UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD: INVESTIGACION CUANTITATIVA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

"EL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COBEMARSA Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO PERIODO 2012-2014".

AUTORAS:

BERMUDEZ LOOR BEATRIZ EDELINA

PALACIOS MENDOZA MARIA GEMA

PERIODO

2016

“EL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COBEMARSA Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL DEL CANTÓN PORTOVIEJO PERIODO 2012-2014”.

DEDICATORIA

Esta tesis presenta la culminación de una etapa de vida, por la cual se la dedico a Dios por darme la bendición y las fuerzas necesarias, a mis padres Martha Loor y José Bermúdez, a mis hermanos José Bermúdez y Vanessa Bermúdez por depositar en cada momento su confianza y apoyo incondicional en mí ya que sin ellos no hubiera sido posible culminar esta meta importante en mi vida.

A mi amiga y compañera de tesis Gema Palacios por formar el equipo de trabajo necesario y así poder culminar nuestro proyecto de tesis y a mi compañera Mariuxi Pilligua por demostrarme que si se puede hacer una amistad sincera.

Bermúdez Loor Beatriz Edelina

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a Dios en primer lugar por cuidarme en todo momento de mi vida, a mis padres Edith Mendoza y Nelson Palacios ya que me dieron la fortaleza necesaria para salir adelante y así poder concluir una de mis metas, a mi familia en general por su apoyo y confianza en cada momento.

A mi amiga y compañera de tesis Beatriz Bermúdez por ser el complemento perfecto para la finalización de este trabajo y sin duda alguna a Mariuxi Pilligua por demostrarme que si se puede hacer una buena amistad y a la vez compañeras en todo estos años de estudio.

Palacios Mendoza María Gema

AGRADECIMIENTO

Al llegar a finalizar este trabajo investigativo, el mismo que ha sido producto de nuestro esfuerzo, agradecemos especialmente a la Universidad Técnica de Manabí por habernos permitido formar como profesionales, a la planta de docentes que conforman la escuela de Administración de Empresas por impartir sus valiosos conocimientos. De manera especial queremos expresar nuestra gratitud a la Ing. Marisol Romero Vélez, por la acertada dirección en el presente trabajo de investigación, a la Ing. Nimia Macías por su aporte valioso y asesoramiento de la misma.

Al personal de la empresa Cobemarsa S.A por habernos brindado información necesaria para realización de nuestro trabajo de titulación, en especial a la Ing. Mariela Tello Gerente Administrativa de la empresa Cobemarsa, ya que sin su ayuda no hubiera sido posible culminar nuestro trabajo de titulación, de la misma manera agradecerle al Ing. Halder loor por su apoyo y confianza incondicional a cada momento ya que él fue una parte fundamental para el desarrollo de esta tesis.

Bermúdez Loor Beatriz Edelina

Palacios Mendoza María Gema

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

Portoviejo, del 2016

Ing. Marisol Romero Vélez

CERTIIFCA:

Que las autoras de esta tesis investigativa: Beatriz Edelina Bermúdez Loor y María Gema Palacios Mendoza, realizaron su trabajo de titulación denominado: El MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COBEMARSA S.A Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL PERIODO 2012-2014.-, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección y supervisión, la misma que se encuentra concluida en su totalidad.

……

Ing. Marisol Romero Vélez

Directora de Tesis

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

De nuestra consideración:

Tenemos a bien certificar que el desarrollo del trabajo de titulación denominado: EL MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COBEMARSA S.A Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL PERIODO 2012-2014.-, de las autoras: Beatriz Edelina Bermúdez Loor y Gema Palacios Mendoza, ha sido concluido con total normalidad, sometidas bajo la dirección de la Ing. Marisol Romero Vélez, así como la responsabilidad del Tribunal de Revisión y Evaluación, legalizada por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, ajustándose conforme a lo establecido en el Reglamento Interno de la Facultad, como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial.

…… ……...

Miembro del Tribunal Miembro del Tribunal

…….

Miembro del Tribunal

DECLARACION SOBRE DERECHOS DEL AUTOR

El desarrollo del siguiente trabajo de titulación, es producto del esfuerzo, constancia y dedicación exclusiva de las autoras, expuestos en esta tesis terminada, denominada: EL MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COBEMARSA S.A Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO COMERCIAL PERIODO 2012-2014.-, por lo tanto de su inicio, desarrollo y finalización asumidos la responsabilidad que la ley señala para el efecto.

…… ……..

Beatriz Edelina Bermúdez Loor
Autora

María Gema Palacios Mendoza
Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Pág.

Dedicatoria
Agradecimiento
Certificación del director de tesis
Certificado de la comisión de revisión y evaluación
Declaración de derechos de autor
Índice de Contenidos
Resumen
Summary
Introducción

1. Tema....18
2. Planteamiento del problema....19
2.1. Antecedentes....21
2.2. Justificación....22
2.3. Objetivos....23
2.3.1. Objetivo General....23
2.3.2. Objetivo Específicos....23
3. Revisión de la Literatura y Desarrollo del Marco Teórico....24
3.1. Marco Teórico....24
Capitulo Uno....24
3.1.1. La Gestión Organizacional....24
3.1.2. Los modelo de gestión de organización y gestión....24
3.1.3. Clasificación de la organización....30
3.1.4. El modelo de organización: La estructura Organizacional....34
3.1.5. Estructura Organizacional....35
3.1.6. Estrategia Organizacional....36
3.1.7. Diseño Organizacional....38

3.1.8.Cultura Organizacional 39
3.1.9.Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral ...41
Capitulo Dos.....45
3.1.11.Desarrollo Comercial 45
3.1.12.Desarrollo económico 45
4. Visualización del alcance del estudio 49
4.1. Diagnostico Situacional.....49
4.1.1. Análisis externo.....49
4.1.2. Macroentorno- Análisis PEST 49
4.1.2.1. Político –Legal 49
4.1.2.2. Económico-Financiero 51
4.1.2.3. Social-Cultural 56
4.1.3. Microentorno.....60
4.1.3.1. Análisis Interno 63
4.1.4. Tipo de Modelo Organizacional de la empresa Cobemarsa.....67
4.1.5. Clima Organizacional de la empresa Cobemarsa.....69
4.1.5.1. Proceso de Selección de Personal 69
4.1.6. Participación en el mercado 71
5. Elaboración de Hipótesis y definición de variables 78
5.1. Hipótesis.....78
5.2. Variables.....78
5.2.1. Variable independiente:.....78
Modelo de Gestión Organizacional.....78
Variable Dependiente: Desarrollo Comercial 80
6. Desarrollo del diseño de investigación 81
6.1. Tipo de Investigación.....81
Investigación 81

6.2. Método 81
7. Definición y selección de la muestra 83
7.1. Población y Muestra.....83
8. Recolección de los Datos 84
9. Análisis de los Datos.....85
10. Elaboración Del Reporte De Resultados.....97
10.1 . Conclusiones y Recomendaciones 97
Conclusiones 97
Recomendaciones.....98
11. Presupuesto 99
12. Cronograma Valorado.....100
13. Referencias Bibliográficas 101
Anexos

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. ¿Cuál es su nivel de estudio? 85
Tabla 2. ¿Conoce la misión de la empresa "Cobemarsa"? 86
Tabla 3. ¿La empresa se preocupa por innovar sus servicios? 87
Tabla 4. ¿Existen objetivos claros en la dirección de la empresa? 88
Tabla 5. ¿Cómo califica el servicio que presta la empresa? 89
Tabla 6. ¿Existe un tipo de promoción para los clientes? 90
Tabla 7. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes del producto? 91
Tabla 8. ¿Recibe capacitación en la empresa sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio? 92
Tabla 9. ¿Existe un buen clima laboral en la empresa Cobemarsa? 93
Tabla 10. ¿La empresa utiliza estrategias para lograr el crecimiento comercial? 94
Tabla 11. Existe un plan de incentivos para los vendedores? 95
Tabla 12. ¿O de ser positiva, considera suficiente el incentivo que brinda la empresa? 96

INDICE DE GRAFICOS

Gráficos 1. ¿Cuál es su nivel de estudio?.....85
Gráficos 2. ¿Conoce la misión de la empresa?.....86
Gráficos 3. La empresa se preocupa por innovar sus servicios?.....87
Gráficos 4. ¿Existen objetivos claros en la dirección de la empresa?.....88
Gráficos 5. ¿Cómo califica el servicio que presta la empresa?.....89
Gráficos 6. Existe un tipo de promoción para los clientes? 90
Gráficos 7. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes del producto.....91
Gráficos 8. ¿Recibe capacitaciones en la empresa sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio?.....92
Gráficos 9. ¿Existe un buen clima laboral en la empresa Cobemarsa?.....93
Gráficos 10. ¿La empresa utiliza estrategias para lograr el crecimiento comercial?.....94
Gráficos 11. ¿Existe un plan de incentivos para los vendedores?.....95
Gráficos 12. ¿O de ser positiva, considera suficiente el incentivo que brinda la empresa? 96

RESUMEN

Los principales modelos organizativos que utilizan las empresas permiten establecer niveles jerárquicos, puestos, funciones, canales y medios de comunicación establecidos de forma oficial por quienes detectan el poder estratégico dentro de una empresa o entidad. Dentro de cualquier estructura organizativa se puede distinguir entre unidades de línea y unidades staff; ambos tipos están formados por departamentos o, en los supuestos más sencillos, por individuos que ocupan puestos de trabajo.

Las organizaciones en la sociedad moderna cumplen una finalidad, que es la satisfacción de diversas necesidades de sus clientes. Lograr esta importante labor demanda la presencia de los administradores, que emplean sus conocimientos sobre gestión y aplican variadas metodologías y herramientas para generar estrategias que definen para satisfacer competitivamente a sus clientes.

En un mercado tan competitivo las grandes, pequeñas y medianas empresas están enfocando sus esfuerzos para expandirse a nuevos mercados, y esto hace que exista mayor grado de competencia.

Es muy importante que toda compañía logre gestionar y potencializar sus esfuerzos para el desarrollo del talento humano y así poder incrementar eficacia y eficiencia en la organización. En la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son los niveles de conocimientos y sinergias que han logrado las personas que la componen, convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

El entorno competitivo que rodea a las empresas puede afectar altamente la competitvidad de la misma tanto a nivel de los clientes, proveedores, competencia incluido los aspectos tecnológicos que afectan a la industria en cuanto a su desarrollo comercial. Por tal motivo las entidades deben tener definido un modelo de gestion organizacional.

En el presente trabajo de investigacion se expone un analisis exhaustivo sobre el modelo de gestion organizacional que la empresa COBEMARSA utliza, su pertinencia así como recomendaciones de mejora, todo ello para determinar su planificación, organización, seguimiento y control de sus operaciones.

SUMMARY

The main organizational models used by companies allow you to set hierarchical levels, positions, functions, channels and media officially established by those who sense the strategic power within a company or entity. Within any organizational structure you can distinguish between line units and staff units; both types are formed by departments or, in the simplest cases, by individuals who hold jobs.

Organizations in modern society serve a purpose, which is the satisfaction of diverse needs of its customers. Achieving this important work demands the presence of administrators, who use their management skills and apply various methodologies and tools to generate competitive strategies defined to satisfy its customers.

In such a competitive market large, small and medium enterprises are focusing their efforts to expand into new markets, and this means that there is more competition.

It is very important that every company achieved manage and potentiate their efforts for the development of human talent and thus to increase effectiveness and efficiency in the organization. Today what differentiates one company from another is the level of knowledge and synergies that have made the people who compose it, becoming a competitive advantage as they engaged their knowledge, skills and abilities.

The competitive environment surrounding companies can highly affect COMPETITIVENESS thereof at the level of customers, suppliers, competitors including technological aspects that affect the industry in terms of commercial development. Therefore the entities should have defined a model of organizational management.

In this research a thorough analysis on the organizational management model that the company is exposed COBEMARSA utliza, relevance and recommendations for improvement, all to determine its planning, organization, monitoring and control of their operations.

INTRODUCCIÓN

Dentro del mundo organizacional, uno de los factores principales de mayor inversión de tiempo, esfuerzo y trabajo se encuentra en la búsqueda y retención de clientes que son los impulsadores de la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de las compañías. Es precisamente este esfuerzo y su altísimo costo dentro de los procesos de las empresas que han hecho que a lo largo de la historia de las teorías y prácticas de los modelos y estrategias de trabajo organizacional hayan gestionado un concepto revolucionario frente al tratamiento del cliente con el tema de la fidelización con el servicio o producto que la compañía le ofrece ya que para muchos es conocido que es más costoso cautivar nuevos clientes que retener los existentes.

Múltiples son los factores que obligan a las empresas a actualizar su tecnología y poner en práctica de manera técnica los principios de la Administración, situación que se considera en el presente trabajo titulado el modelo de Gestión Organizacional de la empresa Cobemarsa, que se ha desarrollado sobre la base de ciencia y teoría Administrativa, así como la situación y gestión que viene cumpliendo esta empresa.

Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

Al analizar el modelo de Gestión Organizacional es recoger lo más cercano posible las necesidades que tiene la población manabita, integrarlo con una visión de mejorar e incrementar la participación en el mercado para así lograr un crecimiento comercial.

El desarrollo comercial en la ciudad de Portoviejo ha generado cambios significativos en los últimos años, ya que en la actualidad las empresas nacionales, han empezado a integrar la satisfacción de los clientes dentro de cada una de sus estrategias, por lo que se han visto obligado a desarrollar ventajas competitivas,

aprendiendo a gestionar y medir la satisfacción de los clientes, la misma que le permita optimizar sus condiciones de adaptación y competitividad en el mercado.

El estudio realizado tiene las características de un diagnóstico, con objetivos amplios y generales que se propuso describir y analizar. Esta investigación se centró en aspectos específicos de la realidad empresarial manabita, y describe un panorama global de esta realidad a través de este estudio realizado en forma expresa.

El desarrollo de este trabajo es de suma importancia, ya que nos permitió generar y disponer de información efectiva y oportuna para efectuar un diagnostico situacional de la empresa COBEMARSA y las estrategias que se aplican con la finalidad de poder obtener una buena situación, garantizar así la satisfacción de los clientes con respuestas eficientes y oportunas y contribuir con la optimización de los recursos disponibles.

Es así que al ser un tema poco estudiado, se realizó de forma integral una investigación de tipo exploratorio, profundizándola con una investigación de tipo bibliográfico donde se exploró los escritos de diferentes autores y modelos organizacionales con respecto al tema contrastando con la investigación de campo.

Las conclusiones más importante a lo que se llegó esta investigación es que los modelos organizacionales dentro de las empresas son muy importantes ya que hacen referencia a la estructura, puestos y funciones de cada uno de sus colaboradores. La entidad debe tener bien definido sus objetivos empresariales, como es el de reclutar y formar asertivamente a los colaboradores de la distribuidora Cobemarsa.

1. Tema

El modelo de gestión organizacional de la empresa Cobemarsa y su influencia en el desarrollo comercial del cantón Portoviejo periodo 2012-2014.

2. Planteamiento del problema

Descripción de la realidad problemática

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes) de Ecuador enfrentan un importante reto, el de expandirse a nuevos mercados, ya que las empresas nacionales, han empezado a integrar la satisfacción de los clientes dentro de cada una de sus estrategias, por lo que se han visto obligados a desarrollar ventajas competitivas, que permitan optimizar sus recursos haciendo de estas empresas negocios competitivos no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional.

En el Ecuador actualmente existen empresas que se dedican a la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, ya que estos son necesarios para suministrar a los hogares implementos para su vida diaria. No obstante al existir muchas empresas similares, el grado de competencia es mayor en el mercado, es muy importante que las compañías apliquen estrategias competitivas para lograr un buen desempeño en la actividad comercial, lograr que los productos y servicios sean percibidos con calidad por parte del cliente, que sea de difícil imitación y que lógicamente se cuente con los recursos para ello, considerando que las organizaciones sufren cambios importantes referentes a la gestión organizacional, calidad total, servicio al cliente y competitividad.

Las pequeñas y medianas empresas en Ecuador son las unidades productivas con mayor porcentaje de participación en la economía, en la actualidad las compañías se enfrentan a tendencias nuevas, a enfoques y formas de hacer empresas de calidad que se acoplan con los avances tecnológicos, es conocido que entidades de reciente creación implementan políticas tradicionales, fracasan paulatinamente en el mercado que se desenvuelven, agregando además la falta de procedimientos administrativos, en este caso las ventajas competitivas, ya que son los causantes de los limitados niveles de desarrollo comercial en el medio empresarial.

Dentro de una organización simple, el sistema social comprende a todas las personas de ella y también las relaciones que tienen entre sí y con el mundo exterior. Por lo tanto este enfoque orienta hacia la complejidad de las interacciones entre los miembros que constituyen un sistema, lo que genera que el comportamiento de uno puede afectar directa e indirectamente sobre los demás.

Esta investigación se realizó en la Ciudad de Portoviejo orientándonos en informes obtenidos por la empresa "COBEMARSA" y de cómo influyó en el desarrollo comercial en la ciudad. Se consideró un periodo comprendido del 2012 al 2014.

Formulación de Problema

¿De qué manera el modelo de gestión organizacional de la empresa Cobemarsa influye en el desarrollo comercial del cantón Portoviejo 2012-2014?

Delimitación de la investigación

Espacial

La investigación se desarrolló en la empresa Cobemarsa S.A del cantón Portoviejo.

Temporal

El tiempo de análisis para la investigación estuvo comprendido en el año 2015-2016.

2.1. Antecedentes

La empresa Cobemarsa S.A. es una distribuidora nacional y realiza sus actividades comerciales en la ciudad de Portoviejo desde el año 2004: Nace en Portoviejo con la razón social "Marcos Raúl Distribuidora" comercializando productos de Colgate Palmolive, Kimberly Clark entre otros; la casa y garaje de la Familia Cobeña se convierte en oficinas y bodega.

2007: "Marcos Raúl Distribuidora", inicia relaciones comerciales con Nestlé Ecuador S.A FFVV mayorista y se toma el modelo TRISTAR – Adquiere terreno de actuales bodegas y oficinas en Portoviejo.

2008: "Marcos Raúl Distribuidora" inicia operaciones comerciales en Sto. Domingo de los Tsáchilas con Nestlé S.A (modelo TRISTAR) – Alcanza puesto # 1 como mejor Distribuidor Nestlé TRISTAR del País.

2009: Inicia FFVV mayorista Nestlé S.A en Sto. Domingo de los Tsáchilas – Se adquiere terreno de actuales bodegas y oficinas en la misma ciudad.

2010: Primer distribuidor Nestlé del país en implementar modelo TRISTAR PLUS – Adquiere erp PIRAMIDE – Inicia como auto impresor – Reducción de back office al 50% – Tercerización de logística – Bodega centralizada en Portoviejo.

2011: Cambia razón social a COBEMARSA S.A – Primera convención de COBEMARSA S.A, se presenta reingeniería Organizacional y se consolida su estructura comercial, administrativa y logística.

2012: Inicia relaciones comerciales con UNILEVER ANDINA S.A en la provincia de Manabí – COBEMARSA S.A se convierte en el único distribuidor TSP de Nestlé Ecuador S.A en la provincia de Sto. Domingo de los Tsáchilas.

2013: UNILEVER ANDINA S.A asigna dos territorios más de cobertura en la provincia de Manabí (Portoviejo y zona Sur) – Durante 3 meses (por contingencia) único distribuidor TSP de Nestlé Ecuador S.A en la provincia de Manabí – Inauguración de oficinas propias en Sto. Domingo de los Tsáchilas. – Inicia operación comercial con Nestlé Ecuador S.A en la provincia de los Ríos (Quevedo y cantones aledaños). (http://www.cobemarsa.com/nosotros)

El crecimiento acelerado de la economía ha hecho que existan muchas empresas con estructura similares ofreciendo el mismo producto, lo cual obliga cada vez más a ser más eficientes en la utilización de sus recursos.

En los últimos años las empresas han sentido enormes cambios originados por el dinamismo del mercado y que se sustentan en la facilidad que tienen los consumidores para escoger entre la diversidad de productos y servicios, aquellos que satisfagan sus necesidades, dando al cliente control en el funcionamiento del mercado.

Esta tesis tuvo el propósito de analizar el modelo de gestión organizacional de la empresa COBEMARSA dirigiendo los procedimientos y esfuerzos hacia la eliminación o al menos reducción en buena medida de los problemas que se vienen sintiendo dentro del desarrollo comercial de la Ciudad de Portoviejo.

2.2. Justificación

La tesis investigativa se justificó por las siguientes razones: Ya que al realizar la investigación en la empresa ”COBEMARSA” se logró analizar el modelo de gestión organizacional de la empresa y así poder potencializar los recursos organizacionales y empresariales, fomentando estrategias como las ventajas competitivas lo cual ayuda a generar mayor sostenibilidad en el sector productivo y comercial y tener una evolución efectiva en el mercado, siendo este el mejor camino para el desarrollo comercial.

La empresa busca conocer las necesidades actuales de sus usuarios, mejorar e innovar el portafolio de sus productos que la entidad ofrece, determinando las líneas de mejora continua, las cuales deben orientar el esfuerzo de la estructura empresarial.

Esta investigación fue dirigida a la distribuidora Cobemarsa y se enfocó en identificar sus estrategias competitivas que contribuyen el modelo de gestión organizacional, para así poder determinar los niveles de satisfacción de sus clientes, teniendo una rentabilidad beneficiosa del cantón Portoviejo.

La investigación, tuvo un compromiso por parte de la gerencia administrativa ya que permitió analizar y lograr cambios significativos y así poder direccionar estratégicamente sus esfuerzos y objetivos empresariales, y se contó con la aceptación y aval de la parte gerencial y laboral para desarrollar la investigación.

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo General

- Analizar el modelo de Gestión Organizacional de la empresa Cobemarsa y su influencia en el desarrollo comercial del Cantón Portoviejo.

2.3.2. Objetivo Específicos

- Efectuar un Diagnostico situacional para indagar los entorno interno y externo en el que se desenvuelve la empresa.
- Realizar un estudio del tipo de gestión organizacional de la empresa Cobemarsa y su desarrollo en el mejoramiento continuo de sus procesos administrativos.
- Desarrollar un estudio del clima organizacional que permita detectar aspectos claves que puedan estar impactando el ambiente laboral de la organización.
- Investigar el nivel de participación de mercado que tiene la empresa Cobemarsa en el sector comercial del cantón Portoviejo.

3. Revisión de la literatura y Desarrollo del Marco Teórico

3.1. Marco Teórico

Capitulo Uno

3.1.1. La Gestión Organizacional

La Gestión Organizacional, nace de las propias necesidades que demandan de una atención directa, oportuna y breve a sus programas estratégicos, es importante contextualizar, y buscar enlazar la contribución de los modelos que pueden ser palpables.

Toda Organización tiene definidos unos objetivos, los cuales se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo, el logro de estos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de personal y define una identidad propia de la empresa. (http://gestionluzanayuly.blogspot.com/.)

Las Organizaciones requieren de mecanismo de control para comprobar el cumplimiento de las órdenes y la adhesión afectiva a los reglamentos. El control puede ser efectuado por la jerarquía de la autoridad, pero cuando esto no es suficiente tienden a desarrollarse agencias de control especializadas, con reglas que han de ser controladas. (Rodriguez Mansillo, 2011, págs. 43-44)

3.1.2. Los modelo de organización y gestión

La forma en que una organización establece su estructura organizacional, sus procesos y procedimientos y la combinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos para dar respuesta a las necesidades que enfrenta a través de una estrategia definida y mantenida en el tiempo, en un entorno especifico, define su modelo de organización y gestión. Existe un amplio campo de estudio para el análisis organizacional. Una de las premisas más significativas en este es el reconocimiento de que los modelos de organización y gestión deben ser adecuados al entorno en que se inserten y la naturaleza de su actividad principal. (Medina Giopp, 2013, pág. 19)

Las Organizaciones

El hecho de ser considerado el hombre como ser social requiere de una necesidad imperante de organizarse, ya que desde los tiempos primitivos para subsistir requería de la agrupación de un conjunto de individuos. Constituyendo así las comunidades las formas más primitiva de los sistemas sociales.

En consecuencia Swieriga (2001) refiere que "una organización es tanto una construcción, como un sistema, se desarrolla mediante personas en mutua interacción y a través del intercambio de imágenes. No obstante, los mecanismos del ámbito social dan vida a la construcción desarrollada, de manera que esta pueda adaptarse, en mayor o menor medida, de la influencia directa de los individuos integrantes.

Según las autores definimos que las organizaciones han llegado a formalizar el comportamiento de las empresas ya que como estructura las organizaciones son definidas como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto.

En consecuencia se puede decir que en la gestión de la organizaciones deben considerarse los diferentes aspectos; las relaciones interpersonales, los procesos y las realidades del contexto organizacional, de manera tal que se interrelacionen cada uno de ellos, considerándolos como sistemas interdependientes. Son estos tipos de interacciones lo que hace que cada organización tengan características particulares que la hacen diferenciar de otra, ya que de acuerdo a las formas en que se relacionan sus miembros le darán un estilo particular de vida a las mismas. Es decir que las conductas de sus miembros en esa interacción resultara la cultura Organizacional.

Por tanto las organizaciones son sistemas vivos y la diferencia en la percepción y en las experiencias que los miembros tienen su propia organización es lo que determina que y como aprende cada una de ellas. (Gomez Barreto, 2010, págs. 21-22)

3.1.2. Definición de organización

Hemos visto la historia de una organización antigua con la finalidad de entender la empresas de hoy se encuentran estructuradas como están y que futuro les depara. Es importante también ubicarse en las empresas establecidas en el mercado latinoamericano, ya que tienen menos siglo de operar, lo cual tiene grandes consecuencias. Somos el mundo moderno y podemos aprender del mundo viejo sus

éxitos y fracasos para mejorar, pero también debemos tener nuestro concepto de organización y darnos la oportunidad de crecer con éxito y fracaso para obtener lo mejor.

Análisis de la definición de organización

Enseguida desmembraremos la definición tres para comprender como se integra este gran concepto del proceso administrativo que es la organización.

1. Es un parte del proceso e administración. Henry Fayol ideo a fines del siglo XIX la organización con base en el proceso de administración y lo ordenó como sigue:

Proceso de Administración

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Integración
- Control

Fayol coloco a la organización en segundo lugar, porque primero pensó en planear y establecer lo que se desea hacer con todo los recursos que la empresa tiene, que metas va a perseguir, cuando iniciara el negocio su operación, como va a afectarla y donde, entre muchas otras preguntas que se hacen cuando se establecen planes y posteriormente hablo de la organización.

2. En la definición se integra y coordina de manera ordenada y secuencial los elementos que son y serán importantes para lograr algo. Al mencionar y coordinador, se hablan de que no será suficiente con integrar esos elementos, sino que además los coordinaremos de acuerdo con una dinámica establecida, ya sea de negocio, de administración o de eficiencia, es decir, debemos pensar que es integración de elementos dará un resultado; para ello, se tendrá que ubicar a cada recurso e un espacio y tiempo especial para asegurar su eficiencia y buena administración.
3. Con base en las necesidades de la empresa, todo los recursos humanos, materiales, tecnológico y económicos.

Para diseñar una organización debemos basarnos en sus necesidades: ¿Cuáles son?, ¿En función de que y como queremos producir los productos o prestar los servicios?, ¿Dónde de establecer la empresa?,¿ A qué mercado

atendería?,¿Qué mercadotecnia y publicad requerirá para impulsar su producto o servicio?, ¿será un negocio propio o de franquicia?,¿ Un producto o servicio propio o de distribución?, y ¿Cuánto personal se requiere para iniciar operaciones? (En caso de que la empresa sea de nueva creación).

Si ya se encuentra operando, la necesidad de la empresa deberá ir en función de los recursos que invertirá para asegurar su buen funcionamiento.

Característica de la Organización moderna

1. **Debe evocar orden**

   Una de las característica principales de la organización debe de ser el orden, el cual proviene desde que el hombre existe. El orden es un principio básico de toda empresa que pretende ser organizada: Se refiere al acomodo exacto de los recursos humanos, materiales, tecnológicos, económico.

2. **Debe contar con una estructura**

   Las estructuras que integran una organización son las siguientes:

   a. Integrada en organigramas

   b. Físicas o de instalaciones

   c. Electrónica en páginas web, por medio de internet.

3. **Debe facilitar la integración de recursos**

Una organización bien estructurada y debe facilitar que los distintos recursos que la hacen ahorrar se integren de manera inmediata, sencilla y sin engorrosos procesos burocráticos. El mayor problema de infinidad de negocios es que no cuentan con los productos o servicios necesarios porque no hay inventario, porque sus jefes no autorizan su compra o porque los equipos fallan y los jefes no desean mandarlos a reparar en virtud que cuestan muy caros; también se le puede ocurrir que a alguien se le olvido pedirlo o porque no sabía que había inventario. Todos estos anteriores son problemas graves que ocurren en las empresas que carecen de un sistema de organización.

4. **La empresa debe contener la definición de funciones y responsabilidades de los puestos que la integran**

Las organizaciones y sus estructuras están integradas por puestos, los cuales se diseña de acuerdo con las necesidades de la empresa. Lo ideal es que tengan solo los puestos indicados, lo cual aunque parece que es fácil, no resulta tan sencillo; por lo general las empresas agregan o quitan puestos a su antojo, sin ser analíticas de las funciones que un puesto debería desempeñar.

Los empresarios no deben contratar personal solo porque si, se justifica, proceder a su contratación.

- Contar con una ubicación del puesto. Se tiene que identificar la creación del puesto, de quien dependerá y de su ubicación en el organigrama.
- El objetivo del puesto. Es básico definirlo, para lo cual deberá redactarse un objetivo general que persiga cumplir el puesto; este deberá ser breve, pero si tiene dos o más funciones, como ocurre con los puestos multifuncionales de las organizaciones modernas.
- La dimensión y alcance del puesto. Es muy importante separar y establecer las responsabilidades del puesto y que elementos de administración de recursos maneja y administra este, como el económico, los activos, su valor, manejo de personal, cuantas personas maneja directa e indirectamente.
- La definición de responsabilidades. Son el centro del puesto y deberán ser claras, precisas y definidas en modo infinitivo; además, cada responsabilidad deberá contener el qué y e para que de cada una de ellas.
- El equipo que el puesto quiere manejar. Después de definir las responsabilidades, el puesto debe contener también el equipo o herramienta que tiene asignado para desempeñar sus responsabilidades.
- Las relaciones internas y externas con quien le puesto debe mantener. Todo puesto en la organización ha de mantener relaciones internas y externas para desempeñar el trabajo; sin embrago, algunos puesto tienen pocos contactos internos y cero contactos externo o viceversa, y así va subiendo o bajando el nivel según las responsabilidades, alcance y dimensión.
- Las competencias o requerimientos de los puestos. Antes se llamaba requerimientos o especificación de los puestos; ahora se denominan competencias, pero al final es lo mismo.
- Aprobaciones del puesto. Una vez definida todas las características o elementos anteriores, se estudiara, entre las gerencias de las áreas que

lo requieren, la gerencia de recursos humanos y el gerente general, si es factible su contratación y sobre todo si esta se justifica. De ser así, se firmara de aprobado para que tenga un valor organizacional y una justificación autorizada en el organigrama de la empresa. Cuando se apruebe el puesto, se buscaran los candidatos adecuados al perfil; este proceso definirá el reclutamiento y la selección del personal que ocupara el puesto.

5. **Se diseña con base en los procesos del negocio**

Los procesos son secuencias que deben administrarse para asegurar que suceda un resultado. Las organizaciones del pasado no analizaban sus procesos, quizá porque no sabían cómo hacerlo y porque como el mundo era menos competitivo, el número de empresas que hacían el mismo producto u ofrecían el mismo servicio no eran muchas. Entonces las cosas ocurrían de manera más simple.

6. **Debe operar como un sistema**

Hoy en día, toda empresa debe operar su servicio, comercialización o producción con un sistema bien estructurado que le asegure buenos resultados originados por cualquiera de estos tres procesos o la combinación de ellos.

Un sistema como el mencionado anteriormente opera de acuerdo con cuatro elementos básicos:

- Las entradas o insumos
- El proceso de transformación de las entradas o insumos.
- La salida, que es el resultado de la transformación de los insumos.
- La retroalimentación de la salida, que es de los servicios o productos terminados.

Hoy en día muchas empresas que no tienen sus bases organizacionales intentan implantar sistemas como los mencionados, lo cual, obviamente, no les dará resultados porque no tienen el soporte de una estructura básica.

Los empresarios deben aprender que en el mundo globalizado y competitivo en que vivimos sus empresas se deben organizar con base en estos sistemas y que no hay como evadirlo, porque seguramente si no lo hacen así, sus empresas desaparecerán y sus inversiones y capitales se verían afectados.

7. **Debe adaptarse con rapidez a los cambios**

El mundo de hoy se mueve a velocidades por los cambios que ocurren todos los días. Para las empresas es difícil adecuarse al mismo ritmo del cambio de tendencias y de lo que la tecnología ofrece, porque les costaría muy caro cambiar y adaptarse a cada momento; además no sería funcional ni tampoco rentable. El problema para las empresas constituidas es que las empresas que se crean toman lo mejor del momento para responder a las necesidades del mercado.

8. **Las empresas de nueva creación deben diseñarse en función de las necesidades del negocio y su visión, su misión, su filosofía estratégicas y su valores**

Cuando una empresa es nueva, lo primero que tiene que hacer es diseñar su visión, su misión, su filosofía estratégica, sus valores y hasta sus metas. Esto sería lo ideal y lo indispensable para que comience con pie derecho en su negocio. De ello derivara el diseño primario de la organización, que consistirá en formar una estructura organizacional básica. (Naumov Garcia, 2011, págs. 117-126)

3.1.3. Clasificación de la organización

El tipo de organizaciones que existen para conceptualizar y entender cómo se integra una estructura en una empresa se clasifica así: organización formal y organización informal.

Estos dos tipos de estructura organizacionales han existido siempre en cualquier compañía; mediante el desarrollo organizacional, las hemos identificados y hemos aprendido a manejarlas en su plena administración teórica y práctica. En seguida se analiza cada uno de estos tipos de organización.

Organización Formal

Es la que se integra previo análisis y diseño, originada por la visión, la misión y la filosofía estratégica, todo lo cual conllevara las metas a cumplir para tener buenos resultados y se pueda transcender.

Cuando una empresa desea establecer una estructura formal, se decide integrar cierto número de puestos, los cuales serán ocupados por personas que cumplen con el perfil de competencias, a fin de tener la certeza de que aquellas darán buenos resultados; no obstante, la organización consta de formalidad, o sea, se

integran recursos teóricos (puestos) y personas de acuerdo con un plan concebido previamente. El apego a este plan será parte elemental del éxito de la empresa.

Cuando hay una estructura formal, integrada por puestos determinados que tienen un perfil de competencias y que requieren ciertas condiciones (como escolaridad, sexo, estado civil, e incluso en algunas compañías una estatura determinada), estas dan la pauta al departamento de recursos humanos para iniciar la búsqueda del personal idóneo.

Hoy en día las organizaciones modernas, aun las más dinámicas o las virtudes formadas en internet, deben contar con una estructura estable y formal que le de los cimientos básicos y necesarios para que la compañía se desarrolle sin problemas. Así una empresa que no cuenta con las bases organizacionales primarias y pretende crecer, adaptarse o evolucionar con sistemas más complejos será prácticamente imposible que lo haga, porque dichas bases son el alma de la organización y toda la estructura, como los organigramas, las descripciones y la valuación de los puestos el sistema de pago, los procedimientos, las políticas y el sistema para evaluar el desempeño de las personas que la integran.

También la organización formal está constituida por elementos que dan fuerza a su formalidad, como los siguientes.

La Autoridad

La Autoridad se define como" el grado de responsabilidad que la empresa da a un puesto como derecho a ejércela, para lograr los resultados esperado por este".

La autoridad es el derecho que la persona que ocupa el puesto tiene para ejercer su responsabilidad, porque aquella es legítima y la empresa se la concede para que la administre de la mejor manera y así alcance los objetivo planteados.

La Responsabilidad

Otro elemento de la organización formal es la responsabilidad, la cual se define como "el grado de obligación que tiene la persona que ocupa el puesto para cumplir las labores encomendadas por la empresa".

No hay opción: el responsable de la acción en quien debe cumplir con ella, pues no puede delegarla ni compartida, por ejemplo, al integrar el organigrama de la empresa, el responsable de llevar las cuentas por cobrar o las cuentas por pagar es el contador, el jefe de impuestos o el asistente administrativo, entre otras responsabilidades de esta área de finanzas.

El Poder

El poder también es otro elemento de la organización, el cual se define como" la habilidad que una persona tiene para influir en los demás con una actitud positiva para hacer que las cosas sucedan".

El poder se interpreta de forma errónea porque en la cultura latina se piensa que quien tiene el poder lo tiene todo, lo cual es un concepto equivocado, ya quien sabe manejar el poder tendrá la sabiduría de saber usarlo y aplicarlo de positiva; sin embargo, muchas veces quien ostenta la autoridad otorgada por la empresa desafortunadamente no tiene el poder y la capacidad de influir en los demás, sino lo que tiene otra persona.

El Puesto

Es imposible definir el puesto en términos de organización como "una pequeña unidad que integra a la estructura organizacional, cuya dinámica opera mediante sus responsabilidades, así como sus alcances, su dimensión y su toma de decisiones que emergen de sus actividades, que, coordinadas con las otras responsabilidades de los otros puestos que integran dicha estructura organizacional, constituyen el sistema total que es la organización de una empresa".

Organización Informal

En todas las compañías aparece esta organización, que esta oculta a la organización formal, que se encuentra atrás de ella y que prácticamente es invisible, pero que existe y está presente a cada momento en la vida de una empresa formal.

Las organizaciones que apenas inician su diseño e integración de los elementos formales tienen la oportunidad de evitar que la organización informal aparezca o que si lo hace no se manifieste ostensiblemente y permita operar a la organización formal, que está diseñada para asegurar resultados, competitividad y productividad, porque se supone que los diseños se basaron en sus necesidades y la visión que se tiene de ella.

Las características de las organizaciones informales son las siguientes:

Crea su propia cultura

Las organizaciones que dejaron nacer una organización informal más posiblemente provocaron una cultura propia de esta, es decir, si los patrones de la empresa nunca dijeron, ni dictaron, ni permearon sus valores, su filosofía, su visión y misión, la estructura que existe es un abismo de informalidad.

A veces las culturas informales que surgen son buenas, en cuyo caso habrá que evaluarlas, porque a lo mejor se parecen a la cultura que tienen los dueños, quienes no tuvieron el cuidado de pensar un poco de formarla. (Naumov Garcia, 2011, págs. 127-129)

El Modelo Organizacional

Cuando pretendemos hacer una valuación de puestos es indispensable contar siempre con un modelo de la organización, un modelo a seguir de la empresa. Existen muchos tipos de modelos que podrían ser útiles para efectuar una evaluación de puestos, desde lo más simples hasta lo más complejos pero para poder escoger un modelo, primero hay que conocer perfectamente que es lo que la empresa requiere y desea obtener. Ya hablamos de las competencias y de cómo estas se derivaron de la visión, pero el modelo de la organización o modelo estratégico se refiere básicamente a qué tipo de esquemas organizacionales busca obtener la empresa. Por ejemplo, una empresa que cuenta con todos los elementos organizacionales, como la visión, la misión, la filosofía estratégica, los valores, las metas, un organigrama bien establecido, las descripciones y los perfiles de sus puestos bien fundamentados, el sistema de compensaciones, los procedimientos, el manual de políticas y el sistema de evaluación del desempeño, decida hacer un estudio más profundo en la derivación de las competencias, que se expresaran en factores y más adelante de cómo va a evaluar a los ocupantes de sus puestos con su desempeño y resultados adicionales que se establezcan expresados en metas, obtendría un modelo como el de la figura 7.1. (Naumov Garcia, 2011, pág. 207)

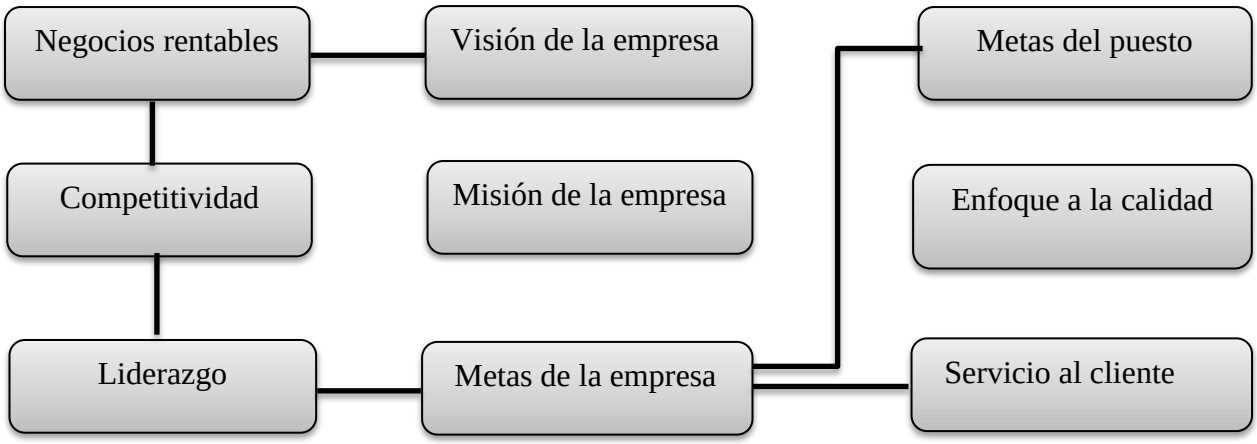


Figura 7.1

Los modelos tradicionales

Las organizaciones tradicionales suelen ser organizaciones jerárquicas, con una estructura relativamente rígida representada en un organigrama que expresa relaciones de supeditación, de autoridad y eventual o alternativamente relaciones funcionales. En estas organizaciones las personas suelen "habitar" en espacios que se separan de otros espacios de organización a través de varios niveles jerárquicos.

Por eso es común que en este tipo de organizaciones sea complicado poder hablar con personas que están muy alejadas en el organigrama y la rigidez del esquema de relaciones humanas tiende a traducirse en una rigidez que le dificulta a la organización la mejora continua, porque para mejorar hace falta capacidad de cambiar. No es fácil mejorar estructuralmente organizaciones en las que los organigramas están muy establecidos. Ante la rigidez y la inoperancia de las relaciones jerárquicas han evolucionado distintos modelos de organización. Uno de ellos es el: modelo matricial.

Modelo matricial

En el cual cada instancia de la organización se comunica o "reporta" a los otros niveles a través de varias vías. Una de ellas puede coincidir con la que le correspondería en un modelo jerárquico tradicional pero otras están más basadas en necesidades funcionales y de coordinación complementaria y paralelas.

El modelo matricial establece de un modo natural la comunicación y colaboración por lo que las organizaciones matriciales funcionan mejor, con más eficiencia que las jerárquicas, pero aun en ellas no resulta fácil la evolución, la transformación, las mejoras sustantivas o las respuestas dinámicas.

Una organización, matricial es normalmente más eficiente que una jerárquica pero no es necesariamente lo suficientemente flexible como para mejorar en forma continua. (Silva, 2010, págs. 23-24-25)

3.1.4. El modelo de organización: La estructura Organizacional

Sin duda uno de los aspectos menos comprendidos y peor implementados es el referido a la estructura organizacional. Las acciones analizadas en este estudio muestra que se considera regularmente que el tema de estructura se reduce simplemente al organigrama y se limitan sus ajustes a la creación, fusión o supresión de alguna unidad administrativa dentro del mismo, sin entender que la decisión de

diseñar o rediseñar una estructura organizacional es una decisión técnica, que debe tomar en cuenta una lista de aspecto que en lenguaje propio de la teoría de la organización se denominan genéricamente parámetros de diseño. Además, existe una tendencia bastante nociva: la llegada de nuevas autoridades que trae consigo casi inevitablemente cambios en la estructura, sobre todo en un despliegue para mostrar poder y autoridad o la impronta personal, que como consecuencia de un análisis riguroso. (Medina Giopp, 2013, págs. 22-23)

3.1.5. Estructura Organizacional

A lo largo de la evolución de las organizaciones la estructura organizacional ha sido de gran significación para su funcionamiento, desde la teoría Neoclásica que concibe a la organización como una estructura, forma y disposición de las partes que la constituyen, además de las interrelación de esas partes, hasta la teoría situacional de las organizaciones la cual apunta hacia que los diversos ambientes obligan a que las organizaciones adopten nuevas estrategias, que también exigen nuevas y diferentes estructuras organizacionales.

Al respecto se define estructura según Swieriga (2001) como, la división y el agrupamiento de tareas, autoridades y responsabilidades: la estructura determina la posición de los miembros de la organización y las relaciones entre ellos. (Gomez Barreto, 2010, pág. 24)

Departamentalización

En el mismo orden de ideas a nivel organizacional refiere Robbins (2004), que la departamentalización constituye las bases para agrupar las tareas, de modo tal que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. Los empleados se agrupan en departamentos siguiendo una lógica determinada, entre las que remencionan: departamentalización por función, por división, matricial.

Departamentalización por función

La departamentalización por función está estrictamente relacionada con los objetivos y las actividades, es así como el citado autor refiere que con la departamentalización por funciones se trata de alcanzar economía de escala al situar en unidades comunes o personas con habilidades e inclinaciones semejantes.

Departamentalización por División

La división del trabajo consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, esta obliga a que la organización se desdoble en tres niveles administrativos: nivel institucional, compuesto por los dirigentes y directores de la organización; nivel intermedio, conformado por los gerentes y nivel operacional, conformado por los supervisores que administran la ejecución de la tarea y operaciones de la empresa, lo que coincide con Chiavenato 2000.

La departamentalización por división, crea departamentos basados en servicios, clientes, territorios, o diferencias de tiempo que incrementa eficacia organizada debido a que los departamentos tienen mayor capacidad respuesta a las necesidades especificadas. (Gomez Barreto, 2010, págs. 25-26)

3.1.6. Estrategia Organizacional

Dado que la estructura es un medio de alcanzar los objetivos y estos se derivan de la estrategia organizacional, es apenas lógico que la estructura deba seguir la estrategia. Si la gerencia realiza cambios significativos en la estrategia de la organización, la estructura debe cambiar para ajustarse.

Una estrategia de innovación se esfuerza por alcanzar innovaciones significativas y únicas. Evidentemente, no todas las empresas buscan la innovación. Las empresas innovadoras utilizaran sueldos y prestaciones competitivas para atraer a los mejores candidatos y motivar a los trabajadores a correr riesgos. De hecho, cierto grado de estructura mecanicista puede beneficiar realmente la innovación.

Canales de comunicación bien desarrollados, políticas para mejorar el compromiso de largo plazo y canales claros de autoridad contribuirán que los cambios rápidos ocurran sin complicaciones.

Una organización que busca una estrategia de minimización de costos

Controla los costos de manera estricta, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios y reduce los precios en la venta de un producto básico. Las organizaciones enfocadas en la minimización de costos utilizan menos políticas destinadas al desarrollo del compromiso entre su fuerza laboral.

Las organizaciones que siguen una estrategia de imitación

Intentan minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de ganancias, moviendo nuevos productos o ingresando a nuevos mercados, tan solo después de que los innovadores hayan demostrado su viabilidad.

Tamaño de la organización

El tamaño de una organización tiene un efecto significativo en su estructura. Las organizaciones que emplean a 2000 personas o más suelen tener más especialización, mas, departamentalización, más niveles verticales, y más reglas y directrices que las organizaciones pequeñas.

Tecnología

La tecnología describe la forma en que una organización convierte inversiones en producción. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos e bienes o servicios.

Diversos estudios han examinado la relación entre tecnología y estructura. Lo que distingue a las tecnologías en su grado de rutina. Las actividades rutinarias se caracterizan por operaciones automatizas y estandarizadas.

Ambiente

El ambiente de una organización incluye instituciones o fuerzas externas que puedan afectar su desempeño, como proveedores, clientes, competidores, organismo regulatorios gubernamentales y grupos público de presión. Los ambientes dinámicos crean mucho más incertidumbre para los gerentes estáticos. Los gerentes pueden ampliar su estructura para detectar y responder a las amenazas, como forma de minimizar la incertidumbre.

El ambiente de cualquier empresa tiene tres dimensiones: capacidad, volatilidad y complejidad.

La capacidad: Se refiere al nivel en que el ambiente soporta el crecimiento. Los ambientes ricos y en crecimiento generan un exceso de recursos, lo cual suele proteger a la empresa en tiempos de relativa escasez.

La volatilidad: Describe el nivel de inestabilidad del ambiente. Un ambiente dinámico con un alto nivel de cambios impredecibles hace difícil que la gerencia haga predicciones correctas.

Por último la, complejidad es el nivel de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales. Los ambientes sencillos, como la industria del tabaco, son homogéneos y están concentrados. Los ambientes que se caracterizan por la

heterogeneidad y la dispersión (como la industria de banda ancha) son complejos y diversos, con numerosos competidores. (Robbins, 2013, págs. 496-499)

3.1.7. Diseño Organizacional

Los administradores desarrollan una secuencia lógica en su trabajo; es decir, planifican y deciden lo que hay que hacer mediante estrategias, Organización, determinando las actividades a realizar y su orden que se traduce en la estructura de la organización, las dirigen desplegando su liderazgo y formulando políticas generales y posteriormente controlan para verificar su logro conforme a lo planeado.

En este proceso fundamental de gestión, la fase organización trata sobre el diseño organizacional, en que la estructura es un medio importante para la implementación de la estratega. Se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales.

Fundamento del diseño organizacional

Organizar como la frase "organización" en el proceso de gestión de la administración es el trabajo de ordenar y estructurar las actividades necesarias para lograr los objetivos de una institución o empresa. Implica identificar las actividades, agruparlas según su relación y afinidad, asignarlas un jefe con la respectiva autoridad y establecer un orden jerárquico para su funcionamiento. Las actividades se relacionan a través de procesos de comunicación, autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas, pudiendo agruparse también en procesos de trabajo.

La estructura, como resultante del proceso de organizar, es un medio importante para la implementación de la estrategia, que proviene de la planeación, y se representa gráficamente por el organigrama, se complementa en la práctica por una serie de manuales administrativos y su dinámica se manifiesta a través de los procesos organizacionales. (Pulgar Vidal, 2011, pág. 35)

Las Autoras definimos que el diseño organizacional es muy importante ya que ayuda a que la empresa pueda crear la estructura de la organización, y así poder desarrollar cada una de sus actividades y procesos para que se puedan lograr los objetivos definidos en cada una de sus estrategias.

3.1.8. Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional hace referencia a la personalidad propia de la empresa. Se trata de una idea sencilla de entender, pero difícil de expresar. Está formada por una serie de característica asociadas a cómo funciona internamente una empresa.

La cultura organizacional también es la manera en la que funciona la empresa: muy formal o informal, muy innovadora en sus procedimientos o que valora significativamente las aportaciones de sus empleados. Se refiere, por tanto, a un conjunto de elementos que identifican a la organización y los diferencian de otras.

Como bien señala Sánchez (2011), la cultura organizacional es una variable más de la empresa, como su estructura organizativa o la tecnología, "que sus administradores deben considerar y gestionar"

La cultura de la empresa no responde a un único individuo, ni siquiera al emprendedor que pone en marcha el pequeño negocio. Aunque esta persona aporta un elemento sustancial al componente cultural, en base a su propia forma de ser, los elementos que dan personalidad a la empresa tienen que ser compartidos a sus empleados. (Pino Mejias, Direccion de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Control y optimizacion de recursos en la actividad diaria, 2015, pág. 161)

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a un sistema significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Al parecer, existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización.

1. **Innovación y toma de riesgos.** Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles.** Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados.** Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente.** Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.

5. **Orientación a los equipos.** Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipo en vez por individuos.
6. **Dinamismo.** Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. **Estabilidad.** Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status y no en el crecimiento.

La cultura es un término descriptivo

La cultura organizacional muestra la forma en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización. Es decir, se trata de un término descriptivo, lo cual es importante debido a que distingue entre cultura y satisfacción laboral.

Las investigaciones sobre la cultura organizacional busca medir la manera en que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En contraste la satisfacción laboral busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensas y otros aspectos similares.

Las organizaciones tienen culturas uniformes

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.

Una cultura dominante expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los miembros de la organización, y que brinda a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo departamento o lugar.

Culturas fuertes versus culturas débiles

Es posible establecer una diferencia entre culturas fuertes y débiles. Si la mayoría de los empleados(al responder encuestas administrativas) tienen la misma opinión acerca de la misión y los valores de la organización, entonces la cultura es fuerte; si las opiniones varían mucho, la cultura es débil.

En una cultura fuerte, los valores fundamentales de la organización son compartidos por muchos individuos y se adoptan de forma intensa. Cuanto más miembros acepten los valores fundamentales y mayor sea su compromiso, más fuerte

será la cultura y mayores influencias habrá sobre el compromiso de sus integrantes ya que la intensidad y alto grado en que se comparen sus valores crean un ambiente con un gran control del comportamiento.

Cultura y formalización

Se ha visto que los niveles de formalización faciliten el orden, la consistencia y la posibilidad de predicción. Una cultura fuerte logra el mismo objetivo sin necesidad de documentos escritos. Por consiguiente, la formalización y la cultura deberían verse como dos caminos diferentes hacia un destino común.

Cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, menos necesidad tendrá la gerencia de preocuparse por desarrollar reglas y directrices formales que guíen la conducta de los empleados, quienes internalizan esa normatividad cuando aceptan la cultura de la organización. (Robbins, 2013, págs. 512-516)

3.1.9. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral

El clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar con las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que, en consecuencia, afectan su desempeño. Las investigaciones en el contexto organizacional han reconocido tradicionalmente la importante influencia del clima organizacional sobre una gran variedad de procesos y resultados en las personas y las organizaciones; dentro de estos se destacan entre muchos otros aspectos: la motivación, la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la participación, el compromiso, el logro de metas, la satisfacción y el desempeño laboral.

El estudio del clima organizacional aporta conocimientos fundamentales para la comprensión de las relaciones laborales y para la calidad y la eficiencia de la acción organizativa.

En estos dominios, la influencia de variables actitudinales, tales como la satisfacción, entre los distintos pueden tener una acción preponderante sobre la interacción social que se desarrolla entre los distintos actores que componen las organizaciones y por ello, sobre los resultados obtenidos en el trabajo.

Muchas investigaciones sobre el contexto organizacional han señalado que es más probable obtener mejores resultados laborales en alto desempeño, compromiso o cooperación, cuando las personas se sienten parte de un grupo de trabajo con un

clima organizacional satisfactorio, cuando perciben que tienen las competencias adecuadas para desarrollar su trabajo y cuando son recompensadas y reconocidas como agentes significativos de los resultados organizacionales. No sorprende entonces pensar que, la relación entre las variables organizacionales y personales estén representado una influencia relevante sobre la dinámica de la vida organizacional. (Chiang Vega, 2010, págs. 13-14)

3.1.10. Clima Organizacional

La consideración de las organizaciones como un entorno psicológicamente significativo ha llevado a la formulación del concepto del clima organizacional. La importancia de este concepto radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. Cuando los individuos aluden a su medio laboral, frecuentemente utilizan la palabra clima; su uso en el lenguaje diario permite entrever que el concepto es considerado importante para ellos en su interacción laboral.

Sin embargo, hay pocos constructos en psicología organizacional tan confusos y mal entendidos como el clima. La fuente principal de confusión se sitúa en la dificultad de llegar a formular una definición adecuada que refleja su complejidad. No obstante, existe un cierto acuerdo entre los investigadores en convenir, que los elementos básicos del constructo clima organizacional, son atributos o conjuntos de atributos del ambiente del trabajo. Sin embargo, ese acuerdo desaparece cuando se intenta abordar la naturaleza de esos atributos; el modo en que se combinan y el proceso mediante el cual el sujeto llega a configurar su percepción del clima organizacional.

Tagiuri (1968) fundamenta su definición en la visión del clima como una característica del ambiente total. El clima, según este autor es una casualidad relativamente duradera del ambiente que es experimentada por sus habitantes, influye en su conducta y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente. (Chiang Vega, 2010, pág. 33)

El clima organizacional es de gran importancia para llevar a cabo la comprensión de las relaciones laborales de toda organización, ya que permite llevar una eficiente acción organizativa. Siempre y cuando exista una excelente comunicación y motivación con cada uno de sus colaboradores.

El Enfoque Cultural

Morán y Volkwein (1992) indican que el enfoque cultural se centra en la manera en la que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional. La cultura se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias. La cultura organizacional contiene los elementos esenciales de valores, interpretaciones negociadas y significados constituidos históricamente que impregnan las acciones con un propósito y una validación consensuada y que hacen posible unos esfuerzos organizados y, en consecuencia, unas organizaciones.

Según las autoras definimos que el enfoque cultural es una denominación para referirse a aquellos enfoques que promueven el interés para desarrollar la competencia intercultural. Ya que toda organización crea su propia cultura o clima, con sus propias costumbres y estilos.

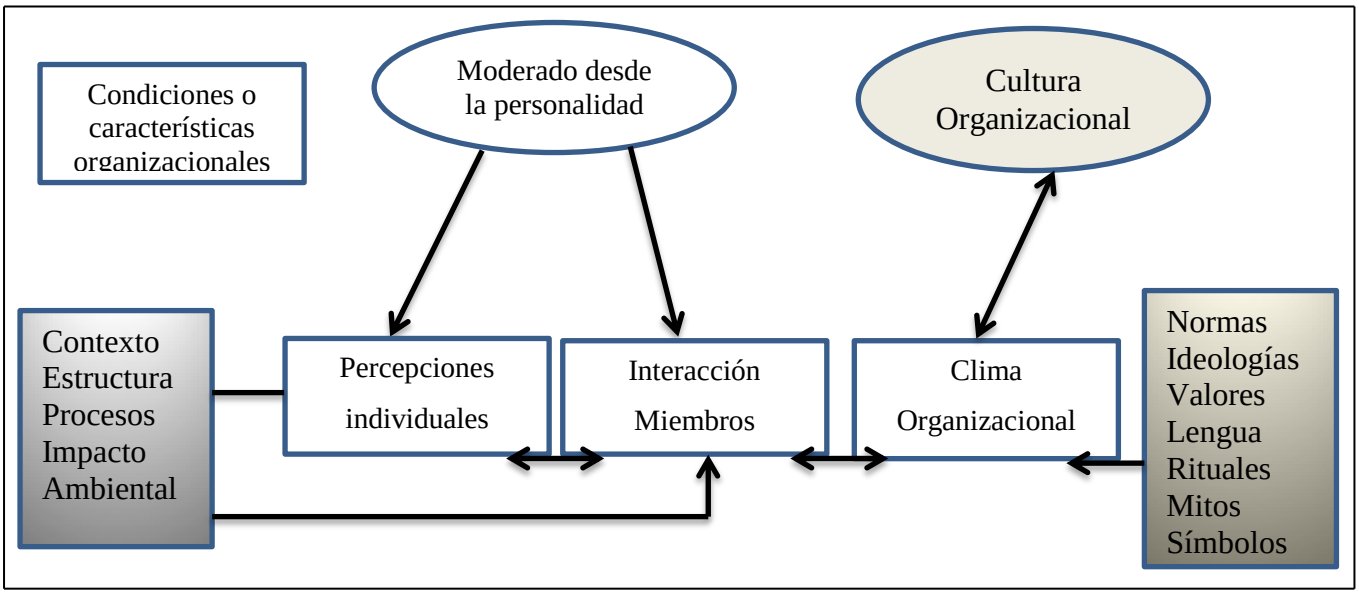
La cultura, por tanto, constituye el contexto para la interpretación de un sistema ordenado de significado dentro del cual tiene lugar la interacción social.

El enfoque cultural pretende integrar elementos de los anteriores enfoques. Del enfoque estructural incorpora su consideración de las propiedades formales visibles, del enfoque perceptual y del enfoque interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embrago, el enfoque inherente de las presuposiciones culturales como el modo en el que estas, guían el comportamiento social en su manifestación visible en el clima de la organización.

Dicho de otro modo, el enfoque cultural desplaza el análisis de una exploración de las dinámicas por las que la interacción produce una consistencia compartida, por un interés explícito sobre las condiciones en las que estas dinámicas tienen lugar y, en última instancia, se convierten en importantes para la organización. El enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles; el clima organizacional.

El modelo describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo organizacional. Incluidas en el modelo están las condiciones o característica organizacionales que contienen los elementos de contexto (tipo de control, propósito general y dominio), estructura (tamaño, complejidad y formalización), procesos (comunicación, estructuras de influencia y toma de decisión) e impacto ambiental (efecto que tienen las turbulencias ambientales para inducir al cambio dentro de la organización. (Cuadro 4).

Representación visual del enfoque cultural para el clima organizacional



Fuente: Adaptado de Moran y Volkwein (1992)

Elaborado: Por las autoras de la tesis

Las condiciones o características organizacionales se representan como los puntos focales de las percepciones individuales. Las percepciones de estas características están moderadas por la personalidad del perceptor y sus estructuras cognitivas. (Chiang Vega, 2010, págs. 43-44)

Clima Laboral

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizativas. Por razones evidentes, el clima es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones; desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza, sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan Bustos, 2012, pág. 275)

Satisfacción Laboral

La crítica más fuerte y fundamentada que se plantea en la relación del clima organizacional con la satisfacción laboral (Johannesson, 1973), se deriva principalmente del construcción de cuestionarios de clima a partir de otros ya existentes de satisfacción. Así se desprende de la investigación (Payne y Mansfield,

1978; La Follette y Sims, 1975), dada la naturaleza descriptiva más que evaluativa del clima, mientras que la satisfacción es una respuesta afectiva evaluativa de aspecto del trabajo.

Capitulo Dos

3.1.11. Desarrollo Comercial

La definición de desarrollo que será utilizada aquí tendrá un nivel general cuando se reconoce que la misma se basa en hacer real lo que es potencial en lo individual o bien en conglomerados sociales.

En términos más específicos se entenderá como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización racional, es decir sostenida de los recursos y los sistemas naturales. (monografias.com)

3.1.12. Desarrollo económico

Se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover y mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Podría pensarse el desarrollo económico como el resultado de los saltos cualitativos dentro de un sistema económico facilitado por las tasas de crecimiento que se han mantenido altas en el tiempo y que han permitido mantener procesos de acumulación del capital.

Comercio

Se denomina comercio en la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado de compra de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. (https://es.m.wikipedia.org/wiki/.com)

Otros indicadores internos

Este apartado se centra en el análisis de otros indicadores internos para medir la eficiencia de la empresa. Conseguir la máxima eficiencia. Conseguir la máxima eficiencia implica una gestión óptima de los recursos, de modo que no se malgasten esfuerzos y todos se centren en los resultados.

Bautista (2001) distingue dos tipos de eficiencia asignativa se centra en los factores y busca la mejor manera de combinarlos para obtener el máximo de producto o de servicio. La eficiencia técnica analiza los recursos y tecnologías

disponibles para conseguir los mejores resultados. Estos indicadores son la productividad, la calidad del producto y del servicio, el liderazgo, la flexibilidad, etc., y su análisis permite ver aspectos particulares de mejora en las dos líneas expuestas.

Productividad

La productividad es el indicador de eficiencia más empleado y se define como la relación existente entre los bienes y servicios que se han obtenido en un determinado intervalo de tiempo y los recursos que se han utilizado para ello.

Esta definición es muy intuitiva pero, al mismo tiempo, resulta ambigua, ya que los bienes, servicios y recursos se miden de forma distinta (con unas unidades de medidas u otras) en función del sector (productivo o de servicios) y de lo que específicamente se debe cuantificar.

Calidad de producto y de servicio

Calidad es uno de los términos más empleados en la literatura de gestión para referirse a medidas de mejora de la eficiencia empresarial, pero a pesar de ello, no existe genérica de ese término. Todas las personas poseen un conocimiento intuitivo de lo que les parece un producto o servicio de calidad, pero, en la práctica, hay, múltiples enfoques para analizar la cuestión, que se centran es aspectos particulares.

Camisón (2011) la identifica como un conjunto de características medibles que se requieren para satisfacer al cliente. Este enfoque se centra en el carácter técnico de la calidad y se basa en comparar el producto obtenido con una determinada referencia estándar y se comprueba si se cumplen las especificaciones.

De este modo la valoración se realiza mediante métodos tecnológicos, interdependientes de las personas, tanto de la que verifica que se ha alcanzado el nivel requerido como de la que utiliza el producto.

Liderazgo

Dentro del contexto de eficiencia empresarial que se está analizando, las entidades pueden optar por centrar su estrategia en determinados elementos diferenciadores que les permita obtener ventajas respecto a los competidores. De este modo intentan garantizar una mejora de su cuota de mercado, ocupando posiciones destacadas o de liderazgo en el mismo, que se traducirán en un incremento de los resultados económicos.

Mediante el liderazgo en costes una microempresa puede incorporar medidas para reducir y mantener su estructura de costes por debajo de la de sus competidores,

lo que le permitirá disminuir los precios de venta de los productos o servicios y alanzar ese incremento de cuota de mercado.

Esto requiere un profundo estudio del negocio, que se suele realizar a través de las herramientas que proporciona la contabilidad analítica. No es una tarea sencilla porque la competencia, en el entorno actual, es prácticamente global y por tanto, las estructuras de costes son muy variadas.

Flexibilidad

Define flexibilidad como la facilidad de una empresa para acomodarse a ciclos económicos adversos, o una variedad de las ventas. En general este enfoque no tiene que ser tan negativo y se puede ampliar esta definición en el sentido de facilidad de adaptación a las demandas de mercado.

En contrapartida, la flexibilidad es una variable ligada a la estructura de costes fijos. Cuanto mayor es esta estructura menor es la flexibilidad y por tanto, disminuye la capacidad de adaptación de las empresas, especialmente cuando se experimenta una reducción de facturación o de encargos.

Plazo de Entrega

El plazo de entrega se entiende, de manera intuitiva, como el tiempo trascurrido desde que la empresa recibe una petición en firme de un producto o de la prestación de un servicio hasta que se satisface por completo dicha demanda.

Al igual que los casos anteriores también constituye un indicador de eficiencia, sobre todo cuando se producen incumplimientos que revelan problemas internos de la empresa.

Durante la negociación con el cliente se alcanza un acuerdo, con diferentes grados de formalidad, sobre el plazo de entrega. La relación entre las dos partes puede establecerse en términos de un contrato.

Innovación

Al igual que en el caso de la calidad, innovación aparece unido de forma consiente a la mejora de la eficiencia empresarial. También es un concepto que cuenta con numerosas definiciones y al que es posible aproximarse de maneras muy diferentes. En el contexto de las microempresas se puede identificar como el desarrollo de manera diferente de procesos, productos o servicios para obtener ventajas competitivas.

La innovación siempre ha constituido un elemento fundamental de la práctica empresarial, aunque su importancia ha aflorado en un mercado como el actual,

globalizado y en constante cambio. En un entorno tan turbulento resulta necesario potenciar la creatividad para ir reformulando y adaptando la empresa a las necesidades del entorno.

Formación del Personal

Como bien indica Gómez Mejía (2001), "los directivos y las organizaciones de éxito se están dando cuenta de que las personas son un recurso clave para manejar una ventaja competitiva. Por esta razón, consideran la formación como una inversión en personal y no un gasto".

En efecto, en la actualidad todo el personal de una empresa debe ser consciente de la importancia de la formación continua, de una constante actualización tanto de conocimientos como habilidades, que garanticen un desempeño adecuado de los distintos puestos de trabajo. En este caso se puede entender la ausencia de formación como un índice o una señal de ineficiencia, que mostrara sus consecuencias negativas en los resultados de la empresa, tarde o temprano.

Asumida la importancia vital de la formación, el debate se centra en como orientar y llevar a cabo actividades en este campo. En este punto las opiniones empiezan a diferir, dado que hay distintas maneras de abordar la cuestión.

Satisfacción al Cliente

La adquisición de un producto o la prestación de un servicio constituyen, en el fondo, un proceso de interacción entre la empresa y el cliente, y su percepción otorga el carácter de éxito o fracaso al mismo. En el caso del producto, el resultado del proceso se puede valorar de una manera bastante objetiva: se mide si el producto funciona correcta o incorrecta o si cumple con determinadas especificaciones. Sin embargo, la evaluación del servicio prestado es más compleja por su carácter subjetivo. (Pino Mejias , Dirección de la Actividad Empresarial de Pequeños Negocios o Microempresas. Control y Optimización de Recursos en la Actividad Diaria., 2015, págs. 56-66)

4. Visualización del alcance del estudio

4.1. Diagnostico Situacional

Al desarrollar la investigación se logró primeramente efectuar un diagnostico situacional, lo que nos permitió analizar de manera clara y efectiva de cómo se encuentra la situación actual de la empresa siempre y cuando verificando su misión, Visión, objetivos empresariales con la que la empresa cuenta. Además se realizó un análisis de las fuerzas externas que afectan a la distribuidora determinando oportunidades y amenazas.

4.1.1. Análisis externo

El análisis del entorno externo, también conocido como escaneo del entorno, incluye el estudio del entorno, incluye el estudio de los sucesos económicos, políticos, tecnológicos, y culturales, y las tendencias que puedan afectar el futuro de la organización y sus actividades del marketing. (Michael.D, 2012, pág. 18)

A través de análisis de los factores externos se puede descubrir las oportunidades y amenazas que rodean a la empresa aprovechando las oportunidades y protegiéndolas de las amenazas.

4.1.2. Macroentorno- Análisis PEST

4.1.2.1. Político –Legal

El Ecuador es un país que en los últimos años ha venido teniendo una estabilidad política debido a su actual gobernante el presidente Economista Rafael Correa, el cual ha basado su gobierno en procura del bienestar del pueblo, con una ideología socialista, también llamada socialismo del siglo XXI, esta se basa en la equidad social, a diferencia del socialismo tradicional, aquí existe la democracia en donde toda la población es un actor importante en los gobiernos, surge por las necesidades de latino América y países como Venezuela, Bolivia, y Ecuador la han adoptado. El ex presidente Hugo Chávez definía al socialismo del siglo XXI como: “En lo político más democracia y en lo económico más desarrollado colectivo, pero para satisfacer las necesidades de los pueblos y no para que una minoría se enriquezca.

El presidente Correa adaptando este sistema, con su popular frase la Patria ya es de todos, en donde busca que todos tengan las mismas oportunidades y no solo un grupo específico, se fundamenta en que la necesidad de un estado fuerte, con el fin que participe en planes de desarrollo buscando la redistribución de las riquezas, beneficiando a los agricultores, apoyándolos en la producción, la legalización de tierras y financiamiento. A través de esta forma de gobierno da prioridad al progreso del Ecuador en todo los aspectos, con la implementación de leyes y planes; como el plan nacional del buen vivir que busca dejar el tradicional paradigma económico, todo esto con el fin de promover una estrategia económica incluyente, sustentable y democrática es decir busca que el país tenga una visión compartida en donde todos tengan las mismas oportunidades de crecimiento con el objetivo de lograr una inserción económica reactivando el sector productivo y agrario. (Secretaria Nacional de Planificacion Desarrollo, 2013)

Objetivos del Plan de Buen Vivir

1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.
2. Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
3. Mejorar la calidad de vida de la población.
4. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable.
5. Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.
6. Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.
7. Construir y fortalecer espacios públicos, interculturales y de encuentro común.
8. Afirmar y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
9. Garantizar la vigencia de los derechos y la justicia
10. Garantizar el acceso a la participación pública y política.
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.
12. Construir un Estado democrático para el Buen Vivir.

A partir del plan nacional del buen vivir, se establece la ley organiza del régimen de soberanía alimentaria; la cual tiene por objeto establecer mecanismo mediante los cuales el Estado cumpla con su obligación logrando cumplir las metas

de garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados de forma permanente. (Ley Organica del Regimen de la Soberania Alimentaria, 2010). Este empuje ha preparado escenarios positivos para el desenvolvimiento de actividades comerciales como el caso de la empresa objeto de estudio.

Políticas: El país, como muchos otros, vive un ambiente de cambios que gustan a unos y molestan a otros. El desempleo se ha reducido a menos del 5% de la población económica activa, pero aun es un problema el subempleo que, aunque también se ha reducido, sigue siendo alto. Una de las formas más evidentes para cubrir las debilidades es el empleo, la creación de pequeñas y medianas empresas en el campo del turismo, puesto que beneficia a los estratos económicos más bajos y permite una reacción en cadena para el fortalecimiento de poblaciones pequeñas. En el Ecuador existen varias instituciones de control como el SRI, MRL, IESS, etc., que son las encargadas de verificar y regular el correcto desempeño de las organizaciones públicas y privadas, las mismas que rigen su accionar en las siguientes leyes:

- Ley del Registro Único de Contribuyentes
- Ley Orgánica de Defensa del Consumidor
- Ley para la Equidad Tributaria
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Código Civil

ANÁLISIS: A pesar de la reelección del presidente de la republica Rafael Correa, en el Ecuador se percibe un ambiente de inestabilidad política, social y económica, ya que constantemente en la Asamblea Nacional se discuten proyectos que buscan generar más impuestos que afectan directamente al sector comercial y financiero del País, afectando al poder adquisitivo de los potenciales clientes.

4.1.2.2. Económico-Financiero

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), conjuntamente con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), presentó la segunda versión del Directorio de Empresas y Establecimientos (DIEE). Esta herramienta marca el inicio de la producción estadística en base a registros

administrativos, generando un ahorro de recursos económicos y humanos para el Estado.

Con el fortalecimiento de los registros administrativos, uno de los objetivos del INEC, se espera tener estadísticas oportunas, actualizadas constantemente, con un costo inferior al de un censo y con una cobertura superior a la de una encuesta.

Pabel Muñoz, secretario nacional de Planificación y Desarrollo, destacó la importancia estratégica de los datos obtenidos: "Hay un crecimiento importante del número de empresas y de ventas en el país, así como de las personas que en actividad económica se afilian a la seguridad social". Al respecto, agregó que el Ecuador es un país de micro y pequeñas empresas, en donde los motores del crecimiento mostrado en el tejido empresarial están en Quito y Guayaquil. "Quito ya no solo tiene esta referencia de capital política, sino de una capital económica importante", aclaró.

La segunda versión del DIEE recopila la información de 704.556 empresas, frente a las 179.830 empresas registradas en el Directorio de 2011, aumentando la cobertura en 3,9 veces más. El 40,7 de las empresas se encuentran en Guayas y Pichincha, y de ellas, el 47% están en Quito. Este Directorio toma como fuente las empresas que durante 2012 no cerraron formalmente sus puertas, registraron ventas en el Servicio de Rentas Internas (SRI) y/o mantuvieron uno o más trabajadores afiliados en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Se incluye en el universo a las microempresas pertenecientes al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE).

José Rosero, director ejecutivo del INEC, explicó que el 89,6% de las empresas contempladas en esta versión son microempresas, el 8,2% pequeñas, el 1,7% medianas y el 0,5% grandes empresas. De acuerdo al sector económico, los sectores más predominantes son comercio con el 39% seguido por servicios con el 38,4%. Según los resultados del DIEE, las empresas registraron 145.133 millones de dólares en ventas en 2012, 10% más que lo registrado en 2011, cuando alcanzó 131.892 millones de dólares. Del total de las ventas 121.516 millones de dólares corresponden a ventas nacionales y $23.617 millones de dólares a exportaciones. Por sectores, el 40,5% de las ventas corresponden al comercio, el 27,4% a industrias manufactureras, el 24,3% a servicios, el 4,7% son de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, y el 3,1% a explotación de minas y canteras. (http://200.110.88.41/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/)

Inflación

La inflación histórica refleja datos del año 2012-2014 un porcentaje de 4.16%, en el 2013 se observó una inflación del 2,70%, actualmente la inflación de Ecuador se ubica en 3,2%, considerando un crecimiento bastante bueno. En Ecuador en los últimos dos años ha venido manteniendo un porcentaje de inflación en el cual no existe variaciones significativas, dentro de los rangos de 6.12% siendo lo máximo y 7.71% siendo lo mínimo. Gracias a la estabilidad económica que ha venido teniendo da garantías tanto para los consumidores y los productores para su desarrollo ya que la inflación de estos no tiene una variación representativa. (Banco Central del Ecuador, 2014) (Tabla 2)

Inflación 2012-2014

Febrero-28-2014	2.85%
Enero-31-2014	2.92%
Diciembre-31-2013	2.70%
Noviembre-30-2013	2.30%
Octubre-31-2013	2.04%
Septiembre-30-2013	1.71%
Agosto-31-2013	2.27%
Julio-31-2013	2.39%
Junio-30-2013	2.68%
Mayo-31-2013	3.01%
Abril-30-2013	3.03%
Marzo-31-2013	3.01%
Febrero-28-2013	3.48%
Enero-31-2013	4.10%
Diciembre-31-2012	4.16%
Noviembre-30-2012	4.77%
Octubre-31-2012	4.94%
Septiembre-30-2012	5.22%
Agosto-31-2012	4.88%
Julio-31-2013	5.09%
Junio-30-2012	5.00%
Mayo-31-2012	4.85%
Abril-30-2012	5.42%
Marzo-31-2012	6.12%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Canasta Básica

La canasta básica en diciembre de 2013 se ubicó en USD 620,86, como dato importante señalamos que el valor de la Canasta Básica en la región Sierra fue de (USD 621,93), la de la Costa (USD 625,58).

La canasta básica familiar en diciembre 2014 costó USD 646,30; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 98,20% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,24% en referencia al mes anterior. Manta posee la canasta vital más elevada con un valor de 487,29 dólares. Por su parte la Canasta Vital tuvo un costo de USD 466,59, generándose un excedente de USD 168,08 del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en un 0,48% en referencia al del mes anterior. (www.ecuadorencifras.gob.ec, 2014)

El valor de la Canasta Básica en la región Sierra fue de USD 649,73, la de la Costa es USD 646,96, siendo Cuenca la ciudad más cara con una canasta básica de 669,66 dólares. El valor de la Canasta Vital en la Sierra es de USD 468,38, la de la Costa es de USD 469,57.

Salario Básico

A partir del año 2002 al 2012 América Latina incremento sus salarios en un 30% mientras que en el Ecuador en os últimos seis años aumento el ingreso familiar en un 40% lo que representa, que es el país que más ha disminuido la pobreza en los últimos años.

Anteriormente en el 2013 el salario básico se ubicó en $318, a partir de este año y por decreto del Presidente Correa se incrementó el salario a $340, considerando los fondos de reserva, beneficios y decimos tercero y cuarto se alcanza el salario digno de $425. Según calculo oficiales, alrededor de 350.000 personas se beneficiaron con el alza salarial. (El Comercio, 2013)

IPC (Índices de Precios al Consumidor)

En diciembre de 2014 el índice de precios al consumidor se ubicó en 150,79; lo cual representa una variación mensual de 0,11%. El mes anterior dicha variación fue de 0,18%, mientras en diciembre de 2013 se ubicó en 0,20%.

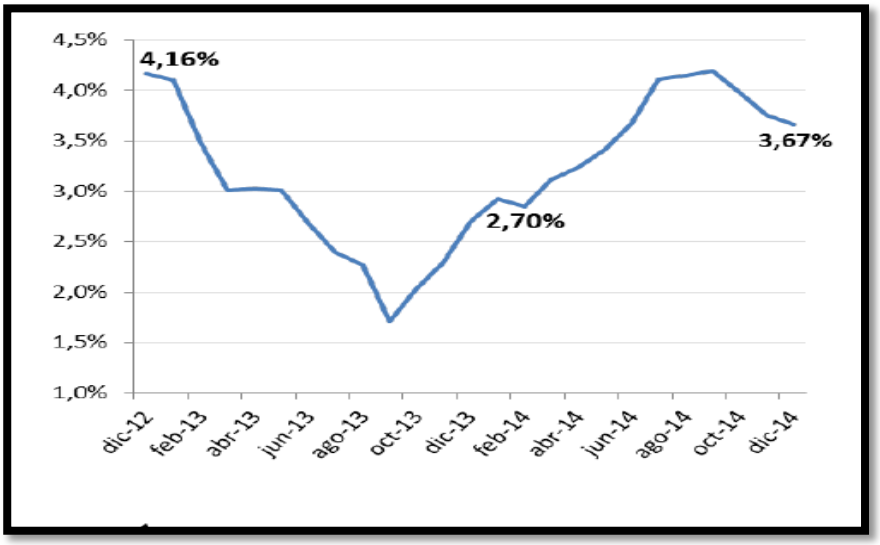
Tabla 1. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones

Mes	Índice	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
dic-13	145,46	0,20%	2,70%	2,70%
ene-14	146,51	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	146,67	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	147,69	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	148,12	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	148,06	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	148,22	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	148,81	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	149,13	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	150,04	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	150,34	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	150,62	0,18%	3,76%	3,55%
dic-14	150,79	0,11%	3,67%	3,67%

Por su parte, la inflación anual en diciembre de 2014 fue de 3,67%, en el mes anterior fue de 3,76% y la de diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%.

La inflación acumulada en diciembre de 2014 se ubicó en 3,67%; en diciembre de 2013 se ubicó en 2,70%. A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los dos últimos años. (www.ecuadorencifras.gob.ec, 2014)

Evolución de la Inflación anual



4.1.2.3. Social-Cultural

Entre 2006 y 2014, la pobreza por consumo se redujo a nivel nacional 32,6%, esto representa aproximadamente 1,3 millones de personas que salieron de la pobreza, reducción mayor a la registrada entre 1998 y 2006 cuando bajó en 14,5% según los últimos datos de la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El INEC presentó los resultados de la ECV en rueda de prensa, a través de su titular, José Rosero en conjunto con el secretario nacional de planificación y desarrollo, Pabel Muñoz.

La encuesta, que se realizó entre noviembre 2013 a noviembre 2014, tuvo como muestra a 28.846 viviendas, a nivel nacional, urbano, rural, 24 provincias y representatividad de Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala.

La pobreza por consumo en el 2014 llegó a 25,8% a nivel nacional, en el área rural 47,3%, mientras en la urbana alcanzó el 15,5% en comparación al 38,3%, 61,5% y 24,9% del 2006 respectivamente.

La pobreza extrema por consumo se ubicó en 5,7%, lo que representa una reducción del 55,4% (aproximadamente 900.000 personas) entre 2006 y 2014. De la misma manera, esta reducción es mayor a la registrada entre 1999 y 2006 en donde la pobreza extrema se redujo en 31,6%. Para el año 2014, en el área rural la pobreza extrema llegó a 13,8% y la urbana a 1,9%.

Guayas, Manabí y Carchi son las provincias que registraron mayor reducción de pobreza por consumo entre 2006 y 2014 con una variación relativa de 45,1%, 41,1% y 40,2% respectivamente.

Desigualdad de Consumo

En el caso de la desigualdad, entre 2006 y 2014, el Coeficiente de GINI (se utiliza para medir la desigualdad de los ingresos de un país), de consumo bajó 4,8 puntos, al pasar de 0,455 a 0,408. El coeficiente de GINI es el índice que mide la desigualdad entre la población, en un intervalo de 0 a 1 (el 0 corresponde a la perfecta igualdad).

El periodo 2006-2014 es el primero desde que se tienen encuestas de condiciones de vida en donde se observa una reducción de la desigualdad de consumo medida por GINI. En el periodo inmediatamente anterior 1998-2006, el GINI subió en 1,2 puntos de 0,443 a 0,455.

En el área urbana el coeficiente de GINI bajó entre 2006 y 2014 de 0,43 a 0,39, y en el área rural bajó de 0,397 a 0,353.

Pobreza Estructural (Necesidades Básicas Insatisfechas, NBI)

La pobreza por NBI a nivel nacional se redujo 31,1% entre 2006 y 2014 al pasar de 52% a 35,8%, lo que representa aproximadamente 1,6 millones de personas que salieron de la pobreza por NBI. La reducción de pobreza por NBI alcanzada en el periodo 1998 y 2006 fue de solo 18,7%.

La reducción observada en la pobreza NBI entre 2006-2014 en el sector rural es de 22,2% mientras que en el área urbana es de 35,3%.

Por lo tanto, la reducción de la pobreza estructural complementa lo observado en la pobreza por consumo y hace que los pobres crónicos (definidos como pobres por las medidas de consumo y NBI) se hayan reducido casi a la mitad entre el 2006 y el 2014 a nivel nacional.

Tras el análisis de las cifras presentadas este lunes, el secretario nacional de Planificación y Desarrollo, Pabel Muñoz, destacó la importancia de diferenciar la reducción de la pobreza realizada entre 1998 y 2006 del periodo 2006-2014. De esta manera, los datos de la Encuesta de Condiciones de Vida reflejan la construcción de un modelo de desarrollo distinto, donde se aplican políticas públicas eficientes no solo para disminuir la pobreza, sino también para alcanzar la igualdad y promover la equidad y la justicia social.

Para el titular de la SENPLADES, los datos de la ECV (encuesta de condiciones de vida) señalan con contundencia que el Gobierno aplica políticas públicas en la dirección adecuada. El resultado: la reducción de la pobreza se da en los tres tipos de pobreza: por consumo, por ingresos y por necesidades básicas insatisfechas (NBI).

Finalmente, es importante recordar que la Encuesta de Condiciones de Vida estudia además de la pobreza otros temas como: vivienda, educación, salud, TIC´s, ambiente, entre otros. (http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/)

4.1.2.4. Tecnológico

En la sociedad ecuatoriana de hoy, los avances tecnológicos vienen integrándose en cualquier actividad humana, ello hace por ejemplo que la

informática adquiera un carácter social que gradualmente se ha ido posicionando en diferentes proceso de la actividad laboral creando nuevos roles para los profesionales.

Las nuevas tecnologías crean mercados y oportunidades nuevas, por lo que es de esencial importancia renovar el portafolio de productos, acorde con la nueva tecnología que hay en el mercado y con las necesidades de los clientes, sin embrago cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja.

Referentes a las empresas distribuidora de Consumo Masivo una de las ventajas competitivas de estas empresas a través de nuevas tecnologías, es el ahorro de tiempo y recursos, sus capacidades desbordan a la empresa tradicional para operar en un ambiente de desarrollo.

Tecnologías

El 16,9% (1’261.944) de las personas de cinco años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone), lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011, según los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

El estudio, que se realizó en diciembre de 2013, se hizo en 21.768 hogares a personas de 5 años y más, a nivel nacional, regional, provincial, de nivel urbano y rural.

Según la encuesta, el 51,3% de la población de 5 años y más tiene por lo menos un celular activado, en el 2011 ese porcentaje era del 46,6%.

Por edades, el grupo etario con mayor uso de teléfono celular activado es la población que se encuentra entre 25 y 34 años con el 76,5%, seguido de los de 35 a 44 años con el 76%.

La provincia con mayor número de personas que tiene un teléfono celular activado es Pichincha con el 60,9%, mientras que la menor es Chimborazo con el 37,4%.

En los datos de Internet, el 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado Internet, mientras que en el que el área rural releja el mayor crecimiento con 25,3% frente al 17,8% del año anterior.

El estudio refleja que el acceso a internet en el país también se incrementó al pasar de 11,8% en 2010 al 28,3% de hogares con acceso a internet. De acuerdo a las

áreas, en la zona rural el porcentaje de hogares que tienen acceso a internet es el 9,1% mientras que en el área urbana es de 37%.

Así también en el 2013, el 20,0% de las personas en el Ecuador son analfabetas digitales*, 9,2 puntos menos que en el 2010

Mientras la Encuesta de Ingresos y Gastos en Hogares (ENIGHUR 2011-2012) refleja que los hogares ecuatorianos gastaron mensualmente $118.37 dólares en promedio en TIC, este monto incluye: Gastos en equipos celulares, alquiler de internet, Tarjetas de prepago para servicio celular e internet, recargas electrónicas a celular, planes de celular y de internet. (http://200.110.88.41/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/)

4.1.3. Microentorno

La empresa Cobemarsa S.A, comenzó sus actividades comerciales en el año 2004, se encuentra ubicada en las calles 5 de junio S/N en la ciudad de Portoviejo, y su actividad principal está dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivos de marcas como Nestlé y Unilever.

Actualmente Cobemarsa S.A. tiene como infraestructura logística:

Portoviejo:

Bodega: contamos con 800 m2

Capacidad: 1400 posiciones

Capacidad utilizada: 70%

Montacargas: eléctricos 5, combustión

Santo domingo:

Bodega: contamos con 500 m2

Capacidad: 100 posiciones

Capacidad utilizada: 40%

Montacargas: combustión 1

Camiones de reparto: 5

Quevedo:

Bodega: contamos con 800 m2

Capacidad: 200 posiciones

Capacidad utilizada: 50%

Montacargas: combustión 1

Camiones de reparto: 6

Misión Institucional

Brindar un servicio de distribución especializada de productos de consumo masivo, apoyándonos en sistemas tecnológicos y estándares de calidad, asegurando así la disponibilidad en la mayor cantidad de clientes y consumidores de la Costa y Sierra del Ecuador. (http://www.cobemarsa.com/mision)

Visión Institucional

Ser la mejor empresa para trabajar, brindando bienestar y formación continua a un selecto grupo de colaboradores con el fin de mantener y alcanzar nuevas líneas de productos y/o servicios nacionales e internacionales.
(http://www.cobemarsa.com/vision)

Principios Corporativos

- Inspiración
- Disciplina
- Experiencia
- Innovación

Objetivos

Objetivos Empresariales

- Reclutar y formar asertivamente a los colaboradores de la Distribuidora COBEMARSA.
- Velar por el sostenimiento de un clima laboral adecuado integral.
- Buscar la representación de nuevos productos y/o servicios.

Objetivos alcanzados

- Implementación de nuevas líneas de productos.
- Zona Noroeste de Manabí.
- Centro de Manabí.
- Implementación de nuevas rutas de ventas.
- Zona Norte de Santo Domingo.
- Manta y Zona Sur de Manabí. (http://www.cobemarsa.com/objetivos)

Análisis del Micro-entorno

Análisis de la Distribuidora de productos de consumo masivo de acuerdo al modelo de Michael Porter.

A) Intensidad de la rivalidad entre los competidores:

- Industria en franco desarrollo, por lo que la rivalidad entre competidores tiende a ser baja.
- Reducción de Costos Fijos por la inversión efectuada en la adquisición de tecnología y outsourcing del sistema de transportación,

la rivalidad entre competidores es mínima debido a que el precio de venta de los productos no sufre modificación alguna.

- No hay diferenciación de productos debido a que los competidores ofrecen las mismas líneas de productos y la rivalidad entre ellos es alta.
- Conforme el proceso de negocios seleccionado para el cumplimiento de las promesas de valor de la empresa, se enfatiza que el mercado de distribución de líneas varias direccionado hacia las instituciones públicas es altamente competitivo en razón de la participación en subasta inversa de las empresas competidoras a nivel nacional.
- Barreras a la salida:

  Los costos de salida por una vez son altos en razón del acuerdo de distribución exclusiva que mantiene la empresa con la multinacional Nestlé S.A.

  Es evidente el elevado nivel de interrelación estratégica existente entre la empresa y su principal socio comercial (Nestlé S.A.) y entre la empresa y sus socios estratégicos (clientes verdaderos):

  No hay barreras emocionales.

B) Amenaza de nuevos participantes:

La creación de barreras de entrada, representadas por:

- Altas posibilidades de que puedan existir a futuro regulaciones y cambios de normativas de los procesos de compras en las instituciones públicas.

C) Amenazas de productos sustitutos:

- Aumento de los niveles de disponibilidad de productos de otras marcas (incluida la maquilla) de las empresas competidoras.
- Reducción del valor-precio de los productos de otras marcas.
- Aumento en términos de calidad del producto sustituto.

D) Poder negociador de los compradores:

- El nivel de costos de cambio de los compradores es bajo porque en el proceso de selección por subasta inversa se adjudica la compra a la

empresa que oferta el menor precio (bajo nivel de negociación con los compradores).

- Aumento de compradores significativamente importantes.
- Cumplimiento en el ofrecimiento de altos niveles de calidad de los productos entregados y servicio posventa a los compradores.
- Alto nivel de adaptación de la organización a los requerimientos y especificaciones de los productos que requieren los compradores.

E) Poder negociador de los proveedores:

- Creciente número de proveedores importantes.
- Alta disponibilidad de productos sustitutos de otras marcas reconocidas en el mercado.
- Alto poder de negociación de los proveedores.

4.1.3.1. Análisis Interno

El análisis interno incluye la revisión objetiva de información interna relacionada con la estrategia y desempeño actual de la empresa, así como la disponibilidad actual y futura de los recursos. (Michael.D, 2012, pág. 18)

Los elementos interno que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Se efectúa en este análisis una breve descripción de la competencia de la empresa con el propósito de crear una ventaja competitiva sostenible donde se identifiquen un conjunto de factores que diferencian a la Distribuidora Marcos Raúl de sus competidores. (Loor Zambrano, 2014)

Competidores relevantes:

A nivel nacional:

Nestlé S.A.:

- Líder en el mercado.
- Alta participación de mercado y cobertura a nivel nacional.
- Altos niveles de inversión en infraestructura y tecnología.
- Liderazgo en costos.

A nivel provincial:

Cobertosa:

- Es más fuerte competidor en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas (distribución de la línea Nestlé).
- Altos niveles de inversión en infraestructura y tecnología.
- Ha experimentado un crecimiento importante en los últimos años.
- Campañas agresivas de mercadeo.
- Amplia cadena de distribución.

Ariosto Andrade:

- Gran capacidad de respaldo financiero.
- Participación importante del mercado provincial de líneas varias de productos (35%).
- Demora en las decisiones empresariales de incursión en nuevos segmentos de mercadeo altamente competitivos.
- Amplios canales de logística y distribución.

Marco Marchan:

- Reconocida trayectoria comercial y prestigio a lo largo de los años.
- Demora en las decisiones empresariales de incursión en nuevos segmentos de mercado altamente competitivos.
- Posee las mismas líneas varias de productos.

Manang S.A.:

- Comparte el liderazgo en costos con Distribuidora Marcos Raúl en la distribución de las líneas de Nestlé a nivel provincial (Zona Manta).
- Demora en la inversión en tecnología para simplificación de procesos operacionales.
- Bajos niveles de organización en el área administrativa.
- Altos niveles de cumplimiento de metas propuestas por la transnacional Nestlé.

Ladisa:

- Crecimiento sostenido en el tiempo.
- Empresa pequeña pero bien organizada.
- Conocimiento del tipo de negocio en el que operan.

Páez Maldonado:

- Empresa con trayectoria comercial en el medio.
- Alta aversión al riesgo de enfrentar desafíos en nuevos segmentos de mercado.
- Posee infraestructura logística y amplitud de líneas varias de productos.

4.1.3.2. Análisis FODA

El análisis FODA se enfoca en los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis de situación de la sección anterior que da la empresa ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados. Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con los requerimientos del mercado y la competencia. (Michael.D, 2012, pág. 44)

ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Buen Servicio	Acceso a nuevas tecnologías
Ubicación adecuada de la Empresa	Apoyo gubernamental a la pequeña y mediana empresa.
Excelente Clima Laboral	Evolución dinámica del mercado.
Calidad de sus Productos	Extensas y permanentes relaciones comerciales con los clientes.
Variedad en productos	Aumento en la Canasta Básica
Precios más bajos que la competencia	Incremento del PIB
Infraestructura Adecuada	Estabilidad Política
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Deficiente Capacitación a los empleados	Bajas barreras de entrada para nuevos competidores al mercado de productos de consumo masivo
Talento humano con mínimos niveles de profesionalización en sus funciones.	Desempleo e inestabilidad laboral
Dependencia de soporte y asesoría tecnológica del software.	Bajo poder de negociación con los compradores
Centralización de las decisiones administrativas, comerciales, financieras, logística en un solo mando.	Aumento de los niveles de disponibilidad de productos de otras marcas de las empresas competidoras.
Escaso conocimiento sobre la visión y misión, objetivos y funciones que deben ejecutar a su cargo.	Inestabilidad Política y Económica

Fuente: Elaborado por las autoras

Análisis: Una vez diseñada el análisis FODA, se pretendió analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodea la empresa y así detectar las necesidades de los consumidores. En la empresa no se planifican ciertas actividades y esto puede ocasionar problemas dentro del desarrollo comercial.

Es muy importante que la distribuidora aplique técnicas competitivas que permitan mejorar tanto la oferta de sus productos y así lograr fidelidad en sus

clientes. El Análisis FODA es empleado porque a través de este instrumento es necesario establecer planes estratégicos para el mejoramiento continuo de la organización, y así poder detectar amenazas ante cualquier situación crítica que se encuentre la empresa y en la cual pueda afectar directamente a la organización empresarial.

El análisis Foda ha ganado una aceptación generalizada porque es un marco de referencia simple para organizar y evaluar una posición estratégica de la empresa. Sin embargo, al igual que cualquier herramienta útil, podría utilizarse incorrectamente si no se realiza la investigación apropiada para identificar las variables claves que afectaran el desempeño de la empresa.

Un error común en el análisis FODA consiste en el no separar los temas internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son temas internos únicos para la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son temas externos que existen de manera independiente de la empresa que realiza el análisis. (Michael.D, 2012)

4.1.4. Tipo de Modelo Organizacional de la empresa Cobemarsa

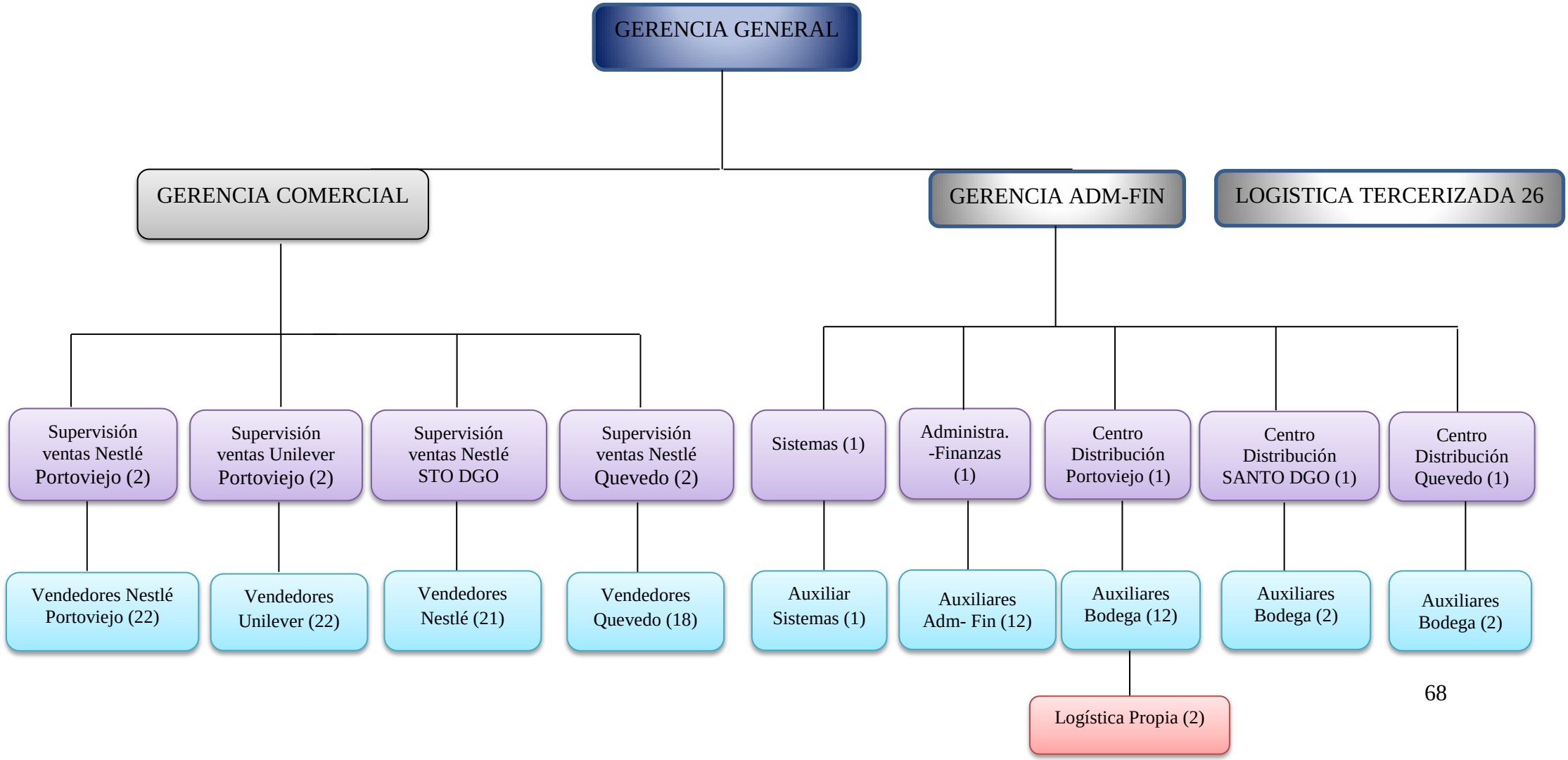
La empresa utiliza un modelo jerarquico ya que este modelo se estructura basándose en la autoridad de línea de mando. Los mandos superiores dictaminan las ordenes al resto de las personas que “cuelgan” de el en el organigrama; por lo tanto, las ordenes se suceden en sentido descendiente hasta llegar a los niveles más bajos de la cadena.

El modelo de referencia para la organización y gestion de la empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnostico de la organización, asi como determinar las lineas de mejora continua hacia las cuales deben orientrase los esfuerzo de la organización. Es por tanto, un referente estrategico que identifica las areas sobre las qe hay que actuar y evaluar para alcanzar la exelencia dentro de una organización.

La idea básica del Modelo es proporcionar a la organización, las condiciones administrativas conduncentes a alcanzar objetivos estratégicos y operativos con una línea directa de comunicación y de directrices.

COBEMARSA S.A

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



4.1.5. Clima Organizacional de la empresa Cobemarsa

Dentro de una organización el principal objetivo para el éxito en el desarrollo comercial es lograr un excelente clima organizacional como una de sus ventajas competitivas, en la empresa COBERMARSA el clima organizacional es muy beneficioso, sus colaboradores mantienen buena comunicación con sus directivos, sentido de pertenencia, de participación, buen trabajo en equipo, entre otros, lo que hace que exista un buen desempeño laboral dentro de la organización. Esta concepción se asume por observación directa y en aplicación de instrumentos de medición.

4.1.5.1. Proceso de Selección de Personal

- Publicidad de vacantes
- Recepcion de hojas de vida por medio de correo electronicos.
- Selección de hojas de vida de acuerdo a la experiencia del candidato.
- Llamada telefonica para acordar entrevista.
- Preseleccion:
- Presentacion de los antecedentes de la empresa, vison, mision.
- Presentacion de la vacante(sueldo, metodos de trabajos).
- Lenar formulario de solicitud de empleo.
- Lenar croquis.
- Pre-entrevista individual para conocer el perfil humano del candidato.
- Entrevista Laboral:
- Una vez seleccionado el candidato se verifica sus datos por medio del ministerio del interior sus antecedentes penales.
- Se llama al candidato para que se someta a la semana de prueba.
- Si esta apto se procede a ingresarlo a la empresa, con fecha desde el primer dia que ingreso a la prueba.
- Se procede a elaborar el contrato de trabajo.

Analisis: La empresa Cobemarsa realiza su selección de personal por medio de publicidad en la pagina web de socio-empleo, al seleccionar el personal la organización tienen como prioridad, que sus vacantes sean personas sin experiencia

laboral para asi poder brindarle conocimientos necesarios sobre las ventas de parte del supervisor.

Cada supervisor se encarga de monitorear a su cargo de 10 -12 vendedores ya que el supervisor es el encrargado de que el vendedor cumplan con las metas de ventas correspondientes para que asi el colaborador pueda obtener sus comisiones en ventas.

La Jefa de Recursos Humanos es la encargada de realizar la pre-entrevista a los vacantes. Al entrevistarlo analizan su imagen, sus aspiraciones personales, y el lado humano del vacante. El Gerente Comercial y la Jefe de Recurso Humano son los encargados de la aprobacion de los vacantes, siendo preferible que tengan una edad promedia de 23-26 años de edad.

4.1.6. Participación en el mercado

Cobemarsa S.A. Indicadores comerciales 2013-2014

VENTAS COBEMARSA EN MILONES USD

UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014
NESTLE	$12.6	$17.0
UNILEVER	$3.7	$5.7
MULTIMARCAS	$1.6	$0.30
TOTAL COBEMARSA	**$17.9**	**$23.0**

Participación de ventas 2013-2014

PARTICIPACION % POR LINEAS

UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014
NESTLE	70%	74%
UNILEVER	21%	25%
MULTIMARCAS	9%	1%
TOTAL	**100%**	**100%**

Análisis: Las ventas de los productos de la empresa Cobemarsa manifiesta cambios importantes en los últimos años, por los datos analizados, se colige que la distribuidora ha obtenido un crecimiento en el mercado en los años 2013-2014. Siendo sus marcas estrellas: Nestlé y Unilever reconocidas por el mercado y esto hace que sean preferidos por sus clientes.

Objetivo de la participación de ventas en el 2016

UNIDAD DE NEGOCIO	PROYECCION % 2016
NESTLE	50%
UNILEVER	50%
TOTAL	**100%**

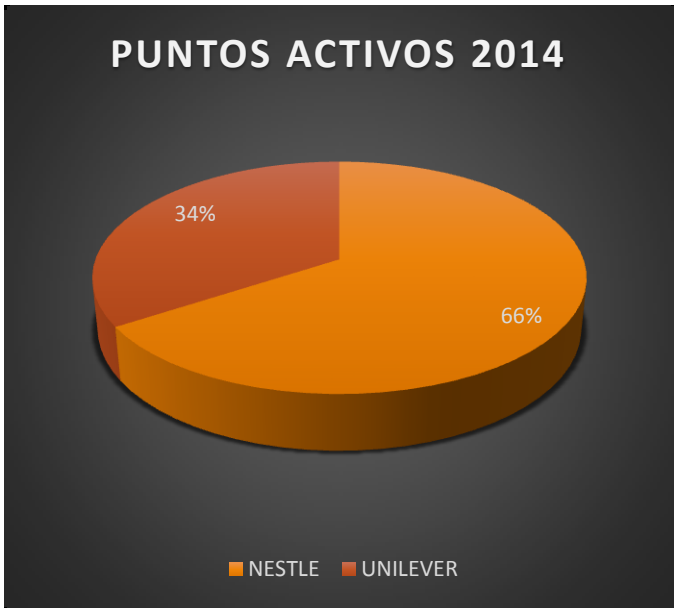
Análisis: Uno de sus objetivos primordiales que la empresa tiene es la de aumentar su participación de ventas en el año 2016, ya que se espera lograr ventas significativas de sus productos y obtener un crecimiento comercial en la Provincia de Manabí.

Cobemarsa S.A. Indicadores Comerciales 2013-2014

UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014
NESTLE	$7,288.0	8,480
UNILEVER	$3,670.0	4,402
TOTAL COBEMARSA	**$10,958.0**	**$12,882.0**

UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014
NESTLE	67%	66%
UNILEVER	33%	34%
TOTAL COBEMARSA	**100%**	**100%**

Puntos Activos en Ventas



Análisis: Cobemarsa S.A tiene sus puntos activos en ventas de sus marcas de Unilever con el 33% en el año 2013, y de Nestlé con el 67% de sus ventas. En el año 2014 Unilever tuvo un promedio de sus ventas del 34% con respecto al total de ingresos por este concepto, a diferencia del año 2013, de Nestlé registro un promedio del 66% de ventas con relación al total.

Estándares Comerciales

- PORTAFOLIO DE CLIENTES: Quevedo – Sto. Dgo. – Manabí.
- FUERZA DE VENTAS DEDICADA: Exclusiva para cada unidad de negocio.
- FUERZA DE VENTAS CON IMAGEN E IDENTIDAD: Dotación anual de uniformes a todo el equipo comercial.
- TECNOLOGÍA DE PUNTA: Facturación en línea con bodega centralizada en la ciudad de Portoviejo. Emitimos documentos electrónicos y somos contribuyentes especiales.
- SERVICIO AL CLIENTE: Call Center para todas las zonas de atención.
- ENTREGA EN 24 HORAS: Logística exclusiva para cada unidad de negocio.
- BODEGAS CON ESTANDARES DE ALMACENAMIENTO: Contamos con bodegas de almacenamiento con estándares internacionales en todas las zonas asignadas por nuestros proveedores.
- LOGISTICA TERCERIZADA: Sistema de Cross Docking en Quevedo y Sto. Dgo. (http://www.cobemarsa.com/estandares)

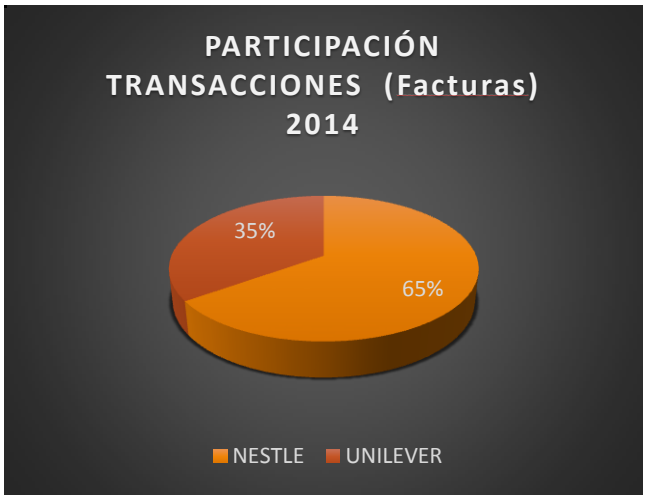
CANTIDAD DE TRANSACCIONES (Facturas)

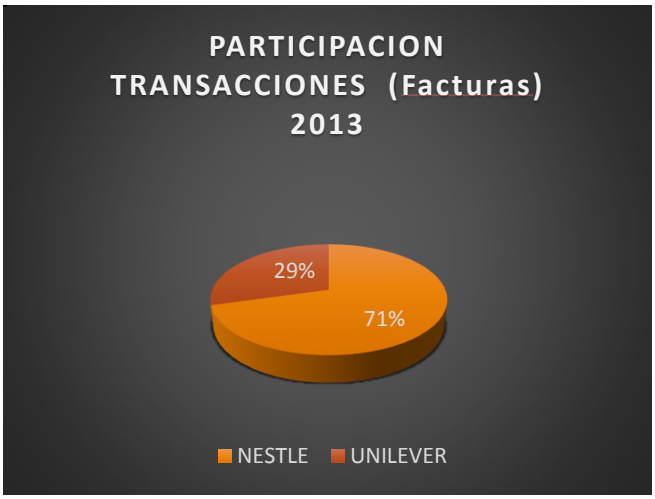
UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014
NESTLE	20,416	24,015
UNILEVER	8,513	12,818
TOTAL COBEMARSA	**$28,929.0**	**$36,833.0**

PARTICIPACION % POR LINEAS

UNIDAD DE NEGOCIO	2013	2014
NESTLE	71%	65%
UNILEVER	29%	35%
TOTAL COBEMARSA	**100%**	**100%**

Participación Transacciones (Facturas)





KPI' S	CANTIDAD
VENDEDORES	76
CLIENTES POR VENDEDOR	170
VENDEDORES COBERTURA	62
VENDEDORES MAYORISTA	14
CLIENTES ATENDIDOS	12,882
# TRANSACCIONES MES	36,833
DROP SIZE COBERTURA	26
DROP SIZE MAYORISTA	191
EFECTIVIDAD	2.3

Principales Kpi´s Financieros

Cobemarsa Resumen Financiero 2013-2014

Año	2013	2014
Liquidez	1,23	1,44
Capital Trabajo	700.295	1.182.283
Días Calle	27	20

Ventas Netas	17.510.972	%
COSTOS DEL PRODUCTO	15.273.690	87%
GASTOS INDIRECTOS	2.237.281	13%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.578.958	9%
GASTOS VENTAS	610.320	3%
GASTOS FINANCIEROS	48.003	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	458.492	3%

Ventas Netas	22.507.185	%
COSTOS DEL PRODUCTO	19.938.435	89%
GASTOS INDIRECTOS	2.568.750	11%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.885.496	8%
GASTOS VENTAS	630.587	3%
GASTOS FINANCIEROS	52.667	0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	679.563	3%

Relevantes:

- Recapitalización de las utilidades, para incrementar capital de trabajo.
- Mejor liquidez, por eficiencia en la recuperación de Cartera.
- Buen control de gastos y búsqueda constante de eficiencia operacional.

Análisis: La empresa considera que tiene liquidez ya que se ha logrado mantener los fondos suficientes para satisfacer los compromisos financieros a corto plazo que mantiene la entidad, el capital de trabajo ha mejorado lo que garantiza la normalidad de las operaciones, por efecto del excedente de los activos a corto plazo sobre los pasivos a corto plazo, en contrario los ”días calle” han disminuido lo que demuestra la capacidad de recuperación de las ventas, todo ello ha permitido el control de sus gastos y búsqueda de eficiencia operacional, notándose un mejoramiento de los indicadores realizando análisis de períodos 2013 y 2014.

Razones Financieras Cobemarsa S.A. Años 2013-2014

Razón corriente 2013

$$=\frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}=\frac{3.792.736.00}{3.092.440.00}=1.22$$

Razón corriente 2014

$$=\frac{ActivoCorriente}{PasivoCorriente}=\frac{3.850.807.00}{2.668.524.00}=1.44$$

Prueba acida 2013

$$=\frac{ActivoCorriente-inventarios}{PasivoCorriente}=\frac{2.398.081.00}{3.092.440.00}=0.77$$

Prueba acida 2014

$$=\frac{ActivoCorriente-inventarios}{PasivoCorriente}=\frac{2510920.00}{2.668.524.00}=0.94$$

Nivel de endeudamiento 2013

$$=\frac{TotaldePasivo}{TotaldeActivos}=\frac{3.424.775.30}{4.193.543.71}=0.82$$

Nivel de endeudamiento 2014

$$=\frac{TotaldePasivo}{TotaldeActivos}=\frac{3.022.708.00}{4.471.039.00}=0.68$$

Capital de trabajo 2103

ACTIVO CORRIENTE - MENOS PASIVO CORRIENTE= 3.792.736.00 - 3.092.440.00 = 700.296.00

Capital de trabajo 2014

ACTIVO CORRIENTE - MENOS PASIVO CORRIENTE= 4.471.039 - 3.022.708.00 = 1.448.331.00

5. Elaboración de Hipótesis y definición de variables

5.1. Hipótesis

Al analizar el tipo de modelo de gestión que la empresa utiliza es muy necesario implementar técnicas competitivas para así poder determinar los niveles de satisfacción en los clientes y mejorar el crecimiento comercial de la Empresa Cobemarsa S.A.

5.2. Variables

5.2.1. Variable independiente:

Modelo de Gestión Organizacional

5.2.2. Variable Dependiente

Desarrollo Comercial

5.3. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente

Manifestación	Categoría	Indicador	Itemes	Técnica
La Gestión Organizacional, nace de las propias necesidades que demandan de una atención directa, oportuna y breve a sus proyectos y programas estratégicos, es importante contextualizar y buscar enlazar la participación decisoria de cada uno de los modelos organizacionales.	Gestión Organizacional	Los modelo de gestión de organización y gestión	¿Existen objetivos claros en la dirección de la empresa?	Encuesta a los vendedores de la empresa Cobemarsa
	Programas Estratégicos	Tipos de modelos organizacionales	¿La empresa utiliza estrategias para lograr el crecimiento comercial?	Encuesta a los vendedores de la empresa Cobemarsa

Variable Dependiente: Desarrollo Comercial

Manifestación	Categoría	Indicador	Itemes	Técnica
La definición de desarrollo que será utilizada aquí tendrá un nivel general en el comercio, cuando se reconoce que la misma se basa en hacer real lo que es potencial en lo individual o bien en conglomerados sociales.	Desarrollo Económico	Productividad	¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes del producto?	Encuesta a los vendedores de la empresa Cobemarsa
	Comercio	Calidad de Producto y servicio	¿Recibe capacitación en la empresa sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio?	Encuesta a los vendedores de la empresa Cobemarsa

6. Desarrollo del diseño de investigación

6.1. Tipo de Investigación

Investigación

Para desarrollar el presente trabajo se acoplaron métodos y técnicas para conseguir información lógica, objetiva y veraz y analizar el modelo de Gestión Organizacional y su influencia en el desarrollo comercial del Cantón Portoviejo.

6.2. Método

El método es considerado el camino para alcanzar una meta. Para ello se realiza una determinada serie de pasos o técnicas de manera repetida de tal forma que pueda ser realizada innumerable cantidad de veces para alcanzar el objetivo deseado de manera retirada. (http://www.tiposde.org/ciencias-naturales/676-tipos-de-metodos/)

- **Método Histórico lógico.-** Con este método se pudo reunir datos sobre la población local en el área a la que se dirige la investigación. Detallando la población y muestra de esta investigación.
- **Método Deductivo.-** Estuvo presente cuando se analizó la situación de la Distribuidora y el análisis de los factores internos y externo de la empresa.
- **Método Inductivo.-** Con este método se comprendió y aplico el contenido científico del modelo de gestión organizacional, así mismo brindo la pauta para manejar los datos observados y recolectados en las diversas fases del plan.
- **Método Estadístico.-** Se lo utilizo para tabular los datos aplicados al sector universo, obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los directivos, personal y de la empresa.

6.3. Técnica

Técnica Bibliográfica.- como es folletos, archivos y libros se recolectaron documentales que contendrán información sobre los aspectos relacionados con esta Empresa.

La observación directa.- Contribuyo a conocer de manera cercana la situación real de la Empresa COBEMARSA donde se realizó el trabajo de investigación.

Utilizamos como técnicas la entrevista y la encuesta para conocer la factibilidad del proyecto.

- **La Entrevista.-** En el cuestionario se realizó preguntas estratégicas que lleven a obtener la información concreta y segura de lo que se quiere conocer para la investigación, y se le va aplicar al Gerente Administrativo de la empresa del sector comercial.
- **La encuesta.-**Se aplicaron a los vendedores de la empresa para así conocer el grado de captación de mercado. Mediante la encuesta se realizó las preguntas necesarias para obtener la información para la realización de la investigación.

7. Definición y selección de la muestra

7.1. Población y Muestra

Una población de la investigación también es conocida como una colección bien definida de individuos u objetos que tienen características similares. Todas las personas u objetos dentro de una determinada población por lo general tienen una característica o rasgos en común. (https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion)

Población: Para la ejecución del presente proyecto se ha identificado una población de 76 vendedores de la empresa Cobemarsa, por esta razón se realiza el cálculo de la muestra.

Muestra: La muestra es un subconjunto de la población. Ejemplo: 59 vendedores de la empresa Cobemarsa del Cantón Portoviejo.

N= 76

p=0.50

q=0.50

E=0.06

Z=1.96

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

$$n = \frac{76(1.96^2)(0.5)(0.5)}{(75)(0.06^2)+(1.96^2)(0.5)(0.5)} = 59.32$$

$n = 59$ Encuestas

8. Recolección de los Datos

Las técnicas cuantitativas utilizan números para poder evaluar la información, estos números son analizados a través de análisis estadísticos para comprobar o evaluar hipótesis o procesos, a la vez dar un seguimiento y verificar el progreso que se va generando. (https://sites.google.com/site/remberalasalas/tecnicas-de-evaluacion-cuantitativa)

El análisis de datos cuantitativos es el proceso de utilizar métodos estadísticos para describir, resumir y comparar los datos. El análisis puede variar en función de los tipos de datos que se recopilen. Analizar los datos cuantitativos permite que los resultados de la evaluación sean más compresibles. (http://entornovirtualparaeldesarrollode.weebly.com/41tecnica-cuantitativas.html)

Las técnicas cuantitativas de recolección de datos implican:

- Utilizar datos numéricos
- Usar métodos normalizados para recopilar información objetiva y precisa
- Utilizar instrumentos válidos y confiables.
- Obtener datos que puedan analizarse estadísticamente.
- Usar protocolos estructurados.

Al realizar el trabajo de investigación utilizamos fuentes de información como son las primarias ya que esta nos ayudó a recopilar información a través de una entrevista al gerente administrativo de la empresa Cobemarsa para analizar el entorno interno de la organización., y utilizamos técnicas como la encuesta la cual nos ayudó a obtener respuesta sobre la evolución de la empresa y su crecimiento comercial.

Se utilizó fuentes secundarias como libros, revistas, internet, folletos, trabajos similares, etc., ya que nos ayudó a obtener información sobre los tipos de modelos de gestión organizacional e investigación científica de la empresa en su desarrollo comercial.

Se utilizó software como Microsoft Word, ya que es una herramienta necesaria para la realización del trabajo de investigación, el programa estadístico CPS 21 que sirve al momento realizar la tabulación de datos estadísticos y Power Point para la sustentación del trabajo de titulación.

9. Análisis de los Datos

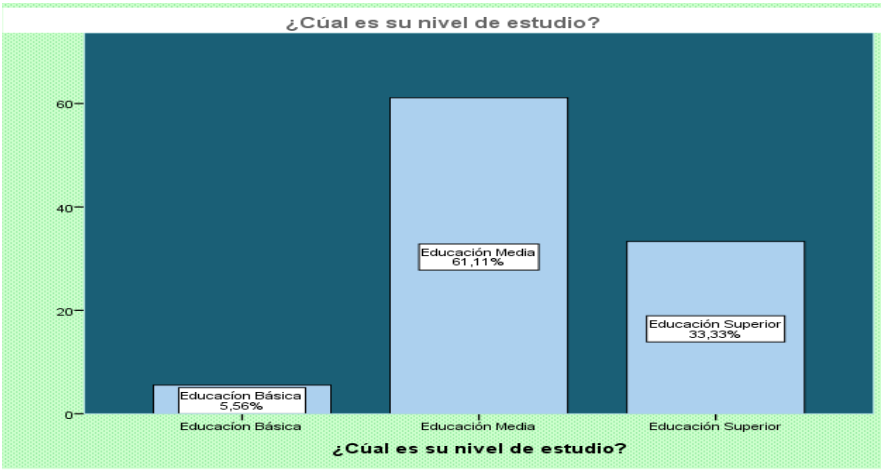
Entrevista a los vendedores de la Empresa

En calidad de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí, estamos empeñadas en elaborar la investigación sobre "El modelo de gestión Organizacional de la empresa Cobemarsa y su influencia en el desarrollo comercial del Cantón Portoviejo periodo 2012-2014". Para lo cual solicitamos de la manera más comedida.

Tabla 1. ¿Cuál es su nivel de estudio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Educación Básica	2	5,6	5,6	5,6
	Educación Media	22	61,1	61,1	66,7
	Educación Superior	12	33,3	33,3	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 1. ¿Cuál es su nivel de estudio?



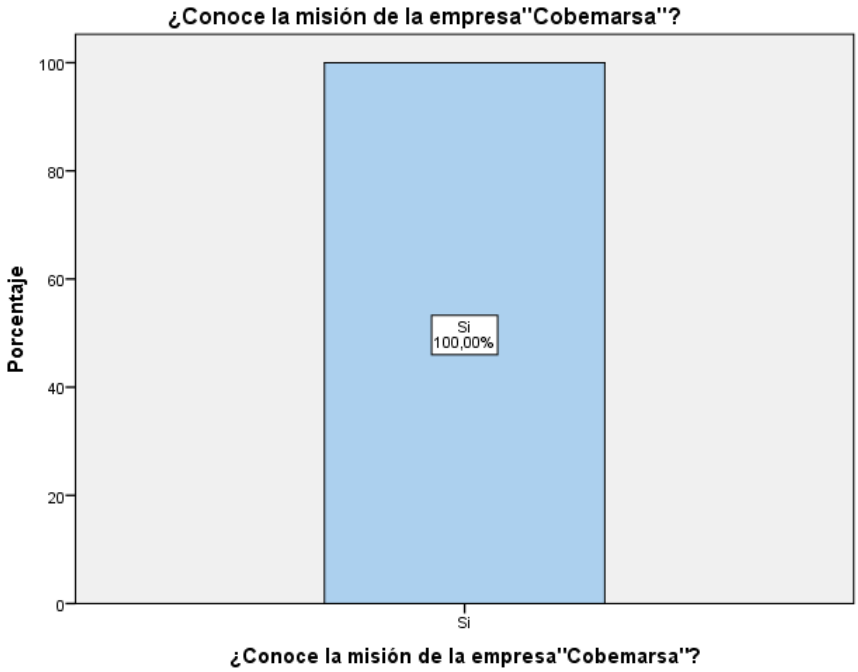
Análisis: En la primera pregunta realizada a los vendedores encuestados de la empresa Cobemarsa, solo 2 personas que representan el 5,6% acreditan un nivel de estudio básico, 22 personas que corresponden al 61,1% tienen un nivel de educación medio y 12 personas que corresponden al 33,3% tienen un nivel de estudio superior.

Esto significa que la empresa cuenta en su mayoría con elemento humano en el área de venta con formación media.

Tabla 2. ¿Conoce la misión de la empresa "Cobemarsa"?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	100,0	100,0	100,0

Gráficos 2. ¿Conoce la misión de la empresa?

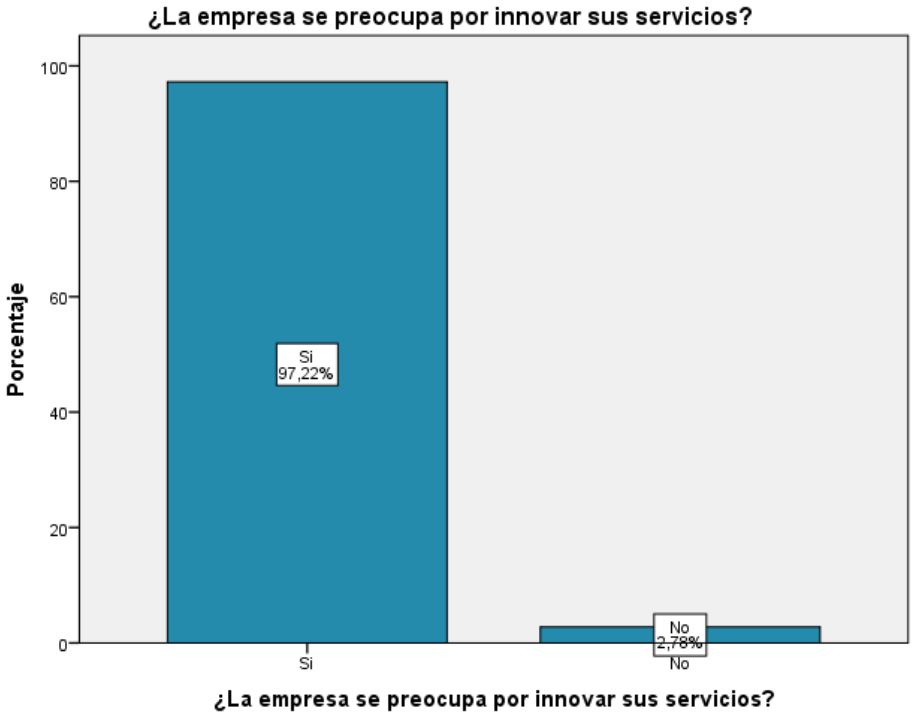


Análisis: El 100% respondieron que efectivamente si conocen la misión de la empresa Cobemarsa lo que refleja que están empoderados de los principios corporativos de la entidad.

Tabla 3. ¿La empresa se preocupa por innovar sus servicios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	97,2	97,2	97,2
	No	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 3. La empresa se preocupa por innovar sus servicios?

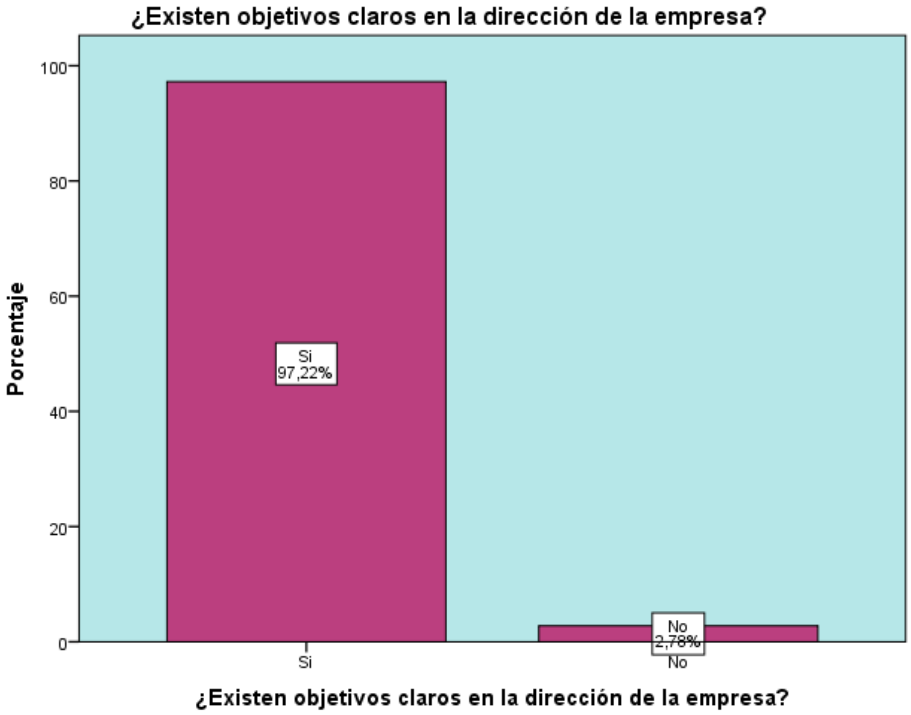


Análisis: El 97,2% de los vendedores encuestados manifestaron que la empresa si se preocupa por innovar sus servicios para así poder cumplir de manera eficiente las necesidades de los clientes y solo el 2,8% de los vendedores respondió negativamente.

Tabla 4. ¿Existen objetivos claros en la dirección de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	97,2	97,2	97,2
	No	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 4. ¿Existen objetivos claros en la dirección de la empresa?

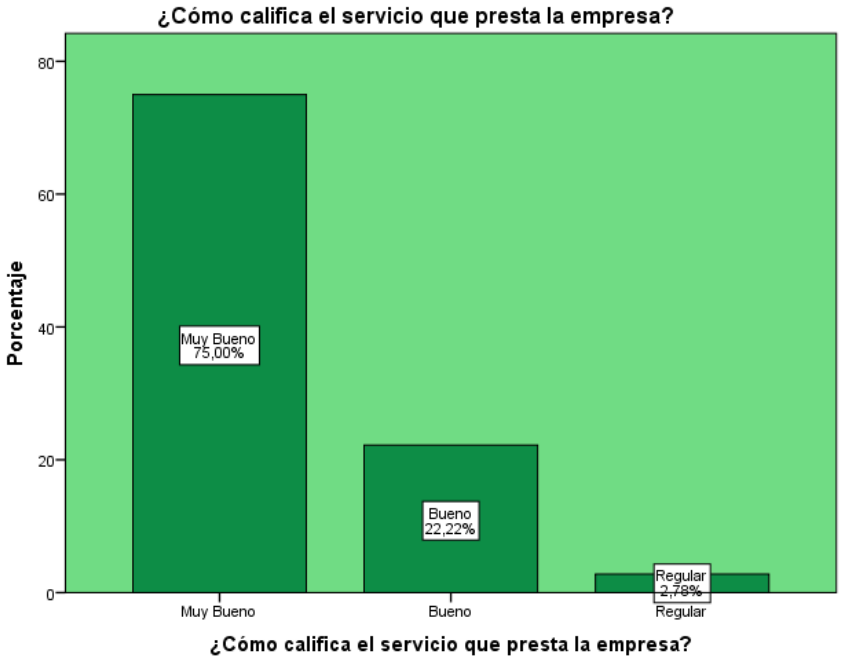


Análisis: De las 35 personas que se encuesto el 97,2% manifestaron que si cuentan con objetivos claros en la dirección de la empresa y esto abarca que si existe buena comunicación entre cada uno de los miembros de la organización lo que así contribuye la productividad o incremento de la empresa, o solo el 2,8% respondió negativamente a la pregunta.

Tabla 5. ¿Cómo califica el servicio que presta la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Bueno	27	75,0	75,0	75,0
	Bueno	8	22,2	22,2	97,2
	Regular	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 5. ¿Cómo califica el servicio que presta la empresa?

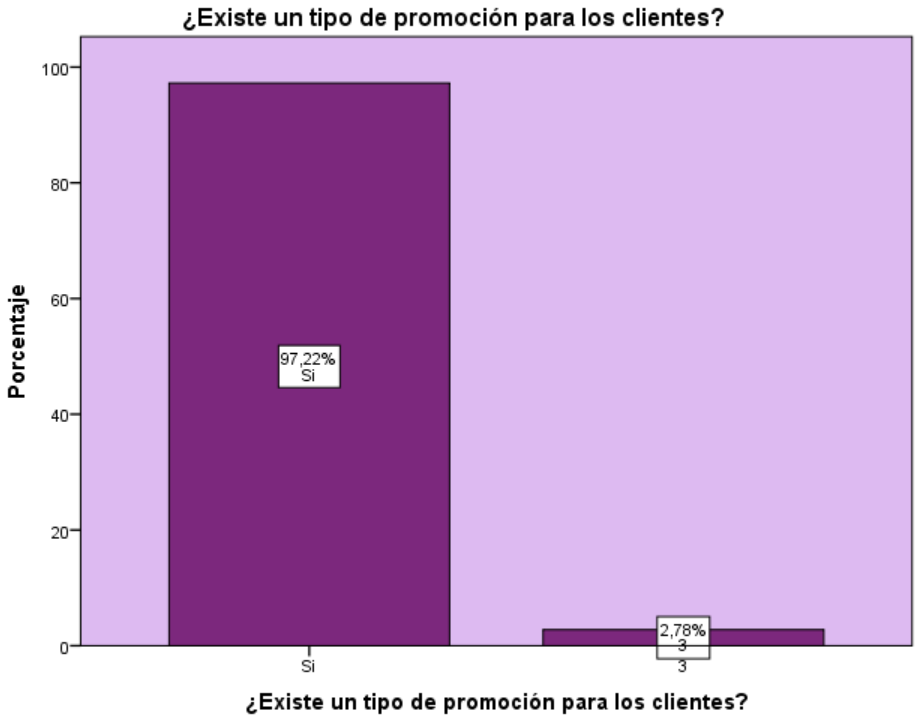


Análisis: El 75,0% de los vendedores encuestados manifestaron que el servicio que presta la empresa es muy bueno, el 22,2% de ellos respondieron que el servicio es bueno, y 2,8% restante respondió que es regular.

Tabla 6. ¿Existe un tipo de promoción para los clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	97,2	97,2	97,2
	No	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 6. Existe un tipo de promoción para los clientes?

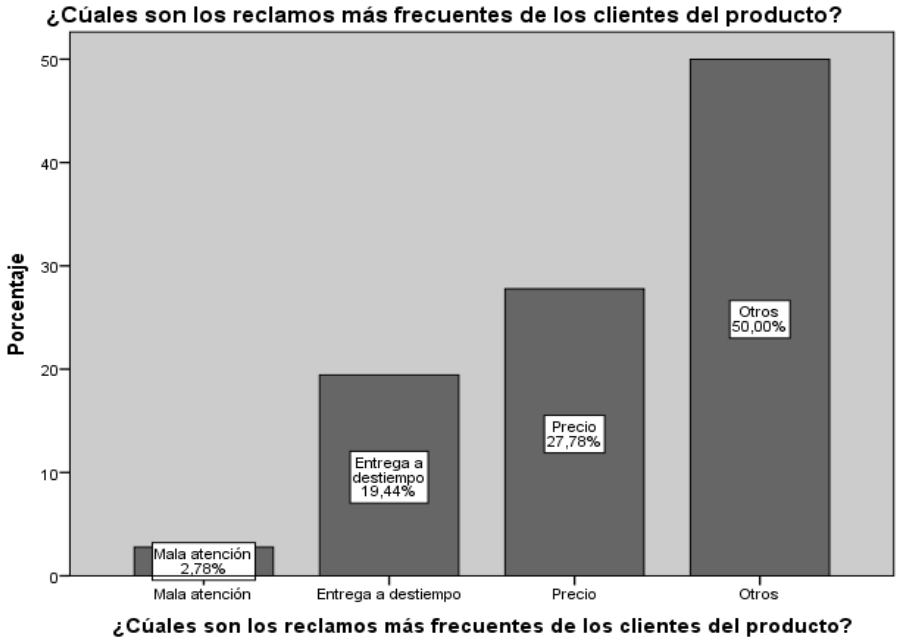


Análisis: De 36 vendedores encuestados, 35 respondieron que si existe un tipo de promoción para sus clientes y solo una persona manifestó que la empresa no brinda promoción a los clientes.

Tabla 7. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes del producto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mala atención	1	2,8	2,8	2,8
	Entrega a destiempo	7	19,4	19,4	22,2
	Precio	10	27,8	27,8	50,0
	Otros	18	50,0	50,0	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 7. ¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes del producto

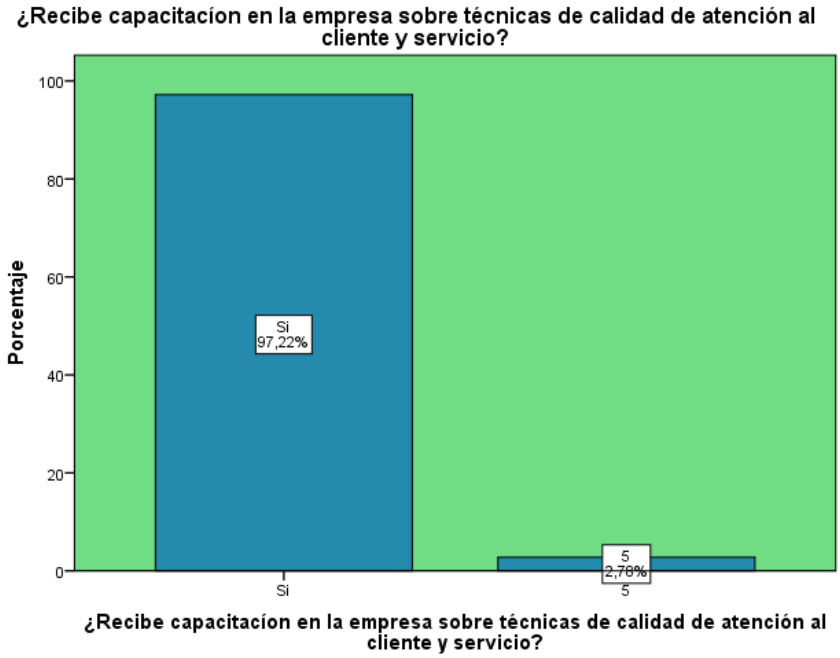


Análisis: De las preguntas formuladas al personal de ventas, solo una persona manifestó que los reclamos frecuentes son por mala atención, 7 personas por destiempo en entrega de los productos, 10 vendedores se inclinaron al precio de los productos y 18 vendedores manifestaron que los reclamos se asientan por otros servicios.

Tabla 8. ¿Recibe capacitación en la empresa sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	35	97,2	97,2	97,2
	No	1	2,8	2,8	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 8. ¿Recibe capacitaciones en la empresa sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio?



Análisis: De los 36 vendedores encuestados, 35 manifestaron que si reciben capacitación en la empresa sobre técnicas de atención al cliente ya que es muy importante para el crecimiento comercial en un mercado tan competitivo y solo una persona respondió negativamente.

Tabla 9. ¿Existe un buen clima laboral en la empresa Cobemarsa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	100,0	100,0	100,0

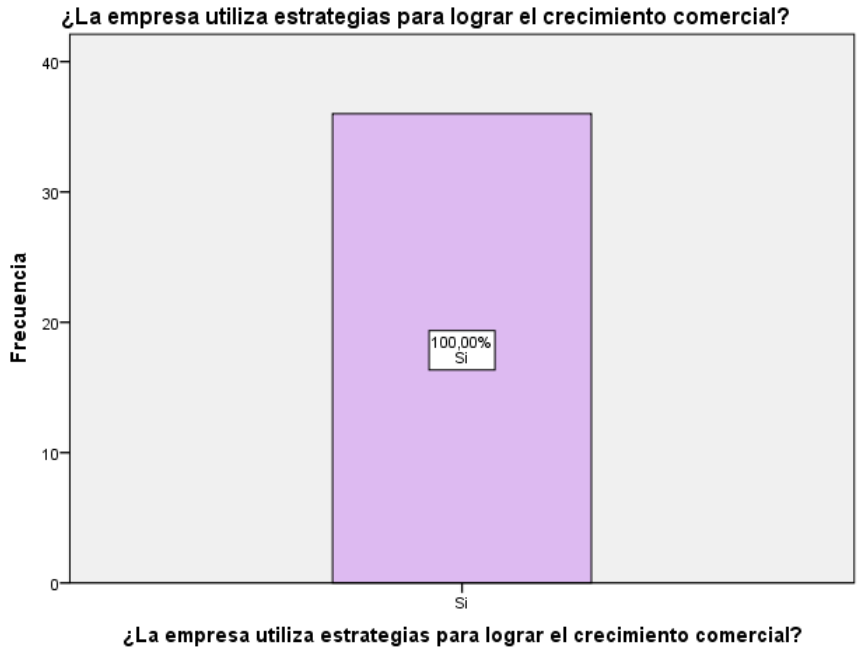
Gráficos 9. ¿Existe un buen clima laboral en la empresa Cobemarsa?

Análisis: Los 36 vendedores encuestados que representan el 100%, respondieron positivamente, ya que la organización si cuenta con un buen clima laboral y esto ayuda a que los colaboradores mantengan un buen desempeño en cada una de sus áreas y se sientan con excelente satisfacción laboral al realizar cada una de sus tareas por parte de sus directivos.

Tabla 10. ¿La empresa utiliza estrategias para lograr el crecimiento comercial?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	36	100,0	100,0	100,0

Gráficos 10. ¿La empresa utiliza estrategias para lograr el crecimiento comercial?



Análisis: Los 36 vendedores encuestados el 100% respondieron positivamente, ya que la empresa utiliza estrategias ya que es muy beneficioso para el crecimiento comercial y por ende tener más productividad.

Tabla 11. Existe un plan de incentivos para los vendedores?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	94,4	94,4	94,4
	No	2	5,6	5,6	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

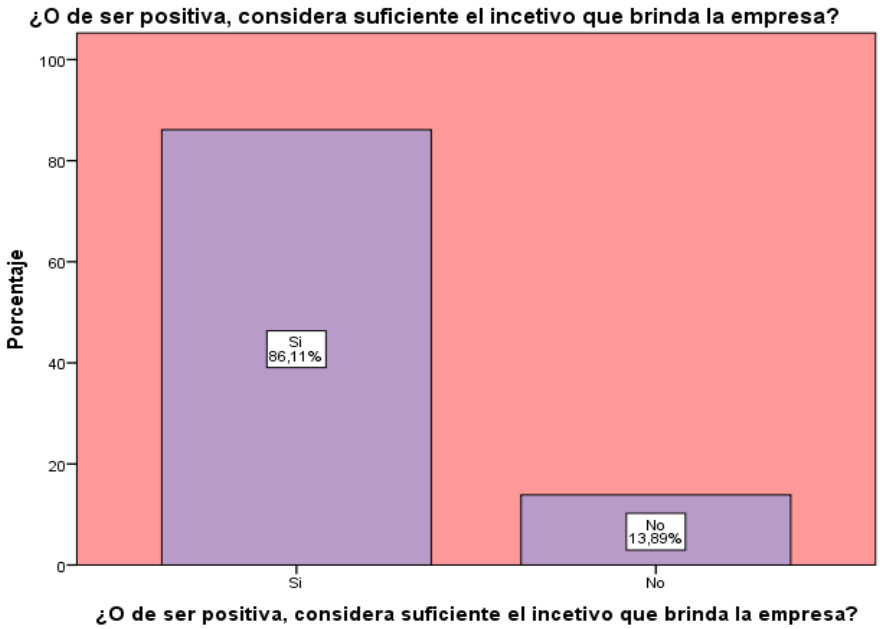
Gráficos 11. ¿Existe un plan de incentivos para los vendedores?

Análisis: El 94,4% de los vendedores respondió que la empresa si les brinda un plan de incentivos para ellos ya que es muy importante para su motivación personal y así lograr más ventas, y el 5,6% de los vendedores nos respondió negativamente.

Tabla 12. ¿O de ser positiva, considera suficiente el incentivo que brinda la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	31	86,1	86,1	86,1
	No	5	13,9	13,9	100,0
	Total	36	100,0	100,0	

Gráficos 12. ¿O de ser positiva, considera suficiente el incentivo que brinda la empresa?



Análisis: El 86,1% nos manifestó que si considera positivo el incentivo que la empresa les brinda por el logro de sus ventas y solo el 13,9% se sienten en desacuerdo ya que nos le parece suficiente el incentivo por sus ventas realizadas en su arduo trabajo.

10. Elaboración Del Reporte De Resultados

10.1. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Una vez realizado el análisis del tipo de modelo organizacional que se aplica en la Distribuidora COBEMARSA, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La distribuidora tiene buena captación en el mercado ya que sus productos son comercializados en diferentes provincias, siendo una compañía líder y exclusiva de las marcas que posee, por lo cual considera la distribuidora que no tiene en la actualidad una competencia directa en el mercado Manabita.

El modelo organizacional vigente en la empresa objeto de estudio, es el jerárquico por lo que las políticas y principales directrices son emanadas por autoridad superior, por lo que siendo una empresa de gran desarrollo, le ha permitido implantar una cultura organizativa y comunicacional aceptable, con el control de las operaciones que se ven reflejados en resultados financieros satisfactorios.

No obstante, el personal de ventas de la empresa COBERMASA en alto porcentaje se siente un poco insatisfecho por los incentivos que brinda la entidad en cuanto a sus ventas, ya que no cubren sus expectativas económicas.

La mayor parte del personal de ventas tiene solo formación de nivel medio, lo que no se alinea totalmente a los postulados de la empresa de alcanzar excelencia en los diferentes procesos de expansión y colocación de los productos que ofrece.

La empresa ha influido de manera positiva al desarrollo comercial, porque es una entidad que brinda fuentes de trabajo gracias a la distribución y comercialización de productos de gran aceptación, ha permitido que exista mayor circulante en el medio al otorgar facilidades de créditos para comerciantes minoristas y ha generado tributos que se traducen en obras de desarrollo general.

Recomendaciones

Sobre la base de las conclusiones expuestas, se recomienda lo siguiente:

Fortalecer las estrategias de marketing que la empresa utiliza, para desarrollar ventajas competitivas de manera estable aprovechando la fidelidad de sus clientes.

Establecer una mejora en el modelo organizacional que adopta en el sentido de involucrar a la mayoría de los actores de la empresa, de tal manera que la toma de decisiones sea más participativo.

Mejorar los planes de incentivo al personal de ventas para potenciar el incremento de ventas, implantando reconocimientos económicos más atractivos que los que cuenta ahora.

Implantar procesos de selección del personal de ventas basado en competencias que permitan contar con talentos humanos profesionales y acordes a las necesidades y proyecciones de la empresa.

Maximizar las fortalezas de la empresa como la innovación de sus productos, calidad, promoción y servicios por parte del personal de ventas, como el uso efectivo de los planes estratégicos para mantener su posición y aporte al desarrollo de la localidad.

11.Presupuesto

Detalle	Valor
Materiales y útiles de oficina	$40,00
Fotocopias	$30,00
Libros, copias, revistas, trabajos similares	$300,00
Internet	$30,00
Transporte y alimentación	$70,00
Impresión en computadora de los trabajos originales	$35,00
Imprevistos	$60,00
Valor Total	$565,00

Elaborado: Por las autoras del trabajo de investigación

12.Cronograma Valorado

Tiempo en meses	12				01				02				03				04				Humanos	Materiales	Costos
Elaboración y aprobación del anteproyecto de tesis.	x	X																			Autores del proyecto	Computadoras, papelería, libros	$30,00
Elaboración del marco teórico del anteproyecto y de los instrumentos del trabajo de campo.			X	X																	Autoras del proyecto y tutor	Computadoras, papelería, libros	$300,00
Elaboración del diagnóstico situacional y análisis del desarrollo comercial de la empresa.					X	x	x														Autores del proyecto	Materiales y útiles de oficina	$40,00
Aplicación de los instrumentos en el trabajo de campo.								X	x												Autores del proyecto	Transporte y encuestas	$50,00
Análisis de la información y elaboración de cuadros estadísticos y su análisis.										X	X										Autores del proyecto	Útiles de oficina computadora	$40,00
Elaboración de conclusiones y recomendaciones, comprobación de hipótesis y objetivos.												x									Autores del proyecto	Útiles de oficina computadora	$30,00
Revisión de la tesis por parte del tutor y el revisor designados para el trabajo de titulación													X				x				Tutor y revisor del proyecto	Trabajo impreso	$25,00
Sustentación y defensa del trabajo de titulación por las investigadoras.																		x	x		Autores del proyecto	Trabajo impreso y Power Point	$50,00
																					Total	**Total =**	**$565,00**

13.Referencias Bibliográficas

- Chiang Vega, M. (2010). Relaciones entre Clima Organizacional y Sastifaccion Laboral. Madrid.
- Gan Bustos, F. (2012). Clima Laboral. Madrid: Diaz de Santos.
- Gomez Barreto, I. M. (2010). Rediseño organizacional basado en el modelo de las escuelas que aprenden. España: Wanceulen Editorial Deportiva, S.L.
- Loor Zambrano, Y. (2014). Direccionamiento estrategico, comercial y financiero: estudios de casos. Ecador: Dreams Magnet, LLC.
- M. H. (2012). Estrategia del Marketing. Santa Fe: S.A, C.V.
- Medina Giopp, A. (2013). Como mejorar el desempeño y crear valor en las oficinas y sistemas estadístico nacionales en América latina y el caribe. USA: innovaciones estadistica.com.
- Naumov Garcia, S. L. (2011). Organizacion Total. Mexico: Miembro de la Camara Nacional de la Industria.
- Pino Mejias, M. A. (2015). Direccion de la actividad empresarial de pequeños negocios o microempresas. Control y optimizacion de recursos en la actividad diaria. España: Ideaspropias.
- Pulgar Vidal, L. H. (2011). Metodologias para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Robbins, S. (2013). Comportamiento Organizacional. Mexico: Camara Nacional de la Industria.
- Rodriguez Mansillo, D. (2011). Gestion Organizacional. Santiago, Chile: Universidad Catolica de Chile.
- Silva, J. G. (2010). Un lenguaje para emprender. España: lulu.com.

Sitios Web

- Banco Central del Ecuador. (2014).
- El Comercio. (2013).
- http://www.cobemarsa.com/estandares. (s.f.).
- http://www.cobemarsa.com/mision. (s.f.).
- http://www.cobemarsa.com/nosotros. (s.f.).
- http://www.cobemarsa.com/objetivos. (s.f.).
- http://www.cobemarsa.com/vision. (s.f.).
- http://www.ecuadorencifras.gob.ec/13-millones-de-ecuatorianos-salieron-de-la-pobreza-en-los-ultimos-ocho-anos/. (s.f.).
- https://explorable.com/es/poblacion-de-la-investigacion. (s.f.).
- http://entornovirtualparaeldesarrollode.weebly.com/41tecnica-cuantitativas.html. (s.f.).
- http://gestionluzanayuly.blogspot.com/. (s.f.).
- https://sites.google.com/site/remberalasalas/tecnicas-de-evaluacion-cuantitativa. (s.f.).
- http://200.110.88.41/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/. (s.f.).
- http://200.110.88.41/12-millones-de-ecuatorianos-tienen-un-telefono-inteligente-smartphone/. (s.f.).
- http://www.tiposde.org/ciencias-naturales/676-tipos-de-metodos/. (s.f.).
- https://es.m.wikipedia.org/wiki/.com. (s.f.).
- https://es.m.wikipedia.org/wiki/.com. (s.f.).
- Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria. (2010).

- monografias.com. (s.f.).
- Secretaria Nacional de Planificación Desarrollo. (2013).
- www.ecuadorencifras.gob.ec. (2014). Obtenido de Inflación diciembre

ANEXOS

UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESA

Entrevista al Gerente Administrativo de la Empresa

En calidad de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí, estamos empeñadas en elaborar la investigación sobre "El modelo de gestión Organizacional de la empresa Cobemarsa y su influencia en el desarrollo comercial del Cantón Portoviejo periodo 2012-2014". Para lo cual solicitamos de la manera más comedida.

1. ¿Cuál es la misión Institucional de la empresa?

Brindar un servicio de distribución especializada de productos de consumo masivo, apoyándonos en sistemas tecnológicos y estándares de calidad, asegurando así la disponibilidad en la mayor cantidad de clientes y consumidores de la Costa y Sierra del Ecuador.

2. ¿Cuál es la visión Institucional de la empresa Cobemarsa?

Ser la mejor empresa para trabajar, brindando bienestar y formación continua a un selecto grupo de colaboradores con el fin de mantener y alcanzar nuevas líneas de productos y/o servicios nacionales e internacionales.

3. ¿Cuáles son los principios corporativos de la empresa Cobemarsa?

- Inspiración
- Disciplina
- Experiencia
- Innovación

4. ¿Su empresa actualmente cuenta con un modelo de gestión organizacional?

La empresa si cuenta con un modelo de gestión de gestión organizacional.

5. ¿Considera usted que sus empleados mantienen un buen ambiente laboral dentro de la Organización?

Los empleados si mantienen un buen ambiente laboral dentro de la empresa.

6. ¿Qué grado de captación de mercado tiene la empresa?

La empresa si tiene una muy buena captación de mercado.

7. ¿En qué lugares son comercializados sus productos?

Provincia de Manabí, Quevedo, Santo Domingo de los Tsáchilas.

8. ¿Su empresa que tipo de publicidad utiliza?

Estrategias de publicidad de las marcas televisivas.

9. ¿Qué tipo de promoción ofrece la empresa a sus clientes?

Acciones Comerciales armadas por las marcas y también por las empresas como descuentos y bonificaciones.

10. ¿Mencione algunas de las fortalezas que tiene la empresa?

Ser líder y Distribuidor.
Exclusivo de las Marcas.

11. ¿Cuáles considera usted que son las principales oportunidades que la empresa tiene?

Tener una infraestructura organizacional que nos permite, siempre tomar retos dentro y fuera de estas ciudades.

12. ¿Enumere las Debilidades más importantes que afectan al funcionamiento de la empresa?

La empresa no considera tener debilidad porque en Manabí son una empresa exclusiva y líder en el mercado.

13. ¿Cuáles son las Amenazas que la empresa tiene que afrontar?

- Actualmente las decisiones del Gobierno sobre el tema económico.
- Políticas que atentan al sector privado.

14. ¿Cuál es el mecanismo de reclutamiento y selección de personal?

Publicación por parte del departamento de Recursos Humanos a la página web de socio empleo.

15. ¿Cuentan con manuales operativos o de funciones?

Si contamos con manuales operativos.

16. ¿Existe un sistema de incentivos al personal?

Si existe incentivo para el personal de ventas.

17¿Cómo se maneja la comunicación al interno de la empresa?

La comunicación se maneja por medio de correos electrónicos en la comunicación interna de la empresa.

18¿Establece planes estratégicos y operativos?
La empresa si utiliza planes estratégicos para el mejoramiento continuo de la empresa.

UNIVERSIDAD TECNICA DE MANABI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ESCUELA ADMINISTRACION DE EMPRESA

Encuesta dirigida a los vendedores de la empresa

En calidad de Estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Técnica de Manabí, estamos empeñadas en elaborar la investigación sobre "El modelo de gestión Organizacional de la empresa Cobemarsa y su influencia en el desarrollo comercial del Cantón Portoviejo periodo 2012-2014". Para lo cual le solicito de la manera más comedida y respetuosa, se digne contestar las siguientes preguntas.

1. **¿Cuál es su nivel de estudio?**

   Educación Básica ( )
   Educación Media ( )
   Educación Superior ( )

2. **¿Conoce la misión de la empresa "Cobemarsa"?**

   Si ( )
   No ( )

3. **¿La empresa se preocupa por innovar sus servicios?**

   Si ( )
   No ( )

4. **¿Existen objetivos claros en la dirección de la empresa?**

   Si ( )
   No ( )

5. **¿Cómo califica el servicio que presta la empresa?**

   Muy Bueno
   Bueno
   Regular

6. **¿Existe un tipo de promoción para los clientes?**

   Si ( )
   No ( )

7. **¿Cuáles son los reclamos más frecuentes de los clientes del producto?**

   Mala atención
   Entrega a destiempo
   Precio
   Calidad
   Otros

8. **¿Recibe capacitación en la empresa sobre técnicas de calidad de atención al cliente y servicio?**

Si ( )
No ( )

9. **¿Existe un buen clima laboral en la empresa Cobemarsa?**

Si ( )
No ( )

10. **¿Le gustaría que se realice un cambio en el modelo organizacional de la empresa Cobemarsa?**

Si ( )
No ( )

11. **¿La empresa utiliza programas estratégicos para lograr el crecimiento comercial?**

Si ( )
No ( )

12. **¿Existe un plan de incentivo para los vendedores?**

Si ( )
No ( )

13. **¿O de ser positiva, considera suficiente el incentivo que brinda la empresa?**

Si ( )
No ( )

ANEXOS EMPRESA "COBEMARSA S.A."

Yale

MARCOS RAUL
GRUPO EMPRESARIAL
Nestlé

COBEMARSA

ANEXOS ENCUESTA REALIZADA A LOS VENDEDORES DE LA EMPRESA "COBEMARSA"

REUNIONES CON LA TUTORA

REUNIONES CON LA REVISORA