



Ecuador – Marzo 2017 - ISSN: 1696-8352

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL DEL CANTÓN QUEVEDO, PERIODO 2013 - 2017

Ing. Cesar Enrique Muñoz Heredia, MBA

Ing. Adalberto Antonio Coello Vera, MSC

Ing. Ernesto Javier Pérez Juez, MBA

Ing. Rosa Narcisa Vélez García

Ing. Pedro Geovanni Espinoza Roca, MBA

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cesar Enrique Muñoz Heredia, Adalberto Antonio Coello Vera, Ernesto Javier Pérez Juez, Rosa Narcisa Vélez García y Pedro Geovanni Espinoza Roca (2017): "Plan estratégico para el desarrollo empresarial de la distribuidora MARCSOL del Cantón Quevedo, periodo 2013 - 2017", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (marzo 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/marcsol.html>

RESUMEN

En la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Distribuidora MARCSOL, ubicada en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, período 2013 – 2017 se plantearon como objetivos: Realizar el diagnóstico situacional para determinar los factores internos y externos, estructurar el direccionamiento estratégico y elaborar los planes de acción basados en las estrategias de la distribuidora. El diseño de la investigación fue no experimental de tipo evaluativo considerando el análisis externo empresarial y competitivo y análisis interno de la Distribuidora para diseñar el plan estratégico. En el desarrollo de la propuesta se tomaron las siguientes acciones: a) Análisis de los fundamentos teóricos sobre planeación estratégica, b) Análisis interno y

*Ingeniero en Administración de Empresas Agropecuaria, Master en Dirección de Empresas, Docente de la *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)* cmunoz@uteq.edu.ec

**Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuaria, Master en Gestión Agro empresarial, Docente de la *Facultad de Ciencias Pecuarias, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, acoellovera@uteq.edu.ec

***Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuaria, Master en Administración de Empresas, Docente de la *Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, eperez@uteq.edu.ec

****Ingeniero en Marketing, *Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, rousnarvelezg@hotmail.com

*****Ingeniero en Marketing, Master en Administración de Empresas, Docente de la *Unidad de Admisión y Nivelación, Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Los Ríos (Ecuador)*, geovatour@gmail.com

evaluación de las fortalezas y debilidades, c) Formulación del plan estratégico con planes de acción, y abarcó el direccionamiento estratégico para la Distribuidora que estuvo dirigido al mejoramiento de las metas institucionales, además promueve elevar la calidad del servicio y atención al cliente ofertada. En lo que respecta a la formulación estratégica favoreció el desarrollo de programas para las áreas de administración, ventas y bodega a través de la implementación de programas de fomento en cada una de ellas, finalmente en la planeación de proyectos se propusieron los siguientes: Diseño de un manual de funciones y plan de capacitación para los empleados de la empresa, incorporar un plan de publicidad que promueva los productos, realizar un plan de promociones que permita ingresar en nuevos segmentos del mercado y atraer una mayor cantidad de clientes y para culminar implementar una reingeniería en la logística del área de bodega para garantizar el expendio de los productos a tiempo.

Palabras clave: Plan Estratégico Empresarial, FODA, Análisis situacional

STRATEGIC PLAN FOR THE BUSINESS DEVELOPMENT OF THE MAR DEL CANTÓN QUEVEDO DISTRIBUIDORA, PERIOD 2013 - 2017.

ABSTRACT

In the elaboration of a strategic plan for the business development of the MARCSOL Distributor, located in the canton Quevedo, Los Ríos province, period 2013-2017 were raised as a aims: the Situational diagnosis to determine the internal and external factors, structure the strategic direction and develop action plans based on the strategies of the Distributor. The research design was non-experimental evaluation considering the analysis business and competitive external and internal analysis of the Distributor to design the strategic plan. In the development of the proposal, the following actions were taken: a) analysis of the theoretical foundations of strategic planning, b) internal analysis and evaluation of the strengths and weaknesses, c) formulation of the strategic plan with action plans, and encompassed the strategic direction for the Distributor

that was directed at the improvement of the institutional goals, also promotes to improve the quality of service and customer care offered. . With regard to strategic favoured the development of programmes for the areas of management, sales and wine cellar through the implementation of programmes in each of them. Finally, in the planning of projects were proposed as follows: design a manual functions and training plan for the employees of the company, incorporate a plan of advertising promoting products, perform a plan of promotions that allow entering new segments of the market and attract more customers and to implement a reengineering in the logistics of the cellar area to ensure the sale of the products in time.

Keywords: Business Strategic Plan, SWOT, Situational Analysis.

1. Introducción

El estudio se lo realizó en el cantón Quevedo, se encuentra ubicada al 1° 20' 30" de Latitud Sur y los 79° 28' 30" de Longitud occidental, en una zona subtropical. Esta limitada por: Al norte: por los cantones Buena Fe y Valencia. Al Sur: Cantón Mocache. Al Este: Cantón Ventanas y Quinsaloma. Al Oeste: El Empalme (Provincia del Guayas). Se encuentra en el centro de la región litoral, pertenece a la provincia de Los Ríos y es catalogada como la quinta ciudad en importancia del país, presenta un clima tropical húmedo, con una temperatura media de 24 grados centígrados.

Ubicación Geográfica cantón Quevedo



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censo- Ecuador

La planificación es un factor importante para el éxito empresarial, la definición de estrategias concretas se plantean como elemento principal e imprescindible para la ejecución del mismo, de lo contrario de nada serviría su elaboración e implementación. Una empresa como la que estamos proyectando necesita detectar sus necesidades comunes, modelizar sus objetivos y planes de actuación a partir de estos intereses compartidos.

La presente investigación observa la creación de la planeación estratégica para la Distribuidora MARCSOL y pretende, con su posterior ejecución rectificar los problemas que la empresa ha presentado desde sus inicios como distribuidora de productos masivos, los cuales han aumentado con el crecimiento progresivo que va adquiriendo como tal y la necesidad de crear objetivos y planes de actuación a partir de sus intereses para desenvolverse en el mercado competitivo comercial, reteniendo y adquiriendo clientela, a pesar de la gama de competidores a los que se enfrenta.

Las empresas comerciales tienen como objetivo fundamental la compra y venta de productos terminados, fomentar la cultura del mercadeo moderno brindando información permanente a sus clientes internos y externos, siendo necesario conocer las carencias de los clientes potenciales. De tal forma se llevará a cabo la estructura organizacional de la compañía sobre la cual se fundamentarán las tareas que cada ejecutivo realice dentro de la misma, siendo parte fundamental del cambio que se desea optimizar en la proyección de crecimiento en el futuro, el plan estratégico y como parte del mismo, el diagnóstico situacional, nos permitirá conocer más a fondo la situación actual de la Distribuidora MARCSOL tanto interna como externa, para poder establecer las estrategias más apropiadas que se propone conseguir en el mediano y largo plazo.

El Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la distribuidora marcsol del cantón Quevedo, periodo 2013 - 2017", ha sido respaldada con los siguientes autores.

El Plan Estratégico según, **Restrepo (2012)**. Es el proceso mediante el cual los administradores toman decisiones en una empresa u organización a través de la información oportuna, tanto interna y externa, que obtienen procesan y analizan, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo. Es la planeación más amplia de la organización. Es el período a largo plazo.

El Análisis FODA según el criterio de **Martínez y Milla (2009)**. resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna). FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa del negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

Thompson et al (2011). El análisis FODA es la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. Lo que significa importante que los activos competitivos superen a los pasivos competitivos. La mejor manera de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, o sea de lo que mejor realiza la organización.

2. Metodología

La presente investigación se utilizó las encuestas que afirmaron la formulación de los objetivos y determinando resultados, mismas que fueron aplicadas a los empleados y clientes de la Distribuidora MARCSOL. En una técnica que estuvo destinada a obtener información necesaria mediante las opiniones de los clientes y empleados de la entidad para conocer cuáles fueron las expectativas en el servicio y su nivel de aceptación del mismo. A diferencia de la entrevista estuvo formada por un listado de preguntas escritas para entregar al sujeto de investigación.

También se usó el método inductivo, ejecutando un estudio general del proceso funcional, de servicio y administrativo de la Distribuidora MARCSOL información obtenida por medio de la observación, las encuestas y entrevistas, mismas que permitieron elaborar el proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

Utilizando el método descriptivo para la realización de la tabulación de los datos proporcionados por el personal directivo y empleados que labora en la Distribuidora MARCSOL, así como de su clientela fija.

La población considerada para esta investigación, fue distribuida de la siguiente manera:

POBLACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL

Denominación	N° Personas
Directivos	1
Empleados	23
Clientes	491
TOTAL	515

Elaboración: Los Autores

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el muestreo probabilístico aleatorio simple de un total de 491 clientes fijos que actualmente se encuentran registrados en la base de datos de la distribuidora, quedando un

total de 216 encuestados. Esta técnica permitió generalizar los resultados que se obtuvieron a partir de una muestra hacia toda la población.

Para la muestra se aplicó la presente fórmula.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

De donde:

n= muestra

N = Población objetivo 491 clientes

Z = Nivel de confianza 1,96%

e = Margen de error 0,05%

p= Probabilidad de ocurrencia del evento 0,50%

q = Probabilidad de no ocurrencia 0,50%

Sustituyendo:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 491}{0,05^2 (491 - 1) + 1,96^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,50 \times 0,50 \times 491}{0,0025(490) + 3,8416 \times 0,50 \times 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 122,75}{1,225 + 0,9604}$$

$$n = \frac{471,5564}{2,1854}$$

n= 216 clientes

Para realizar esta investigación se desarrolló las siguientes actividades:

- ✓ Sistematización de información secundaria para conocer el estado de la temática a partir de la lectura y evaluación de bibliografía de consulta y de referencia.
- ✓ Realización del diagnóstico situacional para determinar los factores internos y externos de la Distribuidora MARCSOL.
- ✓ Estructurar el direccionamiento estratégico: visión, misión, políticas, objetivos y estrategias de la empresa.
- ✓ Elaborar los planes de acción basados en las estrategias de la empresa.
- ✓ Elaboración del plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Distribuidora MARCSOL, ubicada en el cantón Quevedo, período 2013 – 2017.

3. Desarrollo

De acuerdo a los resultados del estudio de campo, en la entrevista realizada a los colaboradores de la Empresa MARSOL, el 96% aseveran no conocer la visión de la empresa, a diferencia del 4 % que afirma conocerla, por lo que es necesaria tener conocimiento sobre este aspecto que rige a la empresa y se debe establecer estrategias para su mayor difusión y entendimiento. Esta observación coincide con **Restrepo (2012)**. Son los fines que persigue la empresa a través de su misión y visión en un tiempo de- terminado. Las metas son las que determinan los límites y los enfoques de la organización. Las metas le dan le dan legitimidad a la organización, proporcionándole una lógica o razón fundamental para su existencia.

El 87% de los empleados encuestados consideran que si debe elaborarse un plan estratégico para que sintetice el nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa opuesto a lo manifestado por un 13% que no es necesario dicho procedimiento técnico para

la Distribuidora MARCSOL. Como lo indica **Martínez y Milla (2009)**. Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

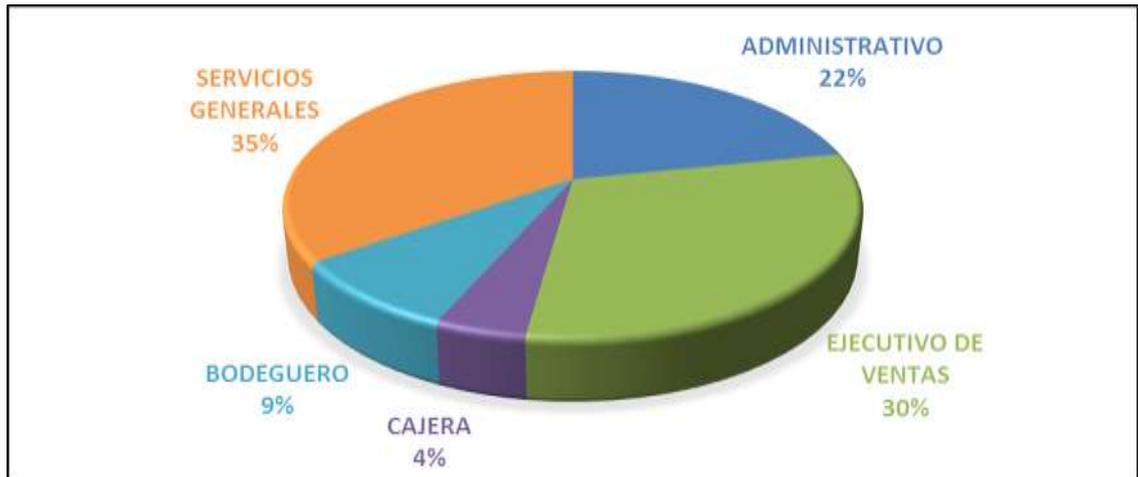
Se registra que los clientes se los clasifica de acuerdo a la normativa vigente como contribuyente y según el monto de la compra realizado en la Distribuidora MARCSOL, destacándose que el 91% de los encuestados afirma ser persona natural y apenas el 9 % son persona jurídica, como indica el **Art. 29.- del Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno** Contribuyentes obligados a llevar cuentas de ingresos y egresos: Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el artículo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta impositiva.

4. Resultados

Para obtener la información se utilizaron instrumentos como la encuesta; las mismas que permitieron obtener la información necesaria, de la misma manera la guía de entrevista fueron de utilidad para extraer información relacionada al proceso. La observación facilitó la detección de situaciones actuales por la que atraviesa la empresa

Encuesta aplicada a los empleados de la Distribuidora MARCSOL

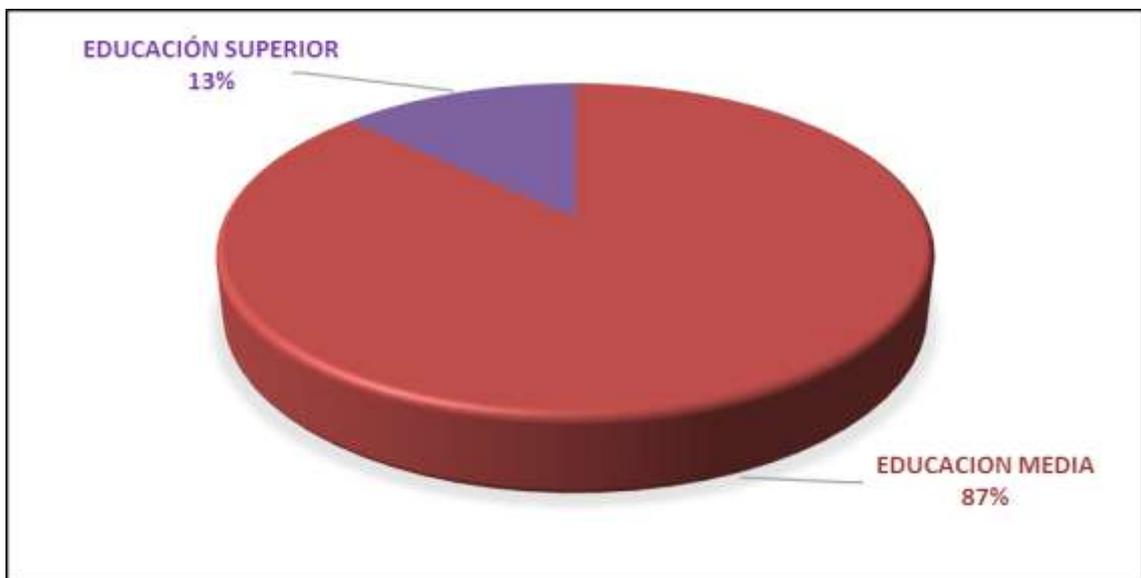
Gráfico 1. Cargo en la distribuidora MARCSOL



Elaborado por: Los Autores

Con referencia a la figura 1. El cargo que desempeñan los empleados en la distribuidora, se destaca en el cuadro 1 que el 35% se dedican a servicios generales, el 30% son ejecutivos de ventas, el 22% pertenecen al área administrativa, el 9% desarrolla actividades de bodeguero y el 4% corresponde a la cajera.

Gráfico 2. Nivel de educación.

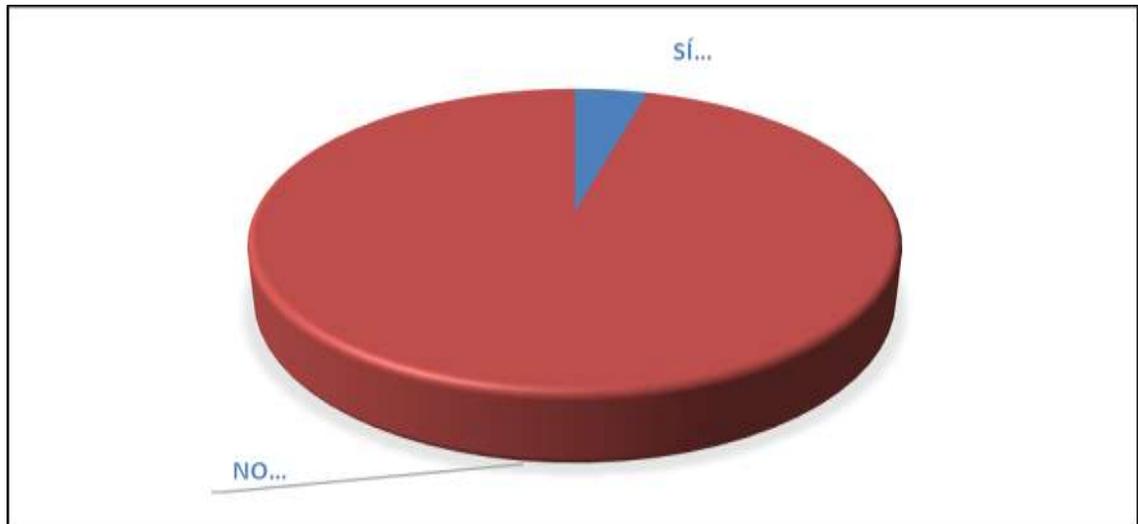


Elaborado por: Los Autores

Según se puede apreciar en el Gráfico 2. En lo referente al nivel de educación que tiene los empleados de la Distribuidora MARCSOL, el 87% han culminado

el nivel medio, mientras que el 13% de los colaboradores tienen estudios superiores.

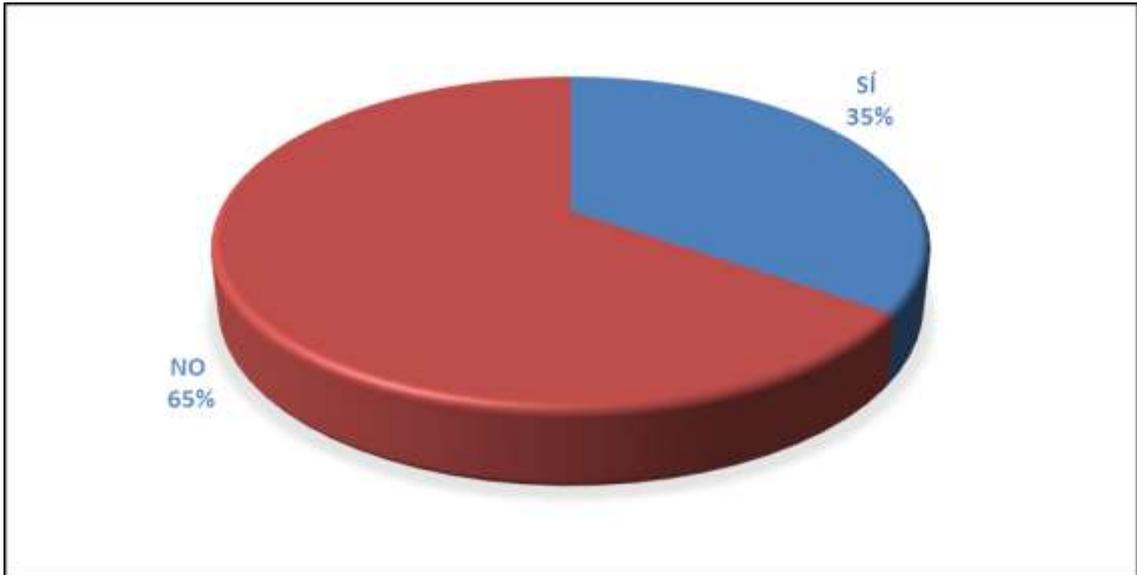
Gráfico 3. Conocimiento de la misión institucional



Elaborado por: Los Autores

En el Gráfico 3. Con referencia al conocimiento de la misión de la Distribuidora, se destaca en el cuadro 3 que el 96% de los encuestados aseveran no conocerla, a diferencia del 4 % que afirma conocerla. Es necesario tener conocimiento sobre este aspecto que rige a la empresa y se debe establecer estrategias para su mayor difusión y entendimiento.

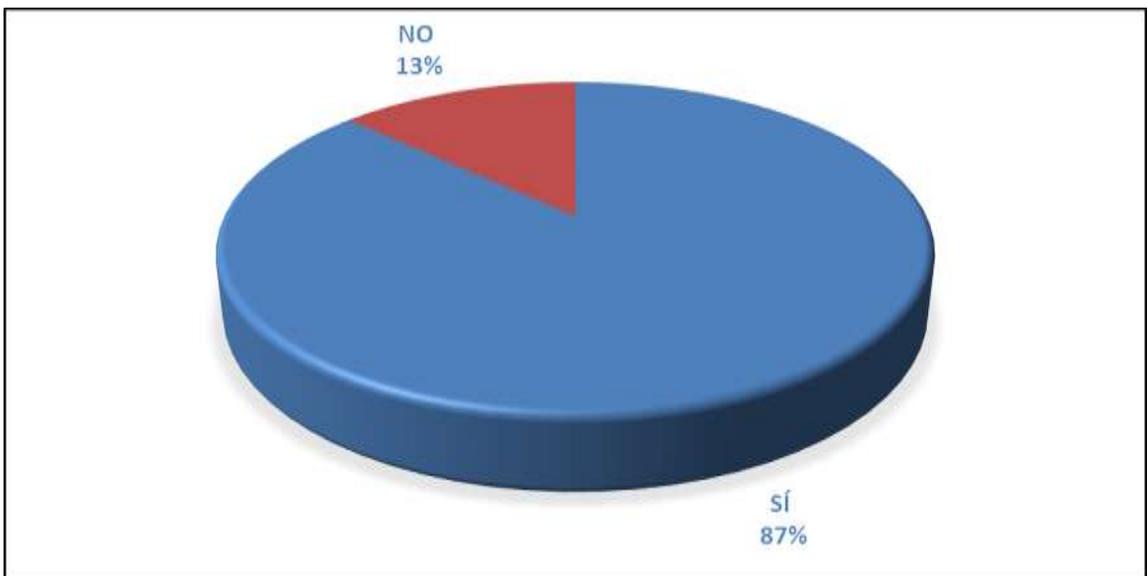
Gráfico 4. Recibimiento de capacitación



Elaborado por: Los Autores

El Grafico 4. Muestra que el 65% de los encuestados en la Distribuidora MARCSOL no reciben capacitación sobre atención al cliente; a diferencia del 35% que si recibe este tipo de formación para mejorar su desempeño laboral en la entidad.

Gráfico 5. Necesidad de un plan estratégico.

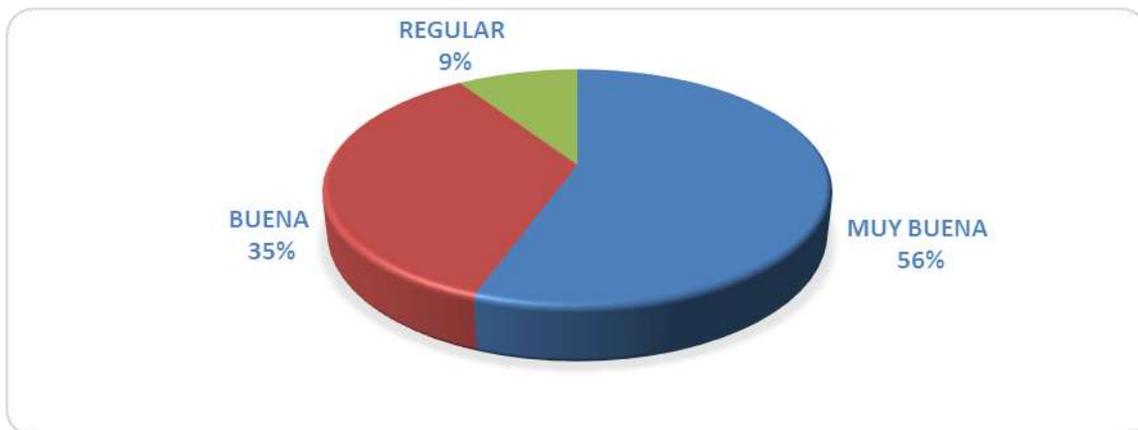


Elaborado por: Los Autores

En el Grafico 5. Se registra que el 87% de los empleados encuestados consideran que si debe elaborarse un plan estratégico, opuesto a lo manifestado por los empleados en un 13% que no es necesario dicho procedimiento técnico para la Distribuidora MARCSOL.

Encuesta aplicada a los clientes de la Distribuidora MARCSOL

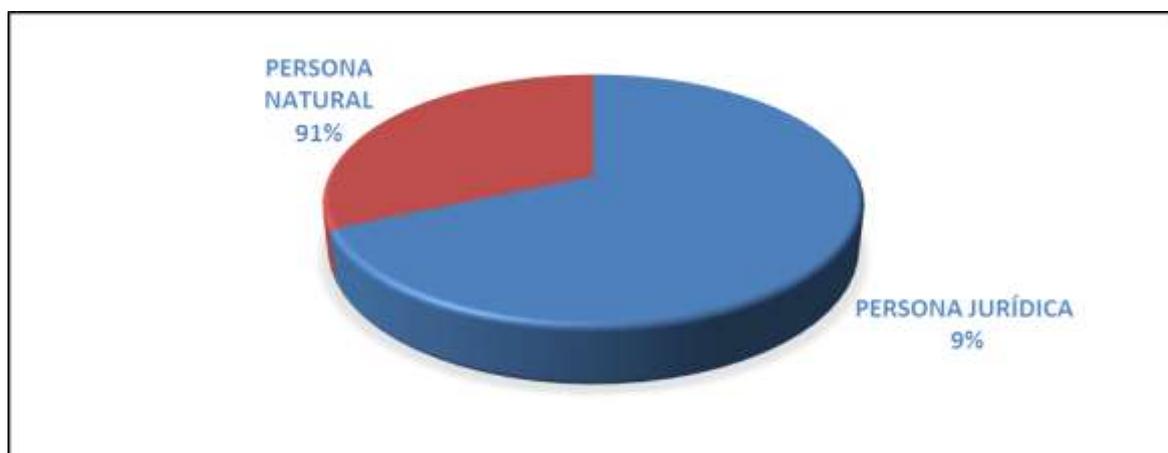
Gráfico 7. Ubicación de la Distribuidora.



Elaborado por: Los Autores

En el Grafico 7. Se observa que el 56% de los clientes encuestados consideran que la ubicación de la Distribuidora MARCSOL es muy buena, el 35% la calificó como buena a diferencia del 9% que opinaron que el lugar donde se encuentra el local comercial es regular.

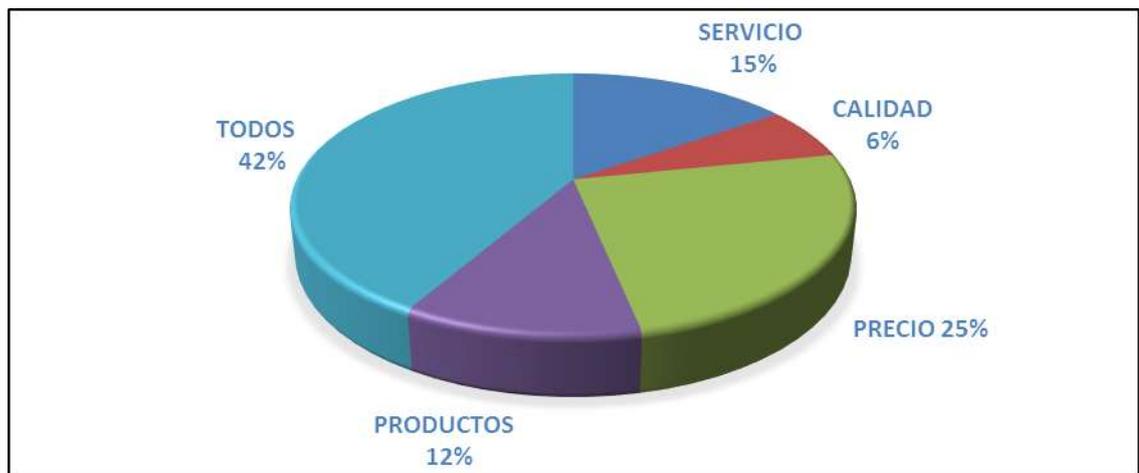
Gráfico 8. Tipo de cliente Contribuyente



Elaborado por: Los Autores

En el Grafico 8. Se registra que los clientes se los clasifica de acuerdo a la normativa vigente como contribuyente y según el monto de la compra realizado en la Distribuidora MARCSOL, destacándose que el 91% de los encuestados afirma ser persona natural y apenas el 9 % son persona jurídica.

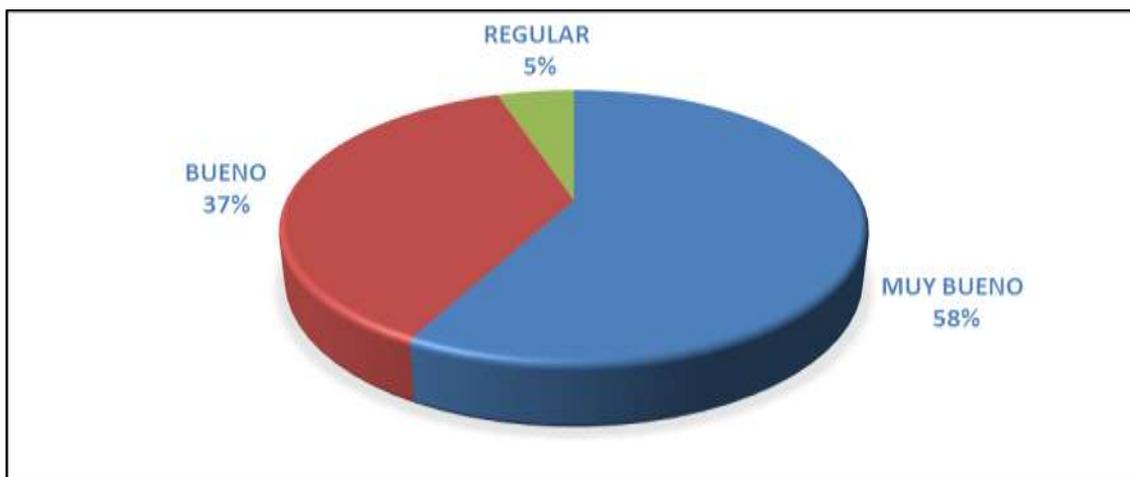
Gráfico 9. Preferencia de Compra.



Elaborado por: Los Autores

En el Grafico 9. Se puede apreciar que el 42% de los clientes de la Distribuidora MARCSOL prefieren comprar por el servicio, la calidad, el producto y el precio ofertado en la empresa; el 25% adquiere sus compras por el precio, el 15% por el servicio brindado, el 12% por la diversidad y calidad de los productos y el 6% por la calidad de los productos.

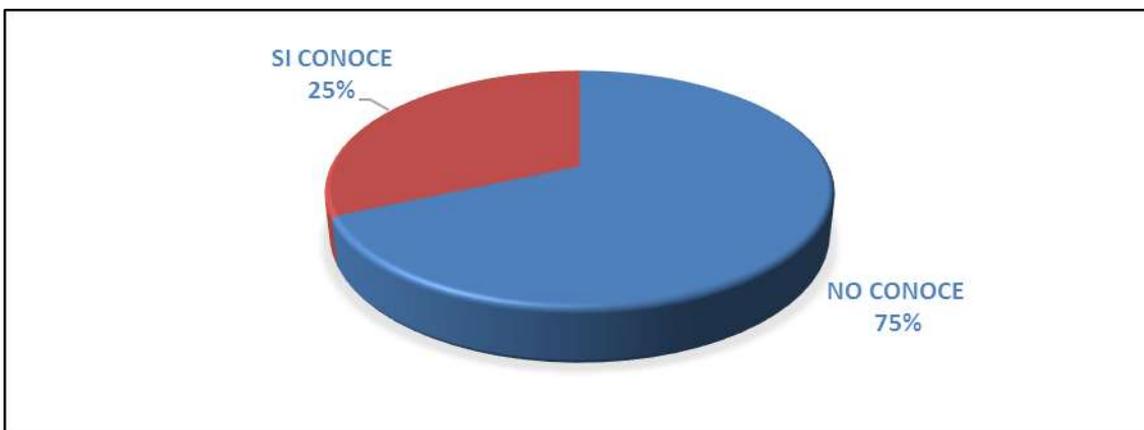
Gráfico 10. Calidad de los Productos



Elaborado por: Los Autores

En el Gráfico 10, se puede apreciar que el 58% de clientes de la Distribuidora MARCSOL califican como muy buenos la calidad de los productos, el 37% como buenos a diferencia del 5% que manifestaron que la calidad del producto que ofrece la empresa es regular. Lo mencionado le da una mediana ventaja competitiva en el mercado.

Gráfico 11. Conocimiento de publicidad empresa Marc sol



Elaborado por: Los Autores

En el Gráfico 11. Se observa que el 75% de los clientes de la Distribuidora MARCSOL no conoce publicidad alguna de la misma, mientras que el 25% de los clientes asegura que sí conocen la difusión en medios de comunicación de la empresa.

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL DEL CANTON QUEVEDO, PERÍODO 2013 – 2017”

Justificación

En el sector empresarial el concepto de calidad ha variado a lo largo del tiempo de acuerdo al contexto en el que sea utilizado. En términos generales se manifiesta que un producto o servicio es de calidad, cuando cumple las expectativas del cliente, pero en el sector secundario de la economía, la calidad, es algo más; es lo que diferencia a una organización por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo, la empresa se posea en el mercado y en la mente de sus clientes o quede obsoleta.

En el proceso actual de globalización económica, contar con productos de calidad, es un factor importante para la supervivencia y competitividad de las empresas. Actualmente existen clientes mejor informados y consumidores inteligentes, conscientes de sus derechos, con más instancias de participación y con más poder para fiscalizar la acción empresarial.

La cultura de la calidad y el servicio al cliente es un factor clave para atender las exigentes demandas y crecientes necesidades de clientes externos. Para ello, es fundamental con un plan, una estructura administrativa y funcional que permita desarrollar las actividades programadas con el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, tecnológicos, haciendo énfasis en el talento humano.

En este contexto, el entorno empresarial debe contar con una gerencia estratégica y proactiva en donde predomine la jerarquización de necesidades,

tanto básicas y de reconocimiento y que respondan a tres elementos esenciales; motivación, liderazgo y comunicación.

A esto se suma, la importancia de optar por un control sistemático que asegure el cumplimiento de objetivos y planes establecidos; definiendo y constituyendo los estándares que puedan medir el desempeño y, desarrollar un plan de mejoras para corregir situaciones que no respondan a la planeación estratégica de una organización.

En base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo, se constata que la Distribuidora MARCSOL del cantón Quevedo, no cuenta con un plan estratégico que permita optimizar las actividades desarrolladas y los debidos procesos.

Fundamentación

El asesoramiento técnico, potencia las debilidades de las organizaciones en especial las del talento humano que tiene incidencia en el desarrollo laboral y organizacional. Esta afirmación es evidente, cuando se adopta como postura filosófica que el acto de controlar, evaluar y asesorar constituye una acción en la que intervienen personas, unas para transferir lo que saben y otras para actuar como receptoras de ese conocimiento.

La movilidad del actuar, desarrollo y del conocimiento del hecho asesor, desde la perspectiva asumida en la propuesta, se la concibe como una acción consciente, de intercambio de conocimiento para el mejor desempeño de la institución, apoyada en la tríada dialéctica: asesoramiento, desempeño y cultura.

Con esta percepción filosófica se aborda la propuesta dirigida a diseñar un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Distribuidora MARCSOL 2013 – 2017 y se encuentra fundamentada en el paradigma crítico propositivo que recoge la corriente de pensamiento del materialismo dialéctico al concebirse de

manera nítida una unión dialéctica entre el asesoramiento como expresión de teoría y el desempeño como expresión de práctica.

Con la creación del plan estratégico especializado se busca romper viejos esquemas actitudinales que han creado una cultura plenamente identificada con el desorden, para de manera progresiva, ir avanzando hacia otros modelos de accionar personal que viabilicen la consecución de mejores desempeños.

Objetivos

General

Diseñar un plan estratégico para el desarrollo empresarial de la Distribuidora MARCSOL del Cantón Quevedo, período 2013 – 2017.

Específicos

- Estructurar un plan estratégico para la Distribuidora MARCSOL con el propósito de mejorar el control en la administración de los recursos.
- Contar con talento humano capacitado, competente y comprometido con los objetivos institucionales
- Disponer de información veraz y oportuna

Importancia

La aplicación de un plan estratégico para la Distribuidora MARCSOL, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo y farmacéuticos es de gran importancia porque a través del mismo se orientará adecuadamente al gerente propietario y empleados que labora en la empresa, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de las operaciones y así lograr un mejor control de las actividades.

El plan estratégico busca mejorar el manejo y control de los productos comercializados de tal manera que las actividades se desarrollen bajos los lineamientos establecidos.

Tanto la gerencia general como los empleados necesitan encontrar soluciones útiles para el desempeño de sus funciones, y así poder lograr los objetivos de la empresa. Por tal motivo la utilización de dicho plan mejorará el desempeño de las actividades desarrolladas en la Distribuidora.

Factibilidad.

Esta propuesta es factible porque desde el punto de vista socio económico la Distribuidora MARCSOL se desenvuelve dentro de un marco contextual, afectado por el ambiente externo, en el cual convergen leyes, reglamentos y disposiciones que se deben cumplir para asegurar su legítimo accionar, así como también deberá disponer de políticas internas que servirán para el correcto desarrollo de sus actividades.

Plan de trabajo

Matriz FODA

Permite determinar los principales elementos fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución se aplica el cruce de variables:

DA (Debilidades vs Amenazas): Se trata de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

DO (Debilidades vs oportunidades): Intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

FA (Fortalezas vs Amenazas): Maximizar las fortalezas mientras se minimizan las debilidades.

FO (Fortalezas vs Oportunidades): Con los recursos de las fortalezas aprovechar las oportunidades

CUADRO 2. MATRIZ FODA DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1 Satisfacción del servicio brindado en la Distribuidora</p> <p>2 Ubicación de la distribuidora</p> <p>3 Fidelización de los clientes por ofrecer productos de calidad y garantizados</p> <p>4 Moderna infraestructura</p> <p>5 Prestigio institucional</p> <p>6 Cartera de clientes</p> <p>7 Productos con precios por debajo de la competencia</p> <p>8 Diversidad en los artículos que comercializa</p> <p>9 Estabilidad económica a nivel empresarial</p> <p>10 Favorable clima laboral</p>	<p>1 Los diversos medios para publicitar a la empresa</p> <p>2 Empresas que ofertan servicio de capacitación</p> <p>3 Centros de educación superior del cantón</p> <p>4 Ubicación geográfica de la ciudad</p> <p>5 Aprovechamiento de la innovación tecnológica</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1 Desconocimiento de la misión institucional</p> <p>2 Inexistencia de manual de funciones</p> <p>3 Demora en la entrega del pedido</p> <p>4 Desinformación de las promociones realizadas por la empresa</p> <p>5 Inexistencia de un sistema de quejas y sugerencias para los clientes</p> <p>6 Escasa publicidad</p> <p>7 Deficiente capacitación del personal en servicio al cliente y calidad</p>	<p>1 Algunos competidores tienen precios similares</p> <p>2 Inestabilidad política y económica</p> <p>3 Ingresos de nuevos competidores con estructuras formales de organización</p> <p>4 Optimización de la atención y servicio al cliente de la competencia</p> <p>5 Competencia emplea diversos tipos de publicidad para captar clientela</p>

Elaboración: Los Autores.

**CUADRO 3. MATRIZ DE IMPACTO FODA DE LA DISTRIBUIDORA
MARCSOL**

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Satisfacción del servicio brindado en la Distribuidora	x		
Ubicación de la distribuidora		x	
Fidelización de los clientes por ofrecer productos de calidad y garantizados	x		
Moderna infraestructura		x	
Prestigio institucional		x	
Cartera de clientes		x	
Productos con precios por debajo de la competencia	x		
Diversidad en los artículos que comercializa	x		
Estabilidad económica a nivel empresarial	x		
Buen clima laboral		x	
OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Los diversos medios para publicitar a la empresa	x		
Empresas que ofertan servicio de capacitación	x		
Centros de educación superior del cantón	x		
Ubicación geográfica de la ciudad	x		
Aprovechamiento de la innovación tecnológica		x	
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
Desconocimiento de la misión institucional	x		
Inexistencia de manual de funciones	x		
Demora en la entrega del pedido	x		
Desinformación de las promociones realizadas por la empresa	x		
Inexistencia de un sistema de quejas y sugerencias para los clientes		x	
Escasa publicidad	x		
Deficiente capacitación del personal en servicio al cliente y calidad.	x		

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Algunos competidores tienen precios similares	x		
Inestabilidad política y económica	x		
Ingresos de nuevos competidores con estructuras formales de organización	x		
Optimización de la atención y servicio al cliente de la competencia	x		
Competencia emplea diversos tipos de publicidad para captar clientela	x		

Elaboración: Los Autores.

En el cuadro 3. Se registra la calificación de impacto alto, medio y bajo de cada uno del clúster de análisis, en este caso debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta la Distribuidora MARCSOL del cantón Quevedo.

CUADRO 4. FACTORES CLAVE DE ÉXITO FODA PONDERADO DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL

FORTALEZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
F1 Satisfacción del servicio brindado en la Distribuidora	x		
F2 Fidelización de los clientes por ofrecer productos de buena calidad y garantizados	x		
F3 Productos con precios por debajo de la competencia	x		
F4 Diversidad en los artículos que comercializa	x		
F5 Estabilidad económica a nivel empresarial	x		
OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1 Los diversos medios para publicitar	x		
O2 Empresas que ofertan servicio de capacitación	x		
O3 Centros de educación superior del cantón	x		
O4 Ubicación geográfica de la ciudad	x		
DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
D1 Desconocimiento de la misión institucional	x		

D2 Inexistencia de manual de funciones	x		
D3 Desinformación de las promociones realizadas por la empresa	x		
D4 Escasa publicidad	x		
D5 Deficiente capacitación del personal en servicio al cliente y calidad	x		
D6. Demora en la entrega de productos	x		
AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1 Algunos competidores tienen precios similares	x		
A2 Inestabilidad política y económica	x		
A3 Ingresos de nuevos competidores con estructuras formales de organización	x		
A4 Optimización de la atención y servicio al cliente de la competencia	x		
A5 Competencia emplea diversos tipos de publicidad para captar clientela	x		

Elaboración: Los Autores.

El cuadro 4. Presenta el impacto alto de todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se consideran determinantes para alcanzar el éxito de la ejecución de las estrategias en beneficio de la Distribuidora MARCSOL.

CUADRO 5. MATRIZ DE CRUCE DE VARIABLES FO - DO DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL

FO (Fortalezas Vs. Oportunidades)	DO (Debilidades Vs. Oportunidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Potencializar el servicio al cliente como medio de diferenciación con la competencia (F1- O1) • Promocionar a la empresa en diferentes medios de comunicación para captar nuevos clientes aprovechando la garantía en los productos que oferta (F2 – O1-O2) • Aperturar la institución a la comunidad universitaria para realizar prácticas pre-profesionales. (F5 – O3) • Acceder a programas de capacitación para el personal brindados por empresas especializadas. (F1- O2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los medios de comunicación local para promocionar la distribuidora (D4- O1-O4) • Actualizar los conocimientos de los empleados en servicio al cliente y calidad con empresas especializadas (D5O2) • Gestionar con centros de educación superior convenios de vinculación para capacitaciones (D5O3)

Elaboración: Los Autores.

CUADRO 6. MATRIZ DE CRUCE DE VARIABLES DA - FA DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL

DA (Debilidades Vs. Amenazas)	FA (Fortalezas Vs. Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el desempeño laboral de los empleados mediante la definición de funciones en sus puestos de trabajo (D2 - A3) • Afianzar la marca en la mente de los clientes mediante la implementación de campañas publicitarias (D4 - A5) • Planificar sistema de promociones innovadoras mensualmente para captar la atención del cliente (D3 - A1) • Brindar capacitación al personal de la distribuidora para optimizar la atención y servicio al cliente (D5- A4) • Agilizar el proceso de entrega de los productos disminuyendo el tiempo de espera del cliente (D6 - A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una atención personalizada en la atención al cliente para contrarrestar la presencia de la competencia (F1 - A1- A5) • Implementar una estrategia competitiva de precios para para enfrentar el crecimiento de la competencia. (F3 - A1) Programar campaña publicitaria para fidelización de la clientela (F2 - A5)

Elaboración: Los Autores.

Matriz de estrategias, objetivos estratégicos, programas y proyectos

CUADRO 7. MATRIZ DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

Estrategias	Objetivos estratégicos	Programas	Proyectos
Definir el orgánico funcional de la Distribuidora MARCSOL	Optimizar el desarrollo de las actividades con eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo a través del diseño de un manual de funciones para los empleados de la Distribuidora MARCSOL.	Desarrollo organizacional	Manual de funciones para los empleados de la Distribuidora MARCSOL
Verificar las funciones que desempeña los empleados en los diferentes puestos de trabajo			
Desarrollar el manual de funciones para los empleados de la Distribuidora MARCSOL			
Elaborar el plan de capacitación en servicio al cliente y calidad	Mejorar el servicio al cliente y calidad que brinda la Distribuidora MARCSOL como medio de diferenciación sobre la competencia a través de la implementación de un plan de capacitación dirigido a los empleados.	Gestión de talento humano	Plan de capacitación dirigido a los empleados.
Seleccionar a la empresa que brindará la capacitación en servicio al cliente y calidad			
Gestionar convenios interinstitucionales con los centros de educación superior			

Estrategias	Objetivos estratégicos	Programas	Proyectos
Desarrollar el plan de publicidad para la Distribuidora MARCSOL	Incorporar un plan de publicidad que promocioe los productos que ofrece la Distribuidora como táctica para aumentar la cartera de clientes y mejorar el posicionamiento dentro del mercado local.	Plan de medios	Plan de publicidad
Clasificar los medios publicitarios que tengan mayor cobertura, sintonía y circulación para promocionar a la Distribuidora			
Ejecutar los respectivos contratos con los medios de comunicación que permitan dar a conocer los productos de la Distribuidora			
Gestionar el auspicio de los principales proveedores de la Distribuidora	Realizar un plan de promociones que permita ingresar en nuevos segmentos del mercado y atraer una mayor cantidad de clientes en la Distribuidora MARCSOL.	Plan promocional	Plan de promociones
Establecer el plan de promoción para los clientes de la Distribuidora			
Aplicar las promociones mensuales para los clientes de la Distribuidora			

Estrategias	Objetivos estratégicos	Programas	Proyectos
Diseñar la distribución estratégica de los productos que comercializa la Distribuidora MARCSOL	Implementar una reingeniería en la logística del área de bodega para garantizar el expendio de los productos a tiempo	Plan de mercadeo	Reingeniería en la logística del área de bodega
Sectorizar los productos para facilitar la entrega del pedido al momento de la compra de los clientes			
Planificar un sistema de entrega a los clientes mediante la elaboración de cronograma diario donde se entregue los productos a tiempo y en óptimas condiciones			

Elaboración: Los Autores.

Matriz de programa de fomento

CUADRO 8. PROGRAMA DE FOMENTO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Coordinar charlas con la gerente – propietaria para socializar el manual de funciones• Socializar el manual de funciones Para los empleados de la Distribuidora MARCSOL.• Proporcionar delimitación de funciones a los empleados para impulsar e incentivar su desempeño laboral.	1. Manual de funciones para los empleados de la Distribuidora MARCSOL

Elaboración: Los Autores.

CUADRO 9. PROGRAMA DE FOMENTO: GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Incentivar la incorporación de estrategias actualizadas de servicio y atención al cliente.• Coordinar convenios interinstitucionales para cooperar con el desarrollo de los empleados• Impulsar y desarrollar seminarios para mejorar la capacidad de los empleados	2. Plan de capacitación dirigido a los empleados de la Distribuidora MARCSOL

Elaboración: Los Autores.

CUADRO 10. PROGRAMA DE FOMENTO: PLAN DE MEDIOS

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Impulsar y desarrollar los mecanismos publicitarios en diferentes medios de comunicación para promocionar a la Distribuidora MARCSOL.• Seleccionar medios de comunicación para desarrollar el plan de publicidad de la Distribuidora.• Socializar el plan de publicidad a la gerente – propietaria.	3. Plan de publicidad para la Distribuidora MARCSOL

Elaboración: Los Autores.

CUADRO 11. PROGRAMA DE FOMENTO: PLAN PROMOCIONAL

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none">• Promover y desarrollar el plan de promoción comercial que incluya una amplia gama de beneficios para los clientes de la Distribuidora MARCSOL.• Coordinar convenios con empresas proveedoras como auspiciantes.• Socializar el plan promocional a la gerente – propietaria	4. Plan de promociones para la Distribuidora MARCSOL

Elaboración: Los Autores.

CUADRO 12. PROGRAMA DE FOMENTO: PLAN DE MERCADEO

LÍNEAS DE ACTUACIÓN	PROYECTOS ESTRATÉGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la mezcla de mercadeo para los productos de la Distribuidora MARCSOL. • Presentar lo incentivos que fomentan cambios a través del plan de mercadeo en la Distribuidora. • Socializar el plan de mercadeo a la gerente – propietaria 	<p>5. Reingeniería en la logística del área de bodega de la Distribuidora MARCSOL</p>

Elaboración: Los Autores.

Matriz de marco lógico

CUADRO 13. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p>Fin: Mejorar la gestión administrativa de la Distribuidora MARCSOL</p>	Número de proyectos ejecutados entre el 2013 hasta 2017.	Gerencia de la Distribuidora MARCSOL	El personal administrativo de la Distribuidora MARCSOL se beneficiará por el direccionamiento administrativo
<p>Propósito: El plan estratégico optimiza el desarrollo adecuado de las actividades administrativas de la Distribuidora MARCSOL del cantón Quevedo.</p>	Número de proyectos ejecutados entre el 2013 hasta 2017.	Encuesta	El personal que labora en la Distribuidora desarrolla eficientemente sus actividades
<p>Componentes: 1. Sistema organizacional</p>	Número de empleados de acuerdo al orgánico funcional y manual de funciones	Encuesta	Personal administrativo y operativo con funciones establecidas

2. Gestión de talento humano definido.	Número de convenios que se acuerdan con las empresas de capacitación.	Encuesta	Personal operativo capacitado
3. Plan de publicidad documentado y establecido para un período de tiempo.	Firmar contrato con la empresa de publicidad seleccionada y medio publicitario	Encuesta	La publicidad incrementa las ventas de la Distribuidora MARCSOL
4. Efectividad de planes de acción referente a ventas y promociones	Plan de promoción para la Distribuidora	Encuesta	Participación adecuada de los proveedores
5. Eficiente distribución de áreas funcionales de la empresa	Diseñar la distribución estratégica de la bodega matriz de cronograma	Encuesta	Clientes satisfechos por la distribución de productos
Actividades			
1.1. Representar gráficamente el organigrama	\$ 200	Gerente general Administrador Jefe de ventas	Recursos económicos disponibles de acuerdo al plan de ejecución
1.2. Definir instrumentos de investigación de funciones reportadas por los jefes de áreas	\$ 200		
1.3. Elaborar funciones empleados	\$ 150		
2.1. Diseñar plan de capacitación personal de ventas	\$ 80,00	Gerente general Administrador Jefe de ventas	
2.2. Firmar contrato con la empresa de capacitación seleccionada	\$ 1520,00		
2.3. Firmar convenio con centros de educación superior	\$ 400,00		
3.1. Firmar contrato con la empresa de publicidad seleccionada	\$ 1400,00	Gerente general Administrador Jefe de ventas	
3.2. Firmar contrato con medio publicitario	\$ 1900,00		
3.3. Elaborar instrumentos de evaluación de medios	\$ 200,00		
4.1. Negociar beneficios promocionales con proveedores seleccionados.	\$ 100,00	Gerente general Administrador Jefe de ventas	
4.2. Elaborar plan de promoción para la Distribuidora	\$ 300,00		
4.3. Elaborar instrumentos de evaluación de promociones	\$ 600,00		

5.1. Diseñar la distribución estratégica de los productos	\$ 80,00	Administrador Jefe de bodega Asistente de bodega	
5.2. Elaborar instrumentos de evaluación de la funcionalidad de la distribución de productos en bodega.	\$ 140,00		
5.3. Diseñar la matriz de cronograma	\$ 100,00		
TOTAL INVERSIÓN	\$ 7370,00		

Elaboración: Los Autores.

Plan operativo anual por proyecto

CUADRO 14. PLAN OPERATIVO ANUAL

Nombre del Proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de culminación				
Manual de funciones para los empleados de la Distribuidora MARCSOL	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los puestos de trabajo, con los que cuenta actualmente la Distribuidora. • Determinar la línea de autoridad de los diferentes puestos. • Representar gráficamente el organigrama. 	\$ 200,00	Administrador	Enero 2 de 2013	Marzo 31 de 2013				
	<ul style="list-style-type: none"> • Requerir a cada jefe de área las funciones desempeñadas por su personal. • Analizar y verificar las funciones reportadas por los jefes de áreas. 					\$ 200,00	Administrador Jefe de áreas	Abril 1 de 2013	Junio 30 de 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar las funciones a realizar por el personal en cada puesto de trabajo. • Verificar que las funciones estén relacionadas con el área de trabajo. 					\$ 150,00	Administrador Jefe de áreas	Julio 1 de 2013	Septiembre 30 de 2013

Subtotal		\$ 550,00			
Nombre del Proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de culminación
Plan de capacitación dirigido a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las falencias presentadas por la Distribuidora en relación a servicio al cliente y calidad • Seleccionar temario de capacitación para el personal de la Distribuidora • Definir el plan de capacitación para los empleados 	\$ 80,00	Administrador Jefe de ventas	Febrero 1 2013	Marzo 31 de 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ofertas de empresas de capacitación sobre servicio al cliente y calidad • Seleccionar empresa de capacitación de servicio al cliente y calidad • Firmar contrato con la empresa de capacitación seleccionada 	\$ 1520,00	Administrador	Junio 1 de 2013	Junio 30 de 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Consultar sistema de convenios de diferentes centros de educación superior • Comparar los temarios de convenios con las necesidades de capacitación de la empresa • Firmar convenio con centros de 	\$ 400,00	Administrador Gerente	Octubre 1 de 2013	Octubre 31 de 2013

	educación superior				
Subtotal		\$ 2000,00			

Nombre del Proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de culminación
Plan de publicidad de la Distribuidora MARCSOL	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar ofertas de empresas publicitarias • Seleccionar empresa de publicidad • Firmar contrato con la empresa de publicidad seleccionada 	\$ 1400,00	Administrador Gerente	Marzo 1 de 2013	Marzo 31 de 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los medios locales de publicidad de mayor difusión • Solicitar cotizaciones de diferentes opciones de espacios publicitarios • Firmar contrato con medio publicitario 	\$ 1900,00	Administrador Gerente	Mayo 2 de 2013	Mayo 31 de 2013

	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los espacios publicitarios contratados • Medir el impacto generado por los espacios publicitarios contratados 	\$ 200,00	Administrador Jefe de ventas	Junio 1 de 2013	Junio 30 de 2013
Subtotal		\$ 3500,00			

Nombre del Proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de culminación
Plan de promociones de la Distribuidora MARCSOL	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los principales proveedores de la Distribuidora • Solicitar propuesta promocional • Negociar beneficios promocionales con proveedores seleccionados 	\$ 100,00	Administrador Gerente	Enero 2 de 2013	Marzo 31 de 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar los tipos de promoción conseguidos con los diferentes proveedores. • Elaborar un cronograma de promociones para los clientes • Redactar el plan de promoción para 	\$ 300,00	Administrador	Junio 1 de 2013	Junio 30 de 2013

	la Distribuidora				
	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de las promociones contratados con los proveedores • Medir el impacto generado por las promociones designadas para los clientes 	\$ 600,00	Administrador Jefe de Ventas	Julio 1 de 2013	Diciembre 31 de 2017
Subtotal		\$ 1000,00			

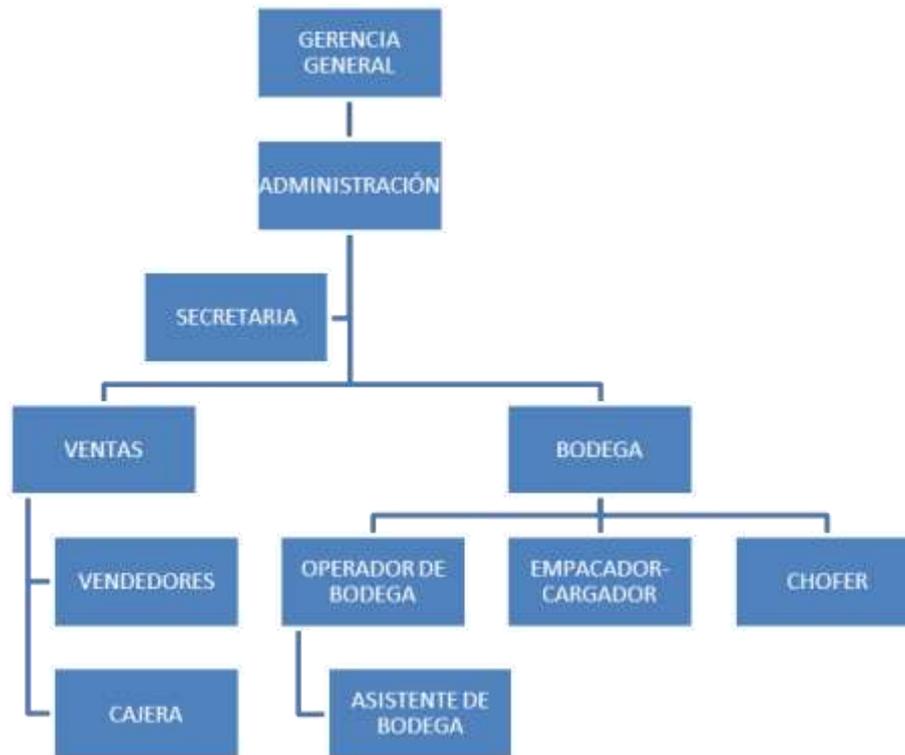
Nombre del Proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de culminación
Reingeniería en la logística del área de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Requerir la lista de productos que comercializa la Distribuidora • Identificar los sectores conflictivos en el despacho de productos • Plantear la distribución estratégica de los productos 	\$ 80,00	Administrador Jefe de Bodega	Enero 2 de 2013	Marzo 31 de 2013
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar el diseño de distribución de productos 	\$ 140,00	Administrador Jefe de Bodega Auxiliar de Bodega	Abril 1 de 2013	Junio 30 de 2013

	<ul style="list-style-type: none"> • Rotular las secciones de los productos de la Distribuidora • Verificar las funcionalidad de la distribución de productos 				
	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el sistema actual de entrega de productos y reclamos recibidos • Determinar los criterios a aplicar para establecer prioridades en el momento de entregas. • Diseñar la matriz de cronograma 	\$ 100,00	Administrador Jefe de Venta	Julio 1 de 2013	Diciembre 31 de 2017
Subtotal		\$ 320,00			
TOTAL		\$ 7370,00			

Elaboración: Los Autores.

Organigrama de la Distribuidora MARCSOL

GRÁFICO 12. ORGANIGRAMA DE LA DISTRIBUIDORA MARCSOL



Elaboración: Los Autores

Declaración de la visión

Ser la distribuidora líder en ventas de productos de consumo masivo para la familia, mediante el logro de la excelencia en la satisfacción de nuestros clientes y la gestión de nuestros recursos. Asegurando la más alta rentabilidad y garantizando así nuestra permanencia y crecimiento.

Declaración de la misión

Servir a un mayor número de clientes como líder en ventas, al ofrecer la mejor experiencia de compra y el mejor lugar para trabajar para nuestros empleados, derivado de una constante innovación.

Principios y valores organizacionales

La Distribuidora MARCSOL está fundamentada en tres valores centrales: Confiabilidad, responsabilidad y trabajo comprometido que inspiran su propósito y los principios que guían sus relaciones.

Políticas del plan estratégico por área

El plan estratégico define sus políticas organizacionales por áreas que permitan a la empresa su fortalecimiento y desarrollo a corto y mediano plazo.

Gerencia general

1. Velar por los intereses de la Distribuidora en cualquier circunstancia.
2. Mantenerse al día de las necesidades y actividades operacionales de la Distribuidora.
3. Mantener a la Distribuidora en constante renovación referente a tecnologías aplicables para mejorar el desempeño de las actividades.
4. Las decisiones que se tomen deberán estar debidamente sustentadas y ser las apropiadas.
5. Incentivar y monitorear el direccionamiento estratégico de la Distribuidora en beneficio del crecimiento institucional.

Administración

1. Aplicar planes que conlleven al mejoramiento continuo de las diferentes actividades ejecutadas diariamente en la Distribuidora.
2. Emplear una reingeniería del espacio físico para ofertar un excelente servicio a los clientes internos y externos de la Distribuidora.
3. Administrar eficazmente los recursos de la Distribuidora como talento humano, material y económico.
4. Aplicar las herramientas establecidas para el logro de la misión, visión y objetivos de la institución
5. Tomar decisiones acertadas en beneficio de la Distribuidora

Ventas

1. Los clientes deberán tener un trato diferenciado con énfasis en la satisfacción de sus necesidades.
2. Al momento que se tome el pedido del cliente se le informará que productos no hay en stock para evitar demoras en el expendio del mismo.
3. Si el cliente tiene cartera vencida solo la gerencia puede autorizar si se realiza alguna entrega de productos.
4. Las facturas deben entregadas al cliente lo que garantiza la recepción conforme del pedido.
5. La entrega de productos (ventas) deberán ser entregados completos y revisados por el cliente que lo recibe.

Bodega

1. En la bodega se ubicaran separados los productos de vida útil corta, y se los contralará a través del sistema de inventario para evitar devoluciones.
2. Deberá informarse en forma diaria a ventas que productos están con corta fecha de caducidad para buscar alternativas de evacuación.
3. Los vehículos en los que se distribuyen los productos se encontraran debidamente equipados y sobretodo en óptimas condiciones higiénicas.
4. Los choferes y ayudantes deberán tratar de la mejor manera a los clientes.
5. Se debe monitorear periódicamente la ubicación de los vehículos con el fin de evitar pérdida de tiempo y distribuir a más clientes durante el día.
6. El dinero en efectivo o cheque que recibe el chofer por parte del cliente se entregará en el mismo día a la cajera.

Definición de objetivos estratégicos

- **Administración**

Optimizar el desarrollo de las actividades con eficiencia y eficacia en los puestos de trabajo a través del diseño de un manual de funciones para los empleados de la Distribuidora MARCSOL.

- **Ventas**

Mejorar el servicio al cliente y calidad que brinda la Distribuidora MARCSOL como medio de diferenciación sobre la competencia a través de la implementación de un plan de capacitación dirigido a los empleados.

Incorporar un plan de publicidad que promocioe los productos que ofrece la Distribuidora como táctica para aumentar la cartera de clientes y mejorar el posicionamiento dentro del mercado local.

Realizar un plan de promociones que permita ingresar en nuevos segmentos del mercado y atraer una mayor cantidad de clientes en la Distribuidora MARCSOL.

- **Bodega**

Implementar una reingeniería en la logística del área de bodega para garantizar el expendio de los productos a tiempo

Impacto

Hay que entender cuál es el plan estratégico, con el fin de saber cómo tratar con los planes de sucesión y el inventario de competencias de una organización por lo tanto, se puede definir la planificación estratégica como herramienta de gestión, que se utiliza con un propósito, que es ayudar en la organización para hacer un trabajo mejor - para enfocar su energía, para garantizar que los miembros de la organización están trabajando para, los mismos objetivos, para evaluar y ajustar a la dirección de la organización en respuesta a un entorno de cambio.

En la planificación estratégica a corto es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guía de lo que una organización es, lo que hace y por qué lo conlleva con un enfoque en el futuro. Esta definición proporciona los elementos clave que subrayan el significado y el éxito de un proceso de planificación estratégica, el proceso es estratégico, ya que implican la preparación de la mejor manera de responder a las circunstancias de las organizaciones, ser estratégico significa, entonces, tener claro el objetivo de ser una organización eficaz de la organización y unos recursos que incorporan a ser consciente de respuesta a un entorno dinámico.

El proceso es disciplinado en el que pide cierto orden y patrón para mantener la concentración y productivo, el proceso plantea una serie de preguntas que ayuda a examinar la experiencia, prueba de hipótesis, reunir e incorporar información sobre el presente y anticipar el entorno en el que la organización estará operando en el futuro.

Evaluación

El plan estratégico ha sido pensado esencialmente para crear ventajas competitivas mediante las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de estrategias se atenuan los puntos críticos que presenta la institución. Para ello se adquirió un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera que se pueda identificar dichos puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles de la organización (internos y externos) como de la actividad.

Instrumentos de funcionamiento

Para su uso

- El plan estratégico debe ser conocido y aprobado por el propietario de la empresa.

- El plan debe ser aplicado por el gerente general y empleados que labora en la Distribuidora MARCSOL, dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo y farmacéuticos.
- El sistema servirá de guía de trabajo e instrumento de consulta que permita una permanente actualización y capacitación para el personal.
- El sistema estará diseñado para la aplicación de controles con el fin de optimizar las actividades desarrolladas.
- El administrador de la Distribuidora MARCSOL evaluará a las actividades de la organización en el avance de sus objetivos.
- Los resultados deberán ser expuestos y evaluados en una reunión de trabajo previamente establecida que servirá para la toma de decisiones de manera oportuna.
- El gerente general debe invertir los recursos necesarios para poner en práctica el plan estratégico.

Para su difusión

- Este programa será proporcionado solamente a la Distribuidora MARCSOL dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo y farmacéuticos para solucionar las dificultades detectadas en la administración.
- Queda a opción del gerente general de la Distribuidora MARCSOL proporcionar dicho plan a cualquier persona que lo solicite para su consulta.

5. Conclusiones

Después de haber efectuado el presente trabajo de investigación aplicado a la Distribuidora MARCSOL se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico situacional de la Distribuidora MARCSOL destacó fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; por ejemplo entre los factores internos que el 65% de los empleados no son capacitados en la entidad, el 55% de los clientes no conocen sobre las promociones de la empresa, el 75%

de clientes desconocen la existe de publicidad de la institución, todos estos factores influyen en el crecimiento empresarial y desempeño del personal.

- Es deficiente el interés prestado a la cultura organizacional en la Distribuidora MARCSOL, sólo el 4% de los empleados conoce la misión de la empresa. Por otro lado el 100% del personal índico que no existe por escrito las funciones que realizan en sus puestos de trabajo, situación que impide el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la Distribuidora.
- La misión, visión, valores, objetivos y las políticas de la institución se elaboraron en base a un plan estratégico corporativo, que se realizó para las diferentes áreas de la Distribuidora MARCSOL.
- Finalmente, para las áreas de administrativa, ventas y bodega; se ha planificado cinco planes de acción de acuerdo a los resultados de la encuesta con la siguiente temática: Manual de funciones, publicidad, promoción, capacitación al personal y reingeniería de distribución de productos, lo mencionado debilita la imagen de la Distribuidora hacia sus consumidores.

Bibliografía

RESTREPO Natalia. (2012). Gerencia estratégica. 1ra edición. Editorial kimpres Ltda. Bogotá D.C

MARTÍNEZ Daniel, MILLA Artemio (2009). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. 1era edición. Editorial Díaz de Santos. Madrid- España.

THOMPSON Arthur, STRICKLAND A. J, GAMBLE John y PETERAF Margaret. (2011). Administración estratégica. 18va edición. Editorial Mcgraw-Hill Interamericana Editores