integrantes de la empresa:

MISIÓN

“Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, mediante la comercialización de productos de consumo masivo, buscando permanentemente la participación de nuestro personal debidamente capacitado y mejorando así la rentabilidad de la empresa.”

VISIÓN

COMEC dentro de los próximos años se ve como una empresa importadora de productos de consumo masivo, mediante la obtención exclusiva en la comercialización de líneas de productos, conservando nuestro nivel de servicio, con una estructura flexible que permite sujetarse a cambios que se produzcan en el mercado, destacándonos en precio, calidad, variedad, motivación laboral y estabilidad financiera.

VALORES DE LA EMPRESA

En cualquier empresa, los valores se encuentran implícitos o explícitos; los cuales se vuelven contagiosos y motivan el comportamiento de las personas, es así, que en la Comercializadora se presenta los siguientes valores:

- ↑ **Lealtad:** Ser fieles a la empresa, incapaz de traicionar o engañar a los miembros de la misma.

- ↑ **Honestidad:** Se aplica en la venta de productos y cobro de las facturas, demostrando decencia en acciones y palabras, demostrando respeto por la propiedad ajena. Transparencia en todas las actividades que desarrolla la empresa, así como en las relaciones que se tenga empelados socios – cliente.

- ↑ **Responsabilidad:** Se demuestra en cada actividad que se realice tanto dentro como fuera de la empresa, involucra a todo el personal,

mediante la demostrando de calidad de servicio que se ofrece y la credibilidad que tiene para otros organismos e instituciones.

- ↑ **Puntualidad:** En la Comercializadora juega un papel importante, se refleja en la cultura de la persona y la empresa, permitiendo de esta forma ser exactos en le ejecución de las tareas, el incumplimiento de las mismas ocasiona perdidas y malestares a nuestros clientes – proveedores.

- ↑ **Flexibilidad:** Se demuestra en el servicio que se brinda al cliente en el momento de efectuar el despacho de la mercadería, cuando es responsabilidad de la empresa en donde se realizan devoluciones o cambios de ciertos productos.

- ↑ **Trabajo en Equipo:** Es el desempeño de todos los integrantes de la empresa, puestos que sus funciones están interrelacionadas, demostrando solidaridad y compromiso frente a tiempo de bonanza y de dificultad, trabajando en el conjunto para la solución de problemas, innovación, evitando así el individualismo y gloria personal.

- ↑ **Servicio al Cliente:** Es la razón de ser de la empresa, al cual debemos proporcionarle calidad de servicio con una atención personalizada y tener en cuenta: *“El cliente siempre tiene la razón”*
- ↑ **Talento Humano:** Es el recurso más importante de toda organización, en donde se requiere personas con carácter, creatividad, iniciativa, emprendedores, eficaces que maximizan el desempeño y ayudan al crecimiento de la empresa.

Estructura Organizacional y Funcional

DEPARTAMENTOS	PERSONAS
♣ Gerente General	1
♣ Administradora	1
Administrativo	
♣ Facturación	1
♣ Recaudación	1
♣ Compras	1

Financiero	
♣ Contador	1
♣ Auxiliar de Contabilidad	1
Comercialización - Ventas	
♣ Supervisor de ventas	1
♣ Equipo de ventas (Vendedores)	10
Bodega - Despachos	
♣ Bodeguero	1
♣ Ayudante de bodega	1
♣ Chóferes	2
♣ Ayudante de chóferes	2
Secretaria General - Recepcionista	
♣ Secretaria	1
Servicios Generales	
♣ Mensajero	1
TOTAL	26

Departamento de Gerencia

- ∞ Planificar y controlar cada una de las actividades que se desarrolla dentro de la empresa.
- ∞ Establecer y difundir la visión, misión, política de la empresa entre los integrantes de la misma.
- ∞ Evaluar la capacidad de crédito de los clientes.

- ∞ Mantener buenas relaciones con los bancos.
- ∞ Negociar con los proveedores los plazos, pagos, días de entrega , etc.
- ∞ Ordenar la preparación de los presupuestos.
- ∞ Analizar los Estados Financieros.
- ∞ Seleccionar el personal nuevo que ingresa en la empresa.
- ∞ Coordinar con los mandos medios para la colaboración.
- ∞ Toma decisiones.

Departamento Administrativo

- ∞ Controlar al recurso humano de la empresa.
- ∞ Realizar los pagos oportunos a los proveedores.
- ∞ Reclutar, seleccionar y capacitar al personal que ingrese en la empresa.
- ∞ Evaluar el desempeño personal de cada empleado en las distintas áreas.
- ∞ Solicitar información contable-financiera al Contador.
- ∞ Autoriza contrataciones o liquidaciones de contratos de trabajo.
- ∞ Supervisa las funciones de todos los puestos de trabajo.
- ∞ Realiza los pagos los empleados.

Departamento Financiero

- ∞ Ordenar y clasificar comprobantes contables.
- ∞ Elaboración de informes trimestrales o mensuales para el SRI.
- ∞ Realizar la declaración mensual de impuestos ICE, IVA y retenciones.

- ∞ Cierre anual del movimiento contable y declaración del Impuestos.
- ∞ Opera los libros contables.
- ∞ Prepara los estados financieros al final de cada periodo
- ∞ Lleva control de Conciliaciones Bancarias.
- ∞ Archiva documentos contables.
- ∞ Ayuda a la preparación de presupuestos.

Departamento de Facturación

- ∞ Facturar las notas de pedido, emitir las notas de debito y crédito.
- ∞ Ingresar al sistema la mercadería recibida por los proveedores.
- ∞ Verificar que los datos de la nota de pedido concuerden con la factura
- ∞ Emitir la factura a bodega para su correspondiente despacho.

Departamento de Recaudación

- ∞ Recaudar y realizar el depósito del dinero por concepto de pago de facturas.
- ∞ Verifica el monto de dinero cobrado por los vendedores.
- ∞ Verifica facturas pendientes de pago.
- ∞ Recuperación de cartera vencida
- ∞ Ingresar los nuevos clientes

Departamento de Comercialización – Ventas

- ∞ Dar a conocer la variedad de productos que tiene la empresa para ofrecer al cliente.
- ∞ Controlar el buen desempeño del personal de ventas.
- ∞ Definir los incentivos para sus vendedores
- ∞ Presentar informes oportunos del ritmo de ventas
- ∞ Buscar nuevos métodos para atraer al cliente
- ∞ Coordina capacitación para el personal de ventas
- ∞ Realiza negociación con clientes fijos
- ∞ Organizar a los vendedores en las diferentes zonas de las Provincias.
- ∞ Verifica y realiza el cumplimiento del presupuesto de cada vendedor.

Departamento de Compras

- ∞ Realizar los pedidos (equipos, herramientas, cheques, facturas, etc.)
- ∞ Escoger la mejor propuesta de los proveedores para la adquisición de cualquier bien.
- ∞ Exigir y responsabilizarse de que las entregas se realicen a tiempo y en condiciones fijadas
- ∞ Coordina las políticas de compra con el Gerente General.
- ∞ Planifica y ejecuta el presupuesto de Compra
- ∞ Mantiene actualizada la base de datos con proveedores
- ∞ Mantiene actualizada la información de precios y cotización
- ∞ Genera la orden de compra

Departamento de Bodega

- ∞ Verificar, clasificar y despachar la mercadería, tanto a la llegada y salida de la misma.
- ∞ Colocar la mercadería en los lugares preestablecidos para mantener el producto en buenas condiciones
- ∞ Controlar la existencia de los diferentes productos (Kardex)
- ∞ Verifica al momento del despacho de la mercadería con la factura
- ∞ Controla la fecha de caducidad de los productos
- ∞ Realiza las devoluciones de mercadería cuando ésta llega defectuosa

Secretaria – Recepcionista

- ∞ Se encarga de enviar y recibir fax.
- ∞ Asesora a los clientes por teléfono en cuanto a productos, precios, etc.
- ∞ Realiza notas de pedido por teléfono o personalmente a clientes que visiten la oficina.
- ∞ Recibe los mensajes y comunica a las personas a las que van dirigida.

OBJETIVOS PRINCIPALES

- ☉ Ser una empresa líder en el mercado.
- ☉ Ser una empresa generadora de empleo.
- ☉ Dar constante capacitación a los empleados.
- ☉ Incentivar el logro y desarrollo personal de cada uno de los miembros que conforman la empresa.
- ☉ Brindar seguridad y estabilidad a los proveedores, clientes y empleados.
- ☉ Lograr la máxima eficiencia en el desarrollo de las actividades encomendadas.
- ☉ Obtener un alto índice de productividad en el resultado del trabajo realizado por cada departamento.
- ☉ Alcanzar un alto índice de especialización en servicio y atención al cliente.
- ☉ Desarrollar el potencial de cada uno de nuestros empleados en forma continua y permanente.

ANÁLISIS MACRO AMBIENTAL DE LA EMPRESA

El análisis macro ambiental en el que se desarrolla una organización es muy importante, debido a que en países menos desarrollados el entorno en el que se desenvuelven es muy cambiante y por lo tanto las decisiones que se toman en la gerencia son fácilmente vulnerables, ocasionando que se tenga que realizar ajustes.

Dentro de este análisis es necesario clasificar los factores que intervienen dentro del estudio, tales como: políticos económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, etc., favoreciendo así, al mejoramiento en la toma de decisiones al momento de implantar una estrategia.

A NIVEL INTERNACIONAL

Factor Económico

- ↑ Atentado a los Torres Gemelas en el año 2001
- ↑ Guerra de los Estados Unidos contra Irak

Factor Cultural

↑ Movilizaciones, paros, cierre de vías en las fronteras. (Colombia y Perú)

A NIVEL NACIONAL

Factor Políticos

- ↑ Inestabilidad Gubernamental.
- ↑ Falta de Credibilidad Presidencial.
- ↑ Integración al Área de Libre Comercio de las América (ALCA)
- ↑ Feriados no Programados.

Factor Económicos

- ↑ Cambio de Moneda (Dolarización)
- ↑ Pérdida del poder adquisitivo de la población
- ↑ Costo de Productos Altos
- ↑ Tasas de Interés Altas
- ↑ Contrabando de productos
- ↑ Guerra de precios

Factor Culturales - Sociales

- ↑ Movilización, paros, huelgas, cierres de vías
- ↑ Crecimiento de la delincuencia a nivel nacional

- ↑ Incremento de consumo de productos en fechas especiales.
- ↑ Mayor índice de pobreza en el país
- ↑ Escasez de trabajo

Factor Tecnológicos

- ↑ Desarrollo de Sistemas de Informáticos de Comunicación (Internet, etc.)

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos.

Al realizar el análisis del FODA para la Comercializadora Mendieta Carrera nos permite realizar una nueva reestructuración de la filosofía de la empresa, aprovechan así las oportunidades del mercado, maximizando las fortalezas, superando las debilidades y enfrentando las amenazas con la generación de estrategias competitivas.

⊗ FORTALEZAS

- Productos con gran aceptación por parte del consumidor.
- Aprovechar las ventas en épocas pico (Días Festivos, Entrada a clases, etc.)
- Ingreso de nuevas líneas de productos.

- Se realiza promociones permanentemente para nuestros clientes.
- Personal capacitado y comprometido con la empresa
- Capital de trabajo propio

⊗ **OPORTUNIDADES**

- Ingreso al libre comercio (ALCA).
- Ampliar líneas de producto.
- Agilidad tanto en la compra como en la entrega del producto
- Llegar a nuevos nichos de mercado.

- Mantener e intensificar las relaciones comerciales con los proveedores actuales.
- Nuevas necesidades a satisfacer en los clientes
- Crecimiento del mercado publicitario.

⊗ **DEBILIDADES**

- Falta de un manual de funciones.
- No desarrolla una imagen de marca.
- Comercializa en zonas actuales.
- No hay un departamento de Recursos Humanos

⊗ **AMENAZAS**

- Productos de baja calidad.
- Inestabilidad gubernamental.
- Pérdida del poder adquisitivo de la población

- Contrabando de productos
- Guerra de precios

ANÁLISIS DEL PRODUCTO

La Comercializadora Mendieta Carrera ofrece una variedad de productos de consumo masivo, actualmente la empresa posee mas 2.000 productos, para nuestro estudio vamos a clasificarle en líneas, las mismas que se encuentran en el mercado satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

☒ PRODUCTO

La empresa maneja las siguientes líneas de productos los cuales se detallan a continuación:

LÍNEA	PRODUCTO
Confitería	Bombones Caramelos Chicles Chocolates Chocolates en polvo Chupetes Galletas

Bazar	Batería Cepillos de dientes Cherry Crema de cuerpo Fijadores Jabón de tocador Linternas Pañales Papel higiénico Pasta de dientes Pilas Shampoo Toallas higiénicas
--------------	---

LÍNEA	PRODUCTO
Papelería	Esferos Lápiz Marcadores
Medicina Popular	Alcanzarse Aspirina Contrex Femen Finalin Sal de Andrews
Varios	Aceites Detergentes Escobas

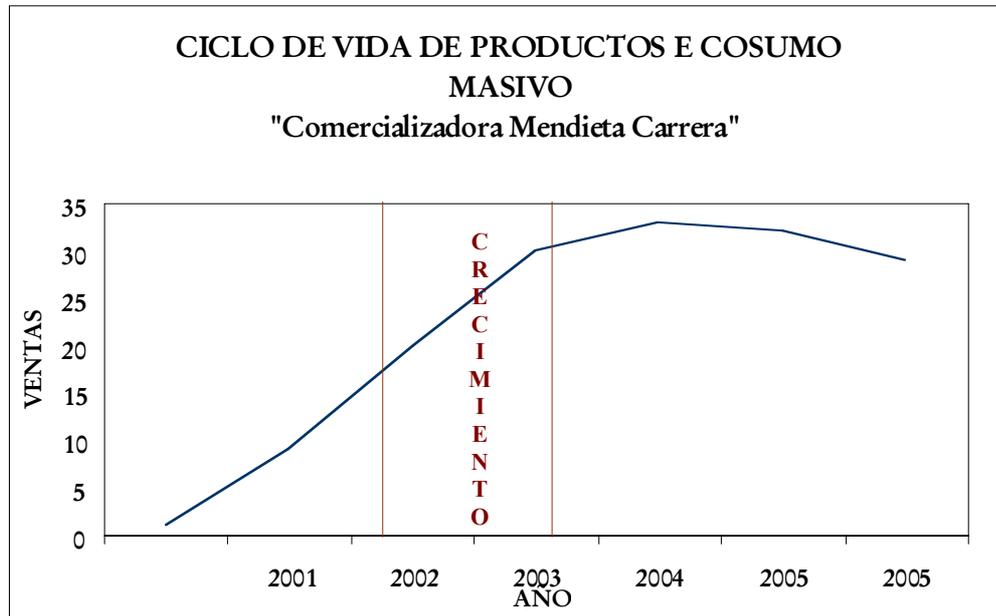
	Focos Insecticidas Lava vajillas
--	--

Podemos decir que cada producto tiene su ciclo de vida, nosotros vamos a analizar en forma conjunta tomando en cuenta que los productos que la empresa ofrece son productos que tienen mayor acogida en fechas especiales (Temporadas) pero se comercializan de igual manera durante todo el año.

Líneas de productos	Temporada
Confitería	Navidad, Día de la Madre, San
Medicina popular	Valentín
Papelería	Todo el año
Bazar	Inicio a Clases
Varios	Todo el año
	Todo el año

Los ciclos de vida de cada producto podemos clasificar en cuatro etapas:

- ♣ Embrión
- ♣ Crecimiento
- ♣ Madurez
- ♣ Declinación



Después de realizado el análisis correspondiente podemos decir que la Comercializadora Mendieta Carrera esta en la etapa de Crecimiento, en esta etapa ya se concretó la identificación entre necesidades y satisfacción a través de los productos y comienza un crecimiento mas acelerado de la demanda; lo aconsejable sería una estrategia de penetración en el mercado, es decir pretendamos aumentar nuestra participación en el mismo; también la denominamos estrategia de expansión pues representa un mayor compromiso de la empresa en el mismo negocio y en el mismo mercado.

Debemos tener cuidado que se acerque a la etapa de la madurez, pues la cantidad de recursos es enorme y por consiguiente no es conveniente, ya que entramos en la zona de rendimientos decrecientes.

☆ MARCA

El desarrollo de la marca se ha confirmado como una de las mejores estrategias para proteger y fortalecer el patrimonio de la empresa. Según la Asociación Americana de Márketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores. Pero, la marca no es un nombre ni un símbolo, ya que, actualmente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual. Esto se debe principalmente a la saturación de los mercados, a la necesidad de expresión personal y social a través de las marcas y/o a la necesidad de dirigir productos a segmentos cada vez más específicos.

Para la elaboración de una Marca es conveniente plantearse:

- **¿Qué se quiere transmitir?:** Lo primero, hay que determinar cuáles son los valores con los que se desea que se identifique a la empresa. Para ello, hay que analizar factores como el sector en el que actúa, la competencia, los puntos fuertes que valoran los clientes.
- **¿Cómo se va a transmitir?** Esto implica elegir el nombre y los símbolos que acompañarán a la marca. Teniendo en cuenta que ésta representará a la empresa a lo largo de su vida, su atractivo deberá perdurar a lo largo del tiempo.

El logotipo o nombre es quizá lo más importante porque, al final, es por lo que la empresa va a ser reconocida y diferenciada. Éste debe ser breve, sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad.”

LA MARCA DEL DISTRIBUIDOR

Su inicio fue en los años 80 con la denominación de marca blanca, pero es ahora, al comienzo del siglo XXI, cuando ha adquirido un gran auge, ya que llega a representar algo más del 30 por 100 en algunas líneas de productos. La evolución positiva de las marcas de distribución es una de las claves de la competencia vertical entre fabricantes y distribuidores, ya que comercializado el producto con el nombre del establecimiento, ofrece por lo general una relación calidad-precio altamente competitiva.

Por lo expuesto anteriormente la empresa ha visto necesario la creación de su marca la cual se presenta a continuación y la que le representa en todas sus actividades, la cual es:



☆ PRECIO

La Comercializadora Mendieta Carrera es una empresa que se dedica a la venta de productos de consumo masivo, no fijan los precios para el mercado, sino los mismos ya vienen establecidos por sus fabricantes, los cuales fijan los precios en base a la demanda, los costos de distribución, competencia, etc.

☆ CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución representa un sistema interactivo que implica a todos los componentes del mismo: fabricante, intermediario y consumidor. Según sean las etapas de propiedad que recorre el producto o servicio hasta el cliente, así será la denominación del canal. La estructuración de los diferentes canales será la siguiente:

Canal	Recorrido
DIRECTO	Fabricante → Consumidor
CORTO	Fabricante → Detallista → Consumidor
LARGO	Fabricante → Mayorista → Detallista → Consumidor
DOBLE	Fabricante → Agente → Mayorista → Detallista → Consumidor

La Comercializadores tiene como clientes a mayoristas, minoristas, subdistribuidores, supermercados y tiendas de barrio, por lo que cuenta con un buen sistema de distribución de sus productos, cuenta con dos camiones propios de la empresa los mismo que realizan los recorridos en la Provincias de Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja.

☆ PUBLICIDAD

La empresa realiza su publicidad en forma directa con los clientes, los mismo que le brinda un asesoramiento del producto que ofrece, promociones, descuentos, formas de pagos y sobretodo trata siempre que el cliente forme parte de la empresa y esto se logra mediante una adecuada capacitación e información que posea el vendedor.

CAPÍTULO N° 2

ANÁLISIS DEL MERCADO

☆ INTRODUCCION

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información

necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

La American Marketing Association (AMA) la define como: «La recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios». La solución vendrá dada de la mano de la calidad que se aporte y máxime en un momento en que la investigación se encuentra en un proceso de cambio profundo afectado por el desarrollo de las nuevas tecnologías, la nueva economía y la globalización del mercado.

☆ MERCADO ACTUAL

El mercado actual que tiene COMEC para comercializar sus productos de consumo masivo son en las Provincia de Azuay, Cañar, Morona Santiago y Loja, a continuación se detalla las zonas:

PROVINCIA DEL AZUAY

- ☆ **Cuenca:** encontramos las siguientes sectores:
- Mercado 10 de agosto
 - Mercado 9 de Octubre
 - Mercado 12 de Abril
 - Totoracocha
 - Monay
 - Ciudadela Álvarez
 - Feria libre
 - Baños
 - Sinincay

- ☆ Paute
- ☆ Sigsig
- ☆ Santa Isabel
- ☆ Unión
- ☆ Lentag
- ☆ San Fernando
- ☆ Zona de Gualaceo
- ☆ Girón

PROVINCIA DE CAÑAR

- ☆ Azogues
- ☆ Tambo
- ☆ Biblián,
- ☆ Cojitambo
- ☆ Déleg

PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO

- ☆ Macas
- ☆ Sucua
- ☆ Méndez
- ☆ Limón
- ☆ Lindanza
- ☆ San Juan Bosco

- ☆ Gualaquiza
- ☆ Yanzaza
- ☆ Cumbaraza
- ☆ Panguí

PROVINCIA DE LOJA

- ☆ Ciudad de Loja
- ☆ Zamora

☆ SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

En la Comercializadora Mendieta Carrera el criterio fundamental para segmentar el mercado, es cubrir las necesidades de nuestros clientes y consumidores que buscan satisfacer sus necesidades fisiológicas.

Nuestro mercado objetivo sería crear sucursales en el ámbito provincial y nuestro mercado potencial sería poder cubrir el mercado nacional de esta forma abarcar el mercado Total.

Para realizar el siguiente estudio vamos a clasificar al mercado de manera geográfica y por cupos de ventas que se debe cumplir, los cuales se presentan a continuación:

- **Sector 1**

El cantón Paute con un potencial de 5000 dólares quincenal. Sigsig con un potencial de 2000 dólares quincenal. Santa Isabel, Unión, Lentag, San Fernando con un potencial de 3500 dólares quincenal. En Cuenca la zona del mercado 10 de agosto con un potencial de 3000 dólares mensual. Y la zona de Totoracocha con un potencial de 1500 dólares mensual. Con un cupo de 25500 dólares al mes.

- **Sector 2**

Macas, Sucua, Méndez con un monto de ventas de 15000 dólares mensual. En Cuenca mercado 9 de Octubre con un potencial de 5000 dólares visita cada quince días. Mercado 12 de Abril con un potencial de 4000 dólares quincenal. Con un cupo de 33000 dólares.

- **Sector 3**

Azogues con un potencial de 3000 dólares con visita cada ocho días. Cuenca en la zona de Monay y ciudadela Alvarez con un potencial de 3000 dólares mensual. Con un cupo de ventas de 15000 dólares.

- **Sector 4**

Girón con un potencial de 2500 dólares quincenal. Biblián, Cojitambo, Déleg con un potencial de 1500 dólares quincenal. Cuenca en la zona de Baños,

Sinincay con un potencial de 1500 dólares quincenal. Con un cupo de ventas de 11000 dólares.

- **Sector 5**

Zona de Gualaceo con un potencial de ventas de 3500 dólares quincenal. Limón, Lindanza, san Juan Bosco, Gualaquiza con un potencial de 8500 dólares visita quincenal. Con un cupo de ventas 24000 dólares.

- **Sector 6**

Cañar, Tambo con un potencial de ventas de 3500 dólares visita quincenal. El Oriente Macas, Sucua, Méndez con un potencial de ventas de 15000 dólares mensual. Con un cupo de ventas de 22000 dólares.

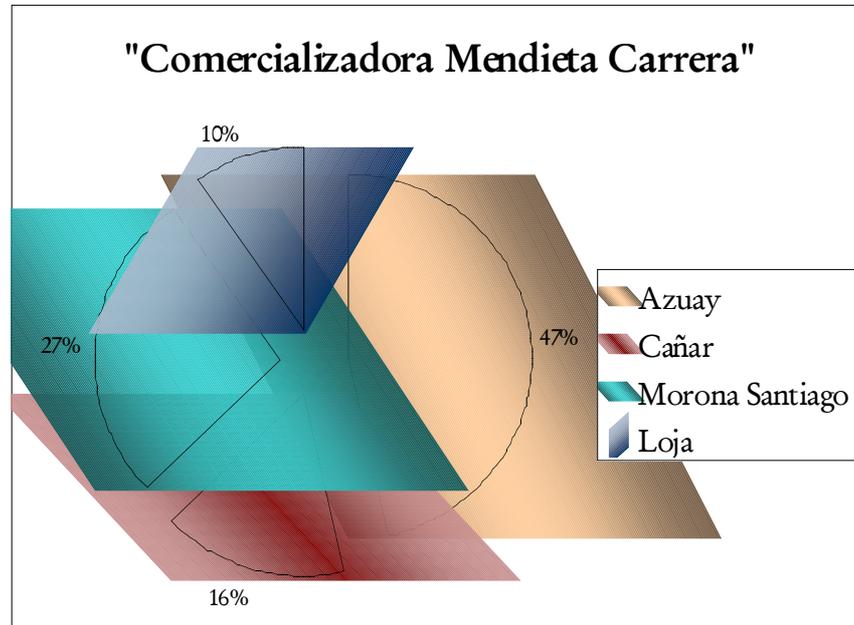
- **Sector 7**

Residente en Loja. La ciudad de Loja con un potencial 20000 dólares mensual. Zamora, Yantzaza, Cumbaratza, Panguí con un potencial de 10000 mensual. Con un cupo de ventas de 30000 dólares.

- **Sector 8**

En Cuenca Feria Libre con un cupo de ventas de 15000 dólares mensual. Ventas a subdistribuidores con un potencial de 20000 dólares mensual. Con un cupo de ventas de 35000 dólares.

En el siguiente gráfico podemos observar cual es el grado de participación de mercado que tiene la empresa.



En el grafico anterior podemos observar que la mayor participación del mercado que tiene la Comercializadora Mendieta Carrera es el la zona del Azuay con un 47%, zona de Morona Santiago con un 27%, zona de Cañar con un 16% y zona de Loja con un 10%

☆ CLIENTES

COMEC es una empresa que actualmente tiene 2.500 clientes que se encuentran ubicados en las Provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago y Loja, a quienes dependiendo del monto y tipo de clientes se les otorga 30 y 45 días plazo en ventas a crédito y mientras que en ventas al contado se efectúa un descuento del 2%. Entre los principales clientes tenemos:

☆ **Mayoristas**

- ➔ Disvaco
- ➔ Prodiventas

☆ **Minoristas**

- ➔ Sra. Hortensia Arguello
- ➔ Sr. Juan Uguña
- ➔ Sr. Rafael Guaman.

☆ **Subdistribuidores**

- ➔ Comy Comec

☆ **Supermercados**

- ➔ Super Mercado Unidos
- ➔ Mega Tienda Santa Cecilia

☆ **Tiendas de barrio**

- ➔ Abacerías en el Mercado 9 de Octubre
- ➔ Abacerías en el Mercado 10 de Octubre
- ➔ Abacería en la Feria Libre

☆ PROVEEDORES

La Comercializadora cuenta con 18 proveedores que se encuentran localizados en las Provincia de Quito y Guayaquil, los cuales nos proporcionan un plazo de 30 a 45 días para el pago correspondiente y al contado.

Los proveedores son los encargados directamente de entregar el producto a la empresa dentro de 24 horas, es decir, después de recibir la factura correspondiente, al momento que llega el producto a la comercializadora es verificado y se almacena los mismos en la bodega.

Podemos citar el nombre de algunos proveedores que tiene la empresa:

- ➔ Cordialsa
- ➔ Everedy
- ➔ Colgate – Palmolive
- ➔ Bayer del Ecuador
- ➔ Glaxo
- ➔ Pañalin

CAPÍTULO N° 3

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

3 INTRODUCCIÓN

El planeamiento estratégico surgió entre los años sesenta y primeros años de los setenta, donde alcanzó a ser parte de todos los niveles ejecutivos de las empresas, siendo una herramienta muy importante en la actualidad. Nació de dos corrientes de pensamientos, la primera originada en la segunda guerra mundial que permitía el control de las actividades mediante la presupuestación; y la segunda en 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard, donde se vio la necesidad de la creación de un plan administrativo global que encamine la consecución de un objetivo común y permitan alcanzar la estrategia sistemáticamente.

En los ochenta la planeación estratégica se vio muy criticada, pues se creía que no era más que un proceso de planes sobre planes a ser revisados y que no comunicaba la acción a seguir y excluía factores de calidad, productividad, trabajo en equipo que les garantizaba el éxito. Actualmente, no se puede ignorar el pensamiento estratégico independientemente de la cultura corporativa que se tenga, ya que, según Michael Porter, el pensamiento estratégico es el elemento aglutinador que mantiene unido los muchos sistemas (calidad, cultura corporativa, productividad) e iniciativas dentro de la empresa.

3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el Análisis de la Competencia se va utilizar como herramienta básica las 5 Fuerzas de Porter, ya que se estudia el ambiente en que se desenvuelve la organización, es decir, todos aquellos factores que dentro de la industria pueden intervenir en la estrategia que utiliza la empresa.

Las 5 Fuerzas de Porter es importante porque al ser parte del Plan Estratégico, permite identificar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa, además nos facilita el definir la competitividad y medirnos frente a la competencia para tomar acciones correctivas mejorando la rentabilidad y posicionamiento dentro de la industria.

A continuación se detallan los principales aspectos que interviene en este tipo de industria y que afecta a la Comercializadora.

⇔ Barreras de Entrada

- ⊖ Líneas de Productos para la distribución difícil de conseguir, debido a su alto costo.
- ⊖ El mercado en este sector se encuentra saturado.
- ⊖ Se debe tener un alto nivel de financiamiento.

- ☞ Nuevos Canales de Distribución.
- ☞ Cambio de Moneda (Dolarización)
- ☞ No existen barreras de entradas para el mercado internacional, incluso ingresan con precios bajos y mejor calidad.

⇔ **Rivalidad**

- ⊖ Mucha competencia como: Armijos Romero, Altiventas, Quifatex, Ortiz & Jácome, Comy Comec, etc.
- ⊖ Acceso al mercado con distintas marca en la línea de productos.
- ⊖ Alianzas con otras empresas
- ⊖ COMEC cubre 75% de las zonas asignadas.

⇔ **Poder de Negociación Compradores**

- ⊖ Incremento de la Competencia, elección de precios.
- ⊖ Tienen 10 vendedores que realizan los distintos recorridos y con 2 camiones para la distribución.
- ⊖ Variedad de productos para la elección del cliente.
- ⊖ Puntos de ventas: Principal Cuenca y Sucursal: Loja

⇔ **Poder de Negociación Proveedores**

- ⊖ Imposición de precios.
- ⊖ Promociones o descuentos son dispuestos por los mismos.
- ⊖ Realizan la promoción de sus productos.
- ⊖ Tienen sus propias políticas de crédito.

⇔ **Productos Sustitutivos**

- ⊖ Existen productos sustitutivos en cuanto a la marca, por ejemplo para confitería esta NESTLE, etc.

Del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter, podemos concluir lo siguientes:

- ® En las **Barreras de Entrada** podemos decir que para los competidores es un nivel alto debido a las exigencias del mercado, así como la búsqueda de líneas de productos diferentes, canales de distribución exclusivos y alto manejo de capital.

- ® En la **Rivalidad** podemos destacar que existe un nivel alto entre los competidores, dado a que cada empresa tiene sus propios líneas de distribución y zonas del mercado claramente asignadas y estas han proliferado.

- ® En el **Poder de Negociación de los Compradores** tenemos un nivel medio debido a la existencia de igualdad precios en ciertos productos, la diferencia es la marca y son adquiridos sin ninguna complicación.

- ® En el **Poder de Negociación de los Proveedores** tenemos un nivel alto debido a que ellos tienen sus propias políticas en precios, descuentos y promociones

- ® En la existencia de **Productos Sustitutivos** aquí podemos hablar de un nivel bajo ya que en el mercado no existen productos sustitutivos, sino marcas sustitutivas siendo el cliente el único que escoja la misma, satisfaciendo así sus necesidades fisiológicas.

3 ANÁLISIS MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP - BCG

La Matriz de Boston Consulting Group (BCG) nos permite conocer que negocio es básico para el cumplimiento de la misión, en este nivel se decide que área de negocio son los que se merecen mayor atención dentro de la organización.

BCG introdujo la idea que los grupos o negocios de productos de la organización podrían ser representados por la matriz de Z por Z cuyas abscisas muestran la participación del mercado y en las ordenadas representa el crecimiento esperado del mercado. Podemos decir que existen cuatro grupos los mismos que están representados por un símbolo y son:



ESTRELLA: Los negocios ubicados en el cuadrante 1 representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

- ☛ Alta participación relativa en el mercado
- ☛ Alto crecimiento del mercado.

- ☛ Consumidores de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- ☛ Utilidades significativas



INTERROGANTE: Las divisiones situadas en el cuadrante 2 ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- ☛ Baja participación en el mercado
- ☛ Mercados creciendo rápidamente
- ☛ Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
- ☛ La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio



VACA: Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3 tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso

crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son "ordeñadas". Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

- ☛ Alta participación en el mercado
- ☛ Mercados de crecimiento lento
- ☛ Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- ☛ Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
- ☛ Márgenes de utilidad altos



PERRO: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas.

- ☛ Baja participación en el mercado
- ☛ Mercados de crecimiento lento
- ☛ Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
- ☛ Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP - BCG

CRECIMIENTO DEL MERCADO

 <p>ESTRELLA “Comercializadora Mendieta Carrera”</p>	 <p>INTERROGANTE</p>
 <p>VACA</p>	 <p>PERRO</p>

PARTICIPACION EN EL MERCADO

En el grafico anterior podemos observar que la Comercializadora Mendieta Carrera se encuentra ubicado en el sector Estrella, esto quiere decir que la empresa pertenece a sectores de alto crecimiento, una alta participación relativa en el mercado, productos líderes, los cuales; contribuyen al crecimiento de la misma y se autofinancian, también requieran grandes esfuerzos en mantener la posición ganada en el mercado sobre la competencia. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.

La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto, permite apreciar las necesidades financieras y el potencial de rentabilidad y permite evaluar el equilibrio de la cartera de actividades.

NOMBRE	VACAS LECHERAS	PERRO	INCOGNITA	ESTRELLA
CARACTERÍSTICAS				
CRECIMIENTO DEL MERCADO	DÉBIL CRECIMIENTO	EN DECLIVE	RÁPIDA EXPANSIÓN	RÁPIDA EXPANSIÓN
PARTICIPACIÓN DE MERCADO	ELEVADA	DÉBIL	DÉBIL	ALTA
CARACTERÍSTICAS DE PRODUCTO	PROVEE RENTABILIDAD	CONSUME RECURSOS	DEMANDAN DINERO	BASTANTE INVERSIÓN
OBJETIVO ESTRATÉGICO	COSECHAR	RETIRARSE O SOBREVIVIR	DESARROLLAR O RETIRARSE	RELEVARAN A VACAS LECHERAS

Para considerarse exitosa, una empresa debería contar con una cartera de productos con diferentes índices de crecimiento y diferentes niveles de participación en el mercado. La necesidad de un análisis de la cartera resulta obvia.

Toda empresa necesita productos en los cuales invertir dinero. Toda empresa necesita productos que generen dinero. Y cada producto debería en algún momento ser generador de capital; de otra manera no tiene ningún valor. Una cartera balanceada tiene:

- ⇔ Estrellas cuya gran participación y crecimiento aseguren el futuro;
- ⇔ Vacas lecheras que provean los recursos para ese crecimiento futuro; e
- ⇔ Incógnitas que puedan ser convertidas en estrellas utilizando los recursos adquiridos.
- ⇔ Los perros, por lo general, resultan innecesarios y se deben eliminar.

3 DESARROLLO DE NUESTRA VENTAJA COMPETITIVA

Establecer la ventaja competitiva dentro de la empresa es desarrollar las habilidades, recursos y capacidades con el fin de crear situaciones superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente que pueden considerarse los cuatros bloques o dimensiones principales para la formulación de la ventaja. Para que una empresa pueda tener una ventaja competitiva debe tener precios inferiores a la competencia o tener productos diferenciados, para que le cliente este dispuesta a pagar un mayor precio.

En la actualidad observamos que el comportamiento del mercado de productos de consumo masivo se inclina más al precio y cantidad y no por al calidad.

En la Comercializadora Mendieta Carrera desarrolla su Ventaja Competitiva basada en la Excelente Calidad del servicio, información clara y oportuna de cada producto (Promociones - descuentos) y sobre todo por la atención personalizada que cada uno de nuestros Ejecutivos de Ventas tiene con los clientes.

3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La formulación de los objetivos estratégicos consiste en la búsqueda de diferentes caminos para alcanzar una ventaja competitiva de la organización y poder así cumplir con los resultados esperados.

Nuestros objetivos estratégicos que apoyan a nuestra ventaja competitiva son:

- ☆ Incursionar en Nuevos Segmentos de Mercado
- ☆ Implementar un Programa de Publicidad para la empresa
- ☆ Implementar un Servicio Post – Venta
- ☆ Motivar y Capacitar al Personal de la Empresa.

§ ACCIÓN Y METAS ESTRATÉGICAS

Las acciones y Metas Estratégicas son las descripciones de los resultados que la empresa quiere alcanzar, en un período de tiempo determinado, los cuales tienen como objetivo el involucramiento de todo el personal de la organización.

☆ INCURSIONAR EN NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO

➔ Meta Estratégica

Efectuar un estudio de mercado en las áreas comestibles, hoteles, restaurante, ferretería, bebidas, etc., basándose para ello en la Matriz BCG que ayudará a identificar con que líneas de productos podemos llegar a este segmento.

☆ **IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE PUBLICIDAD PARA LA EMPRESA**

➔ **Meta Estratégica**

⌘ Crear un slogan publicitario que identifique a la empresa junto con el logo de la misma.

⌘ Publicidad Radial:

- A través de FM en la emisora W Radio 90.1
- Tres veces al día, en horas pico.
- El costo de la publicidad es de \$18.00 al día

⌘ Publicidad por el Periódico:

- Anuncios en el Mercurio, en épocas especiales (Inicio de Clases, Navidad, etc.)

⌘ Implementación de una Pagina WEB:

- Creación de la dirección electrónica: www.comec.com

- Listado de todas las líneas de productos con la siguiente información: marca, presentación y promoción que la empresa ofrece.
- Dirección y teléfono de la empresa.
- El valor de la página es de \$ 985.65 aproximadamente.

☆ IMPLEMENTAR UN SERVICIO POST - VENTA

➔ Meta Estratégica

- ⌘ Establecer una línea telefónica dentro de la empresa para dar este servicio.
- ⌘ En ocasiones especiales como: cumpleaños, día de la madre, navidad, etc., se puede entregar un presente a los clientes especiales.

☆ MOTIVAR Y CAPACITAR AL PERSONAL DE LA EMPRESA

➔ Meta Estratégica

Elaborar un programa de Capacitación y Motivación que incentive y facilite el potencial de los trabajadores, los cuales se detallan en los siguientes cuadros:

PLAN DE CAPACITACIÓN

¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿POR QUÉ?	¿DÓNDE?	¿COMO?
Detectar las necesidades de Capacitación	Administrador	Semestral	Resultado obtenido presenta cierta deficiencia	Empresa	Mediante test de aptitudes y capacidades del personal
Recopilación y Tabulación de Datos	Administrador	Inmediato el Test.	Para saber el grado de Capacitación que requiere el personal.	Empresa	Por medio de procedimientos estadísticos
Elaborar un plan de capacitación y actualización de	Administrador	Después de la tabulación	Para mejorar su rendimiento en la calidad de servicio y ventas	Empresa	Mediante planificación entre el gerente y el Jefe de comercialización
Selección de Instructores	Administrador	Antes de la ejecución	Mejorar el servicio al cliente con instructores experiencia	Empresa	A través de la línea directiva de las Oficinas De Guayaquil y Quito
Ejecución del Plan de Capacitación	Administrador	Semestral	Para mejorar el servicio al cliente y eficiencia dentro de la empresa	Empresa	Dictar charlas y seminarios en atención al cliente y capacitando a los empleados en el manejo de la promoción de productos
Evaluación del Personal Capacitado	Administrador	Semestral	Para conocer los resultado de la Capacitación efectuada	Empresa	A través de los reportes mensuales de Los vendedores
Registro de Resultados Obtenidos	Administrador	Semestral	Contar con una base de datos de las capacitaciones realizadas	Empresa	Según los resultados dar un seguimiento por el administrador

PLAN DE MOTIVACIÓN

¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿POR QUÉ?	¿DÓNDE?	¿COMO?
Detección de las necesidades	Administrador	Semestral	Se ha notado el desinterés y bajo	Empresa	Aplicación de encuestas al personal
Elaboración de Encuestas	Administrador	Semestral	Para conocer el nivel de motivación	Empresa	A través de un formulario de motivación
Tabular Encuestas	Administrador	Después de obtener la información	Resultados Obtenidos	Empresa	Procedimiento estadístico, en donde se muestran las necesidades a motivar.
Análisis y Preparación de un Programa de Motivación	Administrador	Semestral	Mejorar el desempeño de los empleados Y satisfacer sus	Empresa	A través de incentivos a los empleados semestrales
Aplicación y Evaluación del Programa de Motivación	Administrador	Semestral	Si los métodos aplicados han sido los correctos	Empresa	El desempeño y rendimiento de cada empleado

3 PLAN DE ACCIÓN A CORTO PLAZO

ACTIVIDAD	PROPÓSITO	RESPONSABLE	FECHA LIMITE
Incrementar las ventas de la empresa	Incrementar la Participación en el mercado	Jefe de Ventas	01-03-06
Desarrollar Programas de Capacitación	Mejorar la eficiencia del personal	Gerente General	01-03-06
Crear el departamento de RRHH	Realizar un Manual de Funciones, la Evaluación de Desempeño del personal trimestralmente o constantemente.	Gerente General Administrador	Semestral
Controlar el tiempo de entrega del productos al cliente	Mejora el sistema de canales de distribución o ampliar el mismo.	Jefe de Ventas	Mensual
Innovación de productos	Buscar nuevas líneas de productos para el mercado actual - segmento del mercado	Gerente General	Todo el Año
Analizar el rendimiento trimestral - mensual de la empresa	Verificar que las metas de la empresa se vayan cumpliendo y tomar medidas correctivas si estas fueran necesarias.	Contador	Trimestral
Reducir a un 20% cuentas por cobrar vencida	Mantener una cartera vencida manejable para la empresa	Contador	Mensual

3 CONCLUSIONES

- ☆ Al finalizar este ensayo consideramos importante determinar que todo tipo de organización está rodeada de factores ambientales, económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos que influyen y afectan en el desenvolvimiento de la empresa; por lo que la Comercializadora Mendieta Carrera no es la excepción, más cuando esta maneja una línea de negocios que satisfacen las necesidades básicas del consumidor.

- ☆ Frente al entorno en el que se desenvuelve han existido algunos acontecimientos ante los cuales la Comercializadora ha sido capaz de hacerles frente, tratando de mantenerse en el mercado, pero hay muchos que han sido descuidados y otros que están fuera de su alcance para tomar decisiones estratégicas, convirtiéndose en amenazas a las que hay que hacer frente con las oportunidades que se presente y aprovechar en su debido momento.

- ☆ El sector industrial para este tipo de negocio es altamente competitivo, debido a la proliferación de la Competencia Nacional e Internacional que actualmente representa una amenaza, por sus bajos costos y la facilidad de ingresos al mercado. De igual manera la decisión de los consumidores cada vez es más exigente, ya que hay diversidad de productos en Precio, calidad y marca y al no existir productos sustitutivos, es un factor primordial para competir.

- ☆ Una restricción principal para al Comercializadora, es de no poder realizar mayores descuentos y promociones que permitan satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores actuales y potenciales; ya que depende de las condiciones dadas por su proveedor, lo que significa no tiene una libertad para negociar.

- ☆ Entre las deficiencias detectadas en este análisis, se encuentra la falta de seguimiento al cumplimiento del servicio para los clientes, que les puede proporcionar mayor información para mejorar el mismo.

- ☆ Una de las herramienta clave para la Comercializadora es el análisis del FODA del cual obtuvimos las estrategias, una clara definición entre lo que son y lo quiere ser, los factores que influyen en su funcionamiento, para de esta manera establecer una combinación entre las principales fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades las que nos permitió formular las estrategias para la empresa.

- ☆ En la Comercializadora no se encuentra definida la filosofía que se debe seguir, por lo que fue necesario formular la misión, visión, detectar sus valores que le van a servir como guía par la coordinación y desarrollo de sus actividades, la cual debe ser difundida entre todos los miembros de la organización.

- ☆ Finalmente con la recopilación de la información anterior, definimos claras estrategias como la de llegar a nuevos segmentos de mercado, definir la imagen de la empresa, establecer un servicio post – venta, etc.

§ RECOMENDACIONES

- ☞ Considero importante que la Comercializadora de a conocer el marco filosófico (Misión, Visión, Valores) mediante la colocación de este en un lugar visible tanto para clientes internos como externos, además entregar un folleto con esta información a cada uno de los empleados.

- ☞ Nuestra recomendación principal, en beneficio de la empresa, es la aplicación de cada una de las estrategias formuladas, las cuales ayudarán a ampliar las ventas en otros segmentos, mejorar la imagen ante su publico,

potencializar el desempeño del recurso humano y sobre todo conocer cada vez más a sus clientes y la forma de mejorar su servicio mediante la completa satisfacción de sus necesidades.

☞ Con el propósito de que la aplicación de este ensayo sea exitoso, consideramos importante realizar una presentación a todos los miembros de la Comercializadora Mendieta Carrera, para que conjuntamente analizar las ventajas que obtendrán llevando a cabo este Plan y las mejoras futuras que se presentarán, así como, el análisis de la inversión que se requiere, que lejos de considerarse un gasto, le permitirán a la empresa ganar mayor prestigio y competitividad dentro del mercado.

☞ Es cierto que en la actualidad es muy importante sobrevivir dentro de la industria, pero no se debe conformar simplemente con eso, siempre es importante pensar en grande para superarse, es por eso, que nuestra recomendación se encamina, a que la empresa debe elaborar constantemente planes que le permitan mejorar su negocio y enfrentar dificultades por anticipado; para lograrlo, es necesario aprender a trabajar en equipo dentro de la organización, dando importancia a sus comentarios e ideas, pues juntos trabajan para conseguir el bienestar personal y de la empresa.

- ☞ No se debe descuidar el desempeño del personal frente al cumplimiento de las metas de la Comercializadora, por lo tanto, es importante la creación del departamento de Recursos Humanos y que por medio de este se pueda desarrollar el Manual de Funciones y sobre todo realizar Evaluaciones de desempeño no solo al final del año; sino que este sea constante, para poder cubrir las necesidades de la empresa como la del personal.
- ☞ Para vender, se debe dar a conocer, por eso, la necesidad imperiosa de desarrollar una imagen de marca que les facilite a los clientes actuales y potenciales, identificar con tan solo escuchar el nombre de la empresa, lo que representa el negocio que se encuentra, generando así, publicidad y difusión de sus servicios, sin temor al costo que represente, pues los beneficios se reflejan en las ventas alcanzadas y la satisfacción de los clientes. No se debe temer al gasto, sino más bien, debe entenderse como inversión que mejora el prestigio de la empresa y la calidad el servicio.

BIBLIOGRAFÍA

- PORTER Michael, “Planeación Estratégica”
- STEINER. George A, “Planeación Estratégica Lo que todo director debe saber”, Año 1998, Edición Vigésima Tercera, Editorial CECSA
- STONER James y FREEMA Edward, “Administración”, Año 1992, México, Cuarta Edición, Practice May Hispanoamericana S.A.

- JONES Gareth y HILL Charles, “Administración Estratégica”, Tercera Edición, McGraw Hill
- JARAMILLO José Carlos (1992), “Dirección Estratégica”, Segunda Edición, Editorial McGraw Hill de Management
- MINTZBERG Henry y QUINN James Brian, “Planificación Estratégica” Tomo 1, Año 1995, Primera Edición, Prentice – Hall Hispanoamericana S.A.