

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



## UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

#### TESIS DE GRADO

#### TÍTULO:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO  
PARA LA EMPRESA COMERCIAL LA CENTRAL, DEL CANTÓN LA  
MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI; PERIODO 2014-2018”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial

#### **Autor:**

Esquivel Valencia John Silver

#### **Director:**

Msc. Medina López Enry Gutember

La Maná – Ecuador

Julio - 2015

## **AUTORÍA**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA COMERCIAL LA CENTRAL, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2014-2018”**, así como los contenidos, ideas, análisis, recomendaciones y conclusiones son de exclusiva responsabilidad del autor

Esquivel Valencia John Silver

C.I. 120597613-5

## **AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS**

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA COMERCIAL LA CENTRAL, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2014-2018”**, del Sr. Esquivel Valencia John Silver, egresado de la carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, 30 Julio del 2015

---

Msc. Medina López Enry Gutember  
DIRECTOR DE TESIS



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
La Maná – Ecuador

---

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante Esquivel Valencia John Silver, con el título de tesis: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA COMERCIAL LA CENTRAL, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2014-2018”**; ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

La Maná, 30 Julio del 2015

Para constancia firman:

\_\_\_\_\_  
Msc. Angel Alberto Villarroel  
PRESIDENTE

\_\_\_\_\_  
Dra. Marcela Vizuete A.  
MIEMBRO

\_\_\_\_\_  
Msc. Carmen Ulloa  
OPOSITOR

## **AGRADECIMIENTO**

Al Todopoderoso por darme la vida y la oportunidad de llegar a cumplir esta importante meta.

A mis Padres y hermanos por ese apoyo incondicional demostrado a lo largo de esta etapa de mi vida

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, a las autoridades y maestros, mi agradecimiento imperecedero por todos los conocimientos que me brindaron.

A mi Director de Tesis, por su valiosa orientación profesional durante la preparación del presente trabajo investigativo.

John Esquivel

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo está dedicado con mucho amor y respeto a mis padres quienes son mi mayor orgullo e inspiración.

Con cariño hacia mis hermanos y hermanas, a mis amigos y familiares, y a mi novia por el apoyo incondicional que me brindaron en los momentos más difíciles.

John Esquivel

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval Del Director De Tesis.....	iii
Aprobación Del Tribunal De Grado.....	iv
Agradecimiento .....	v
Dedicatoria.....	vi
Índice general.....	vii
Índice de cuadros.....	xii
Índice de gráficos.....	xiv
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I.....	3
Fundamentación Teórica.....	3
1.1 Antecedentes Investigativos.....	3
1.2 Categorías Fundamentales.....	7
1.3 Marco Teórico.....	7
1.3.1 Gestión Administrativa.....	7
1.3.1.1 Conceptos.....	7
1.3.1.2 Importancia.....	8
1.3.1 .3 Objetivos.....	9
1.3.2 Empresa Comercial.....	9
1.3.2.1 Conceptos.....	9
1.3.2.2 Importancia.....	10
1.3.2.3 Fases de la Administración de Empresas Comerciales.....	11
1.3.2.3.1 La Administración .....	11
1.3.2.3.2 Etapas de la Administración.....	11
Planificación.....	12
Organizar.....	12
1.3.2.3.5 Coordinar.....	13
1.3.2.3.6 Dirección.....	13

1.3.2.3.7 Control.....	14
1.3.2.4 Proceso Administrativo.....	14
1.3.2.4.1 Dirección Empresarial.....	15
1.3.2.4.2 Supervisión.....	16
1.3.3 Planificación Estratégica.....	16
1.3.3.1 Principios corporativos.....	18
Visión.....	18
Misión.....	19
1.3.3.4. Políticas.....	20
1.3.3.5 Estrategias.....	20
1.3.3.6 Ofensivas (FO).....	21
1.3.3.7 Defensivas (FA).....	21
1.3.3.8 Adaptativas (DO).....	22
1.3.3.9 Supervivencia (DA).....	22
1.3.4 Plan Estratégico de Desarrollo.....	23
1.3.4.1 Que se Entiende por Plan.....	23
1.3.4.2 Planes.....	23
1.3.4.3 Por qué elaborar y aplicar un Plan en una Empresa.....	24
1.3.4.4 Finalidad del Plan Estratégico.....	25
1.3.4.5 El Diagnóstico Estratégico.....	25
1.3.4.6 FODA.....	26
1.3.4.6 .1 Fortalezas.....	27
1.3.4.6 .2 Oportunidades.....	27
1.3.4.6 .1.3 Amenazas.....	28
1.3.4.6 .1.4 Debilidades.....	28
1.3.4.7 Evaluación de Estrategias.....	29
1.3.4.8 Opciones Estratégicas.....	29
1.3.4.9 Formulación Estratégica.....	30
1.3.4.10 Momentos del Plan Estratégico.....	31
1.3.4.10.1. Momento Prospectivo.....	31
1.3.4.10.1.1 Definición de la prospectiva.....	32
1.3.4.10.1.2 Construcción de escenarios.....	33

1.3.4.11. Momento Estratégico.....	34
1.3.4.11.1 Determinación de objetivos generales.....	35
1.3.4.11.2 Determinación de Estrategias Generales.....	37
1.3.4.11.3 Tipos de Estrategias.....	37
1.3.4.12. Momento Táctico Operacional.....	37
1.3.4.12.1. Definición de Programas.....	38
1.3.4.12.2 Definición de Proyectos y Sub-proyectos.....	38
1.3.4.12.3 Determinación del Presupuesto.....	38
CAPITULO II.....	39
Análisis e Interpretación de Resultados.....	39
2.1 Breve Caracterización de la Empresa.....	39
2.2 Metodología e Instrumentos Utilizados.....	40
2.3 Población Universo.....	40
2.4 Operacionalización de las Variables.....	42
2.6 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo....	42
2.6.1 Aplicación de las entrevistas.....	43
2.6.1. 1 Entrevista dirigida al personal Directivo: Gerente propietario.....	43
2.6.1.2. Entrevista dirigida al personal Administrativo: Contador.....	46
2.6.1.3. Entrevista Dirigida al personal operativo: Personal de percha y cajeros.....	48
2.6.1.4. Encuesta Dirigida a Clientes.....	50
2.5.4 Conclusiones y Recomendaciones.....	59
2.7 Diseño de la Propuesta.....	61
2.7.1 Datos Informativos.....	61
2.7.2 Justificación.....	61
2.7.3 Objetivos.....	62
CAPITULO III.....	63
Resultados Generales de la Propuesta.....	63
3.1. Misión.....	63
3.2 Análisis Situacional Medio Externo.....	63
3.2.1 Análisis del Macro Entorno del Comercial.....	64
3.2.1.1 Factores Económicos.....	64

3.2.1.2 Factores Socio – Culturales.....	64
3.2.1.3 Factores Geográficos.....	65
3.2.2 Análisis del Micro Entorno del Comercial.....	65
3.2.2.1 Clientes Reales.....	65
3.2.2.2 Clientes Potenciales.....	66
3.2.2.3 Competencia Real.....	66
3.2.2.4 Competencia Potencial.....	67
3.2.2.5 Proveedores.....	67
3.3 Determinación de los Factores Estratégicos Externos.....	67
3.3.1 Matriz De Prioridades Externas.....	67
3.3.3 Perfil Estratégico Externo.....	69
3.3.3 Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos.....	71
3.4 Análisis Situacional Medio Interno.....	73
3.4.1 Capacidad Directiva.....	73
3.4.2 Capacidad Competitiva.....	74
3.4.3 Capacidad Financiera.....	74
3.4.4 Capacidad de Talento Humano.....	75
3.5 Determinación De Los Factores Estratégicos Internos.....	76
3.5.1 Matriz De Prioridades Internas.....	76
3.5.2 Perfil Estratégico Interno.....	77
3.5.3 Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos.....	79
3.6 El Futuro de la Empresa.....	80
3.6.1 Construcción De Escenarios.....	80
3. 7. Propuesta de Cambio.....	83
3.7.1 Visión.....	83
3.7.2. Objetivos y Estrategias.....	83
3.7.2.1. Objetivo General:.....	83
3.7.2.2. Objetivos Específicos.....	83
3.7.2.2.1 Estrategias de Objetivos.....	84
3.7.2.3 Estrategias Específicas.....	84
3.7.2.4 Políticas y Metas.....	85
3.8. Plan Operativo.....	88

3.8.1. Definición de Proyectos.....	88
3.8.2. Programación Específica.....	89
3.8.3 Presupuesto General.....	97
4. Conclusiones y Recomendaciones.....	98
4.1 Conclusiones.....	98
4.2 Recomendaciones.....	99
5. Referencias y Bibliografía	100
6. Anexos.....	108

## ÍNDICE DE CUADROS

1	Población Universo.....	40
2	Operacionalización de las Variables.....	42
3	Pago Facturas .....	50
4	Promociones.....	51
5	Descuentos.....	52
6	Productos.....	53
7	Calidad.....	54
8	Precios.....	55
9	Atención al Cliente.....	56
10	Crecimiento.....	57
11	Local Adecuado .....	58
12	Factores Económicos.....	64
13	Factores Socio-culturales.....	64
14	Factores Geográficos.....	65
15	Clientes Reales.....	65
16	Clientes Potenciales.....	66
17	Competencia Real.....	66
18	Competencia Potencial.....	67
19	Proveedores.....	67
20	Matriz de Prioridades Externas.....	67
21	Perfil Estratégico Externo.....	70
22	Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos.....	72
23	Capacidad Directiva.....	73
24	Capacidad Competitiva.....	74
25	Capacidad Financiera.....	75
26	Capacidad de Talento Humano .....	75
27	Matriz de Prioridades Internas.....	76
28	Perfil Estratégico Interno .....	77
29	Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos.....	79
30	Construcciones de Escenarios.....	81
31	Determinación de Políticas y Metas .....	86

32	Definición de Proyectos.....	88
33	Proyecto: Manual de Procedimientos.....	89
34	Proyecto: Orgánico Funcional.....	90
35	Proyecto Publicidad.....	91
36	Proyecto: Plan de Seguridad.....	92
37	Proyecto: Mejoras del Salón de Actos .....	93
38	Proyecto: Plan de Capacitación.....	94
39	Proyecto: Contabilidad.....	95
40	Proyecto: Actualización Activos.....	96
41	Presupuesto General .....	97

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Categorías Fundamentales.....	7
2	Planeación y Gestión Estratégica – Proceso.....	17
3	La Misión.....	19
4	Diagnóstico Estratégico.....	26
5	Opciones Estratégicas.....	30
6	Formulación Estratégica.....	31
7	Pago de Facturas .....	50
8	Promociones.....	51
9	Descuentos.....	52
10	Productos.....	53
11	Calidad.....	54
12	Precios.....	55
13	Atención al Cliente.....	56
14	Crecimiento.....	57
15	Local Adecuado .....	58



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS  
La Maná – Ecuador

---

**TEMA: “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE  
DESARROLLO PARA LA EMPRESA COMERCIAL LA CENTRAL, DEL  
CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2014-2018”**

**AUTOR:**

Esquivel Valencia John Silver

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación ha determinado que es necesario la realización de un diagnóstico de la situación actual de la empresa con relación a los conocimientos sobre planes de desarrollo, éstos datos proporcionaron la información necesaria para la optimización del recurso de direccionamiento estratégico; además mediante la estructuración del perfil F.O.D.A. se logró obtener la base para la elaboración de los principios, valores y objetivos de la empresa; la metodología utilizada se fundamentó en el diseño no experimental para realizar un análisis de datos reales orientados a determinar recomendaciones para el diseño del Plan de Desarrollo Estratégico; como resultado se pudo evidenciar que la empresa necesita una guía adecuada ya que las decisiones tomadas hasta el momento no han brindado los resultados deseados, esto es producto del desconocimiento de herramientas de administración; tanto la misión, la visión y políticas no han sido desarrolladas de manera adecuada gracias al análisis del medio interno y externo se pudo determinar la propuesta de cambio, las estrategias específicas y los proyectos a realizarse en el ámbito administrativo y organizacional.

**Palabras claves:** Plan Estratégico de Desarrollo, Empresa Comercial, Proyectos.



# COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY

ACADEMIC UNIT OF ADMINISTRATIVE AND HUMANISTIC  
SCIENCES

La Maná – Ecuador

---

**“DEVISING OF A STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN FOR THE LA  
CENTRAL BUSINESS COMPANY IN LA MANÁ CANTON, COTOPAXI  
PROVINCE; PERIOD 2014-2018”.**

**AUTHOR:**

Esquivel Valencia John Silver

## **ABSTRACT**

This investigation has determined that it is necessary to realize of a diagnosis of the present situation of the company in relation to the knowledge of development plans; this information provided the necessary aspects to optimize the resource of a strategic direction, and also by structuring the SWOT profile. It has been obtained the base for the development of the principles, values and objectives' company; the used methodology was based on the non-experimental design in order to analyze the real data, to determine recommendations, and to the design of the Strategic Development Plan. As a result, it was possible to show that the company needs proper guidance for taking decisions just because they have not provided the desired results. This is not only by owing to the ignorance of the management tools, but also the mission, vision, and policies which have not been developed properly. According to the analysis of the internal and external environment, it was determined the proposal of change, the specific strategies and the projects to be held in the administrative and organizational area.

**Descriptors:** Strategic Development Plan, Business Company, Projects.



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná – Ecuador

### CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Extensión La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por el señor Egresado: Esquivel Valencia John Silver, cuyo título versa **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO PARA LA EMPRESA COMERCIAL “LA CENTRAL”, DEL CANTÓN LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2014-2018”**, realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, 30 Julio, 2015

Atentamente

.....

**DOCENTE**

**LCDO. SEBASTIÁN RAMÓN A.**

**C.I # 0503016685**

## INTRODUCCIÓN

La presente Tesis que tiene por tema **“Elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo para la Empresa Comercial “La Central”, del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi; Periodo 2014-2018”**, se originó con la necesidad de conocer las estrategias y proyectos más adecuados para lograr el desarrollo integral de la empresa y de esta forma contribuir con el progreso del Cantón, además de beneficiar al cliente interno, el Plan Estratégico de Desarrollo será muy importante en la generación de nuevas fuentes de trabajo para los Lamanenses.

Se trabajó con el método de análisis, para identificar los elementos y las relaciones existentes entre ellos; mediante la síntesis, se estudió los elementos establecidos relacionados con los planes y proyectos y las necesidades de la empresa, con el fin de verificar que cada uno de ellos reúna los requerimientos necesarios para llegar a cumplir los objetivos formulados al inicio de la investigación.

El levantamiento de datos se realizó mediante encuestas y entrevistas a los clientes tanto internos como externos del comercial “La Central” del Cantón La Maná.

El trabajo se halla técnicamente expuesto en tres capítulos que permiten el correcto desarrollo cronológico del tema objeto de estudio.

El Primer Capítulo, contiene el marco teórico con el aporte de varios autores sobre diferentes temáticas relacionadas al trabajo de investigación, para el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo de la empresa comercial La Central, en el Cantón La Maná; Provincia de Cotopaxi.

En el Segundo Capítulo se realizó una breve caracterización de la empresa en estudio, el análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo a

través de la aplicación de los instrumentos como fueron: la encuesta, la entrevista, tabulación de datos, interpretación de los datos obtenidos.

En el Tercer Capítulo se desarrolló la propuesta establecida con el diseño del plan estratégico de desarrollo para la empresa comercial “La Central” en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, donde se señalan cada uno de los pasos a seguir: Análisis de medio externo, análisis del medio interno, construcción de escenarios, plan operativo y presupuesto, para luego efectuar las conclusiones y las recomendaciones de la investigación, continuando con las referencias bibliográficas y los anexos que sirven de apoyo adicional sobre los aspectos tratados.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes Investigativos

A través de la investigación realizada, se encontró información de resultados de planes estratégicos de desarrollo similares, la misma que se presenta a continuación:

Plan de Desarrollo Estratégico de la Fábrica de Ropa Deportiva T-Shirt Sport, del Cantón Santo Domingo de los Colorados de la Provincia del Pichincha, 2008-2012. (Bermeo, 2007)

#### *Conclusiones*

Luego de finalizar la investigación se puede concluir lo siguiente:

#### A. Área Administrativa:

- El talento humano tiene nivel académico de segundo y tercer nivel.
- La remuneración es satisfactoria, según criterio de los empleados. El Plan de capacitación para el Recurso Humano es inadecuado

debido a la falta de vinculación con instituciones locales y externas.

- Los incentivos económicos son insuficientes para los empleados de la producción.
- La fábrica goza de buena imagen corporativa en la zona de influencia según opinión de clientes y empleados.
- Se aplica métodos adecuados de evaluación tanto al talento Humano como a los procesos de producción, pero no se hacen evaluaciones de carácter financiero, lo cual no permite al Gerente conocer las proyecciones económicas anuales, para la toma de decisiones.

#### Área de Producción:

- La planta de producción y locales de venta tienen infraestructura para sus actividades.
- Los productos generados tienen un buen nivel de aceptación por su materia prima.
- Los precios de los productos son competitivos.
- La fábrica no tiene certificación de calidad ISO.
- La fábrica no tiene seguro de riesgo laboral e industrial.
- la presencia de productos similares de baja calidad y a precios bajos en el mercado son una amenaza constante.

Área de Comercialización:

- El mercado de la zona de influencia de la fábrica se integra por pequeñas, medianas y grandes empresas.
- La publicidad es insuficiente.

B. El desarrollo de la cultura organizacional es limitada por las siguientes razones:

- Los objetivos con los cuales la fábrica desarrolla sus actividades son insuficientes, no abarcan todas las áreas existentes. Esto afecta el cumplimiento de la misión y visión empresarial.
- No se ha expandido en el mercado internacional, aspectos que es considerado en su visión.
- Sus procesos no tienen acreditación internacional de calidad.

C. La planificación es incompleta, por cuanto las actividades de la fábrica carecen de metodología orientada a la planificación basada en proyectos estratégicos, lo cual impide que hayan objetivos estratégicos para el desarrollo de las actividades de la fábrica, esto también afecta notablemente al cumplimiento de su misión y visión.

D. Por lo explicado en la conclusión C, no existen indicadores y parámetros que permitan realizar un control, seguimiento y monitoreo las actividades.

Plan de Desarrollo Estratégico para la compañía Plásticos CHEMPRO: línea hogar (Coello et al; 2006).

### *Conclusiones*

El trabajo realizado en este proyecto de tesis pretende que el lector tome conciencia de la importancia de establecer objetivos claros y concretos que sean posibles de alcanzar, así como establecer metas de crecimiento de la organización. y que para alcanzar aquellos objetivos es necesario planificar con claridad y eficiencia las actividades que la compañía debe realizar, sin importar que estas metas sean financieras, administrativas u operacionales. Lo importante es tener un plan de trabajo ordenado que sirva como guía a seguir a lo largo de un período de tiempo determinado.

Se pretende también demostrar que las consecuencias de no realizar una planificación adecuada que abarque todo el negocio pueden ser verdaderamente catastróficas, incluso pueden costar la salida o quiebra de una empresa.

Además, es importante mencionar que no basta con realizar una planificación del negocio solamente, ya que de nada servirá si no se toman en cuenta las condiciones del mercado y las acciones que los competidores continuamente están tomando.

Hay que recordar que en una economía como la actual, la entrada de nuevos competidores a un mercado es un hecho que se presenta en todas partes del mundo. Y el que queda es el que mejor hace las cosas. El que no, simplemente queda fuera.

Basta con leer este caso para darse cuenta de aquello. Una compañía que creció a un ritmo continuo y sostenido en sus inicios allá en las décadas del setenta y ochenta pero que no se preocupó por mantener el nivel sino hasta cuando tuvo

varios problemas. En ese momento la competencia había tomado el dominio del mercado y las condiciones habían cambiado totalmente para la compañía.

De haber analizado el mercado y su situación interna, seguramente Plásticos Chempro Cía. Ltda., se encontraría en un sitio parecido, incluso superior al de una compañía que supo ir creciendo hasta convertirse en un gigante nacional: PYCCA.

## 1.2 Categorías Fundamentales

GRÁFICO 1



Elaborado por: Esquivel Valencia John Sillver

## 1.3 Marco Teórico

### 1.3.1 Gestión administrativa

#### 1.3.1.1 Conceptos

Según ANZOLA, Sérvulo Gestión Administrativa y Financiera son “Las diferentes acciones que se realizan para llevar a cabo una determinada actividad de la manera más correcta, lo cual permitirá a los administradores tomar las

mejores decisiones que contribuyan al éxito de la empresa siempre y cuando se apoyen en el proceso administrativo”. (ANZOLA, 2011 p. 284)

Gestión administrativa es sobre el manejo de información a través de las personas. La información es fundamental para todos los procesos de gestión y la gente son los recursos que hacen mejor el uso de esa información para agregar valor. La mayoría de los profesionales que trabajan y los gerentes tienen algún elemento de la gestión administrativa en sus puestos de trabajo (BRISCOE, 2011, p36).

La Gestión Administrativa y Financiera es un proceso eficiente como también eficaz que permite la organización, coordinación, además el control de una empresa para el buen desarrollo y crecimiento de la misma, aprovechando al máximo los recursos, con el fin de cumplir los objetivos planteados al inicio empresarial, permitiendo de esta manera, la toma de decisiones en cuanto a recursos económicos, mediante un manejo óptimo de los fondos existentes en la empresa, lo que permitirá conocer la rentabilidad y factibilidad empresarial.

### ***1.3.1.2 Importancia***

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. (VILLEGAS., 2009, p.26)

La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que del ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr

objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. (VARTULI., 2011, p.52).

Toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines ya que mediante estos se podrá medir el cumplimiento de los mismos y recaerán en la mayor rentabilidad de la empresa.

### ***1.3.1.3 Objetivos***

A nivel financiero, administrar la financiación de la empresa: detectar y anticipar las necesidad de financiación de la empresa y seleccionar la combinación de fuentes de inversión que permitan satisfacer de la forma más eficiente analizar desde el punto de vista de rentabilidad financiera las decisiones de la empresa: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuesto entre otros (HORMES, 2008, p 39).

A nivel de la administración: dar soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales: nomina, facturación, dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales, gestionar el sistema de información contable (MAYER, 2011,p 45).

La gestión administrativa tiene como objetivos ser un medio por el cual se conocerán las necesidades de financiamiento y por ende las áreas funcionales que necesitan mayor atención dentro de la empresa.

## **1.3.2 Empresa Comercial**

### ***1.3.2.1 Conceptos***

Las empresas comerciales son aquellas actividades económicas organizadas que se dedican a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; las empresas comerciales cumplen la función de

intermediarias entre los productores y los consumidores y no realizan ningún tipo de transformación de materias prima (ACOSTA, 2009,p 5) .

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados. Pueden ser de tres tipos: Mayoristas, Minoristas o detallistas y Comisionistas (GUZMÁN, 2007, p 32).

Las empresas comerciales son principalmente el intermediario entre el productor y el mercado o cliente; éstas buscan satisfacer las necesidades de ambas partes a más de aportar significativamente en el progreso de la localidad.

### ***1.3.2.2 Importancia***

Las empresas es quienes nos brindan fuentes de empleo que son la base para la economía familiar, capacitación y formación, nuevas tecnologías que son empleadas a diario en casi cualquier parte, la libertad de intercambiar bienes y servicios dentro y fuera de las fronteras nacionales, impulso a la nueva cultura laboral, fomento de la actividad empresarial, políticas económicas consistentes, finanzas públicas sanas, estabilidad monetaria, y sobre todo, lo más importante es que nos da mejores condiciones de vida para la población (Guzmán, 2007, p 37).

La economía depende de las empresas y sobre todo de sus trabajadores, la economía es un medio para lograr el desarrollo integral del ser humano; su trascendencia, el desarrollo científico y cultural, su calidad de vida y sus oportunidades de progreso y el desarrollo de la nación depende de ésta (Acosta, 2009, p 9).

Si no existieran las empresas tendríamos que buscar diferentes fuentes de trabajo ya que son la principal fuente de empleo; no solo nuestra ciudad sino todo el mundo sería diferente y por supuesto también se vería afectada la economía ya que la función de las empresas es crear la abundancia de bienes y servicios de

calidad para satisfacer las necesidades de la sociedad y por supuesto obtener una ganancia para el desarrollo de la misma.

### ***1.3.2.3 Fases de la Administración de Empresas Comerciales***

#### ***1.3.2.3.1 La Administración***

La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se trata de alcanzar las metas y objetivos con la ayuda de personas y de las cosas, mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, la organización, la dirección y el control (ANZOLA, 2009, p 75).

Administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas específicamente (KOONTZ, 2011, p 4).

La administración implica planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, materiales y de personal de una organización para alcanzar los objetivos propuestos a través de funciones específicas para el efecto.

#### ***1.3.2.3.2 Etapas de la Administración***

En la planificación de una empresa agrícola por otra definición de las muchas que existen es la de Newman que dice “administrar es guiar, dirigir, controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia una meta común”. Esta definición hace referencia a algunas de las funciones básicas que cumple un administrador que son: planificar, organizar, agrupar recursos, dirigir, coordinar y controlar (GUERRA, 2007, p.36).

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cuatro fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos. Este proceso administrativo formado por 5 funciones fundamentales, *planeación, organización, coordinación, ejecución y control* (GALINDO, 2010, p.1).

El análisis de la administración se facilita mediante una organización útil y clara del conocimiento es necesario basarse en la clasificación que han usado las cinco funciones de la administración que son: Planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control.

#### **1.3.2.3.3 Planificación.**

El termino planificación puede definirse de diferentes formas: como cualquier empresa humana, como función del proceso administrativo o como un proceso en sí mismo (EUNED WEB, 2007, p.154).

La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuesto, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos (UTC Administración general, 2010).

La planificación es el paso del proceso administrativo donde se fijan las funciones y objetivos determinados para alcanzar la meta propuesta, teniendo en cuenta los factores tanto internos como externos.

#### **1.3.2.3.4 Organizar.**

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectiva (REYES, 2007, p. 211).

Se trata de determina que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa (UTC Administración general, 2010).

Es la agrupación de las actividades y funciones necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas, definir las responsabilidades entre ejecutivos y empleados, los mismos que se organizaran en grupos operativos para fortalecer la estructura empresarial.

#### ***1.3.2.3.5 Coordinar.***

Coordinar es establecer la armonía entre todos los actos de una empresa de manera de facilitar su funcionamiento y procurar el buen éxito.- Es dar al organismo material y social de cada función las proporciones convenientes para que ésta pueda cumplir su misión en forma segura y económica (MAGNAGERSHELP WEB, año p. 1)

Coordinar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa (PEÑALBA, 2007, p. 16)

La coordinación dispone los recursos metódicamente para concertar medios y esfuerzos en una acción común. Con el trabajo conjunto de diferentes elementos que forman parte de un proceso con la finalidad de generar resultados y por consiguiente triunfar en las metas establecidas

#### ***1.3.2.3.6 Dirección.***

Es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales (UTC Administración general, 2010)

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad (REYES, 2007, p. 305).

Es donde se emite instrucciones asignando responsabilidades y cargos importantes al nivel operativo para el desarrollo de las actividades esenciales y alcanzar un mejor desenvolvimiento administrativo, incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

#### ***1.3.2.3.7 Control.***

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes (REYES, 2007, p. 355).

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajustan a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro (UTC Administración general, 2010)

Controlar es vigilar si los resultados prácticos se conforman lo más exactamente posible a los programas. Implica estándares, conocer la motivación del personal a alcanzar estos estándares, comparar los resultados actuales con los estándares y poner en práctica la acción correctiva cuando la realidad se desvía de la previsión.

#### ***1.3.2.4 Proceso Administrativo***

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades, desde

finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control (CABRERA., 2010, p.6).

Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización (CABRERA., 2010,p. 6).

El proceso administrativo comprende varias etapas que debe aplicar un administrador en una determinada empresa par la buena marcha de esta, estas etapas son: planificar, organizar, dirigir y controlar para el logro de metas planeadas.

#### ***1.3.2.4.1 Dirección Empresarial***

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación (SCANLAN *etal.*, 2010, p.1).

La dirección empresarial también se refiere a dirigir y coordinar de manera general las actividades de una empresa manteniendo una estabilidad tanto a los empleados y a la sociedad” (SCANLAN et al, 2010, p.1).

Se refiere a dirigir y coordinar de manera general las actividades de una empresa manteniendo una estabilidad tanto a los empleados y a la sociedad y de esta manera alcanzar las metas y objetivos de la organización, esto se logra siempre y cuando exista una buena organización y comunicación entre directivos y empleados de la empresa.

#### **1.3.2.4.2 Supervisión**

Es una actividad técnica que tiene como fin utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado (AMUNDARAIN.,2007, p. 1 ).

La palabra supervisión es compuesta, viene del latín "visus" que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y del latín "super" que significa preeminencia o en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial (NUFIO., 2009, p.1).

La supervisión es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. También se puede decir que es ver o supervisar que las cosas se hagan como fueron ordenadas y planeadas.

### **1.3.3 Planificación Estratégica**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual se toman decisiones en una organización obtienen, procesan, y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

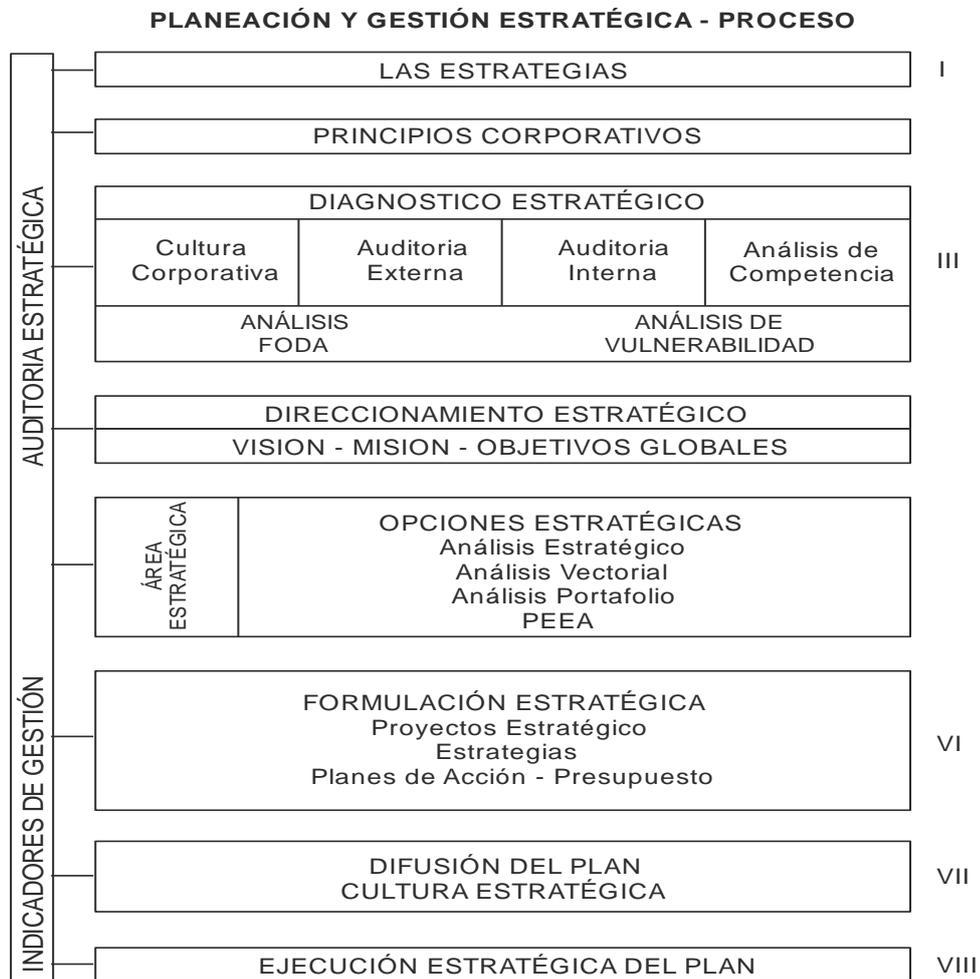
Este proceso consiste en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?

¿A dónde iremos?

Tiene seis componentes fundamentales, las estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica. (serna, 2011, p. 6).

## GRÁFICO 2



**FUENTE:** SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, pág. 6

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

En la estrategia de los negocios el responsable de una organización actúa de la siguiente manera: decide a que mercado enfocarse, asigna recursos, trata de ser diferente y actuar antes que la competencia y busca alianzas que le permitan ser más competitivo (RAMIREZ., 2007, p.237).

La planificación estratégica es una herramienta que contribuye a mejorar y permite a la organización prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro.

### ***1.3.3.1 Principios corporativos***

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos.

Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte ni de la VISIÓN, como tampoco de la MISIÓN. En cambio, son el soporte de la visión y la misión. En otras palabras, cuando definimos la visión y la misión de la empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias.

Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

### **1.3.3.2 Visión**

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad, de potencial más que de límites (KRIEGEL et al., 2007, p.109).

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente (MUNCH., 2010, p.42).

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

### 1.3.3.3.Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos. (SERNA, 2011, p. 10).

**GRÁFICO 3**



**FUENTE:** SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, pág. 10

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

Es la necesidad genérica que la institución pretende satisfacer, el propósito y contribución a la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de que funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con que tecnología y para que demandas sociales (CONUEP., 200, p. 5).

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe, razón por la cual debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores.

#### ***1.3.3.4. Políticas***

Son las pautas que se establecen para respaldar los esfuerzos, con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son las guías para la toma de decisiones y normalmente se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia (GRATEROL., 2011, p.26).

Las políticas son especialmente importantes en el proceso de la ejecución de estrategias. Puesto que dan los lineamientos generales de acción y los límites dentro de los cuales se desarrollan las estrategias que se plantearon (GRATEROL., 2011, p. 26).

Las políticas son un conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto en una institución o empresa.

#### ***1.3.3.5 Estrategias***

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones de los oponentes (MINTZ BERTG., 2007, p.5).

La estrategia es el resultado del proceso de decidir sobre los objetivos de la organización; sobre los cambios en estas, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, el uso y la disposición de estos recursos (ANTHONY., 2007, p.38).

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de la misma.

#### **1.3.3.6 *Ofensivas (FO)***

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios (JOHNSON *et al.*, 2008, p. 58).

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son: concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovación y alianzas estratégicas (SERNA., 2007, p.23).

Se basa en el uso de las fortalezas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

#### **1.3.3.7 *Defensivas (FA)***

Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica, se han definido cuatro a saber: Reducción, Desinversión, Liquidación, Recuperación y Alianzas Estratégicas (SERNA., 2007, p.24).

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas

del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución (JOHNSON et al., 2008, p.58).

Esta estrategia trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas de la institución.

#### ***1.3.3.8 Adaptativas (DO)***

Mejora las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar las oportunidades (JOHNSON et al., 2008, p. 59).

La estrategia de tipo DO intenta superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades no son amplias. No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y capacidades se refiere (GARRIDO, 2007, p.7).

Esta estrategia está basada en superar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades que se le presentan en el medio externo.

#### ***1.3.3.9 Supervivencia (DA)***

La estrategia del tipo DA son meras tácticas defensivas e intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno (GARRIDO, 2007, p.7).

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se

encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la supervivencia (JOHNSON., 2008, p.59).

La estrategia de supervivencia o DA está encaminada a disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas realizando acciones de carácter defensivo, para evitar amenazas que podrían destruir a la empresa.

### ***1.3.4 Plan Estratégico de Desarrollo***

#### ***1.3.4.1 Que se Entiende por Plan***

Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (EVOLI WEB, 2009,p. 1).

Un plan estratégico es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos (EVOLI WEB, 2009,p.1).

Un plan es muy importante dentro de una empresa ya que mediante la utilización de él se puede obtener un mejor rendimiento dentro de la empresa, ya que nos permite conocer cuando, como realizarlo y quien lo llevara a cabo permitiendo conocer los resultados para obtener un mejor rendimiento de la empresa.

#### ***1.3.4.2 Planes***

El plan es la suma de programas que buscan objetivos comunes; hace referencia

a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para los propósitos planteados (UTPL WEB, 2011, p. 5).

Es la fase que determina las acciones, programas y proyectos que, atendiendo al diagnóstico, tiene como finalidad, el desarrollo del bienestar integral de la comunidad (CRESPO WEB, 2009, p.22).

El plan es un programa que permite determinar las acciones, proyectos, las estrategias y el conjunto de medios e instrumentos que son necesarios para un buen manejo de la empresa.

#### ***1.3.4.3 Por qué elaborar y aplicar un Plan en una Empresa***

Hoy en día las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática, que ha optimizado la capacidad para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran la organización deben saber utilizarla y la cultura empresarial debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información (ARANDA, 2007, p.21).

La planificación estratégica constituye un instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones de las organizaciones, representa el mejor camino para dotar a las empresas del soporte básico sobre el cual ha de implementar su crecimiento y desarrollo (aranda, 2007, p.21).

La planeación es un proceso sistemático que nos permite que las empresas tengan la oportunidad de innovar y mantenerse al día con los cambios de la cultura empresarial.

#### ***1.3.4.4 Finalidad del Plan Estratégico***

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros (EVOLI., 2009, p. 1).

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados (EVOLI., 2009, p. 1).

Un plan estratégico tiene como finalidad realizar distintas actividades, proyectos o programas para que una empresa pueda realizar de una mejor manera las distintas actividades que se realicen dentro de ella y pueda obtener mejores resultados.

#### ***1.3.4.5 El Diagnóstico Estratégico***

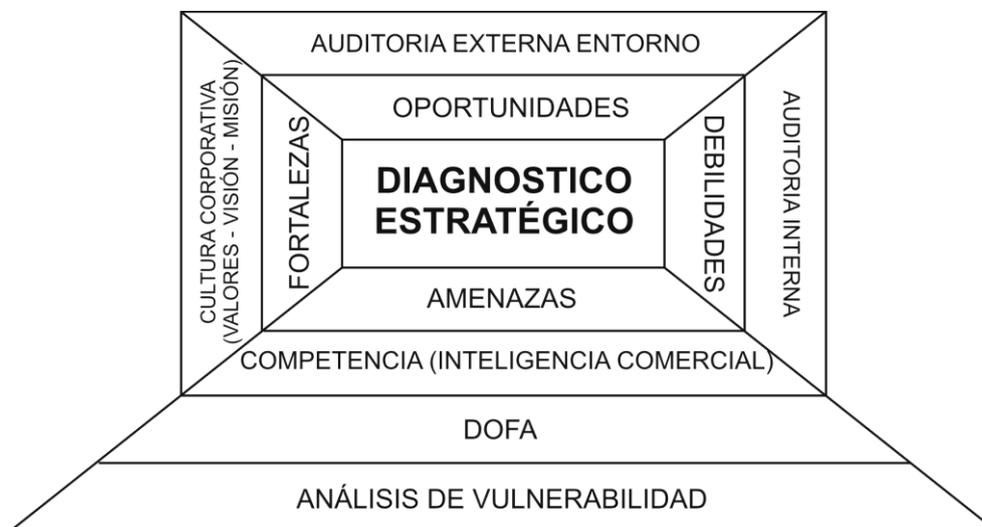
El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas/así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis FODA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del FODA.

El diagnóstico estratégico incluye por tanto la auditoría del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas.

#### **GRAFICO 4**

##### **DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**



**FUENTE:** SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, pág. 12

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

En la realización del FODA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudios es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización. El análisis estratégico debe hacerse alrededor de factores claves (Key factors) con el fin de poder focalizar el análisis y no entorpecerlo con demasiado número de variables. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas.

#### **1.3.4.6 FODA**

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son

externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. (BLANCO., 2007,p. 157).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno (CORONA., 2007. p.14).

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

#### ***1.3.4.6 .1 Fortalezas***

En las Fortalezas habrá que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes (RIVERO., 2010, p.1).

Las fortalezas son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución (SERNA, 2007, p.20).

En la empresa las fortalezas representan las capacidades que tiene la empresa para lograr alcanzar los objetivos establecidos en la misma

#### ***1.3.4.6 .2 Oportunidades***

Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (SERNA, 2007, p.20).

Las Oportunidades, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado (RIVERO., 2010, p.1).

Las oportunidades permiten desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, para mejorar la calidad de producto o servicio que brinda a sus clientes

#### **1.3.4.6 .1.3 Amenazas**

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo (JOHNSON *et al.*, 2008, p. 54).

Las amenazas son características del ambiente externo que impiden alcanzar las metas estratégicas de una organización (SERNA., 2007, p.21).

Las amenazas son circunstancias que se presentan constantemente en todo tipo de empresas, las cuales impiden alcanzar sus metas y cumplir con sus objetivos planteados.

#### **1.3.4.6 .1.4 Debilidades**

Las debilidades son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (SERNA., 2007, p.20).

Son los problemas internos que tiene la institución los cuales dificultan el funcionamiento y el logro de los objetivos, también son una desventaja competitiva frente a otras instituciones similares (SALLENAVE., 2007, p.123).

Las debilidades imposibilitan o a su vez dificultan el buen funcionamiento de la empresa siendo una desventaja competitiva frente a otras instituciones.

#### ***1.3.4.7 Evaluación de Estrategias***

Sin un proceso de evaluación de estrategias no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa, para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio (MINTZBERG, 2007, p.80).

Las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que la alta gerencia, de manera sistemática debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia (CAMACARO WEB, 2011, p.1).

La evaluación de estrategias es un proceso que toda empresa debe realizar, ya que mediante ella se puede verificar si la empresa está cumpliendo con sus objetivos planteados, y si está ejecutando sus estrategias en la misma.

#### ***1.3.4.8 Opciones Estratégicas***

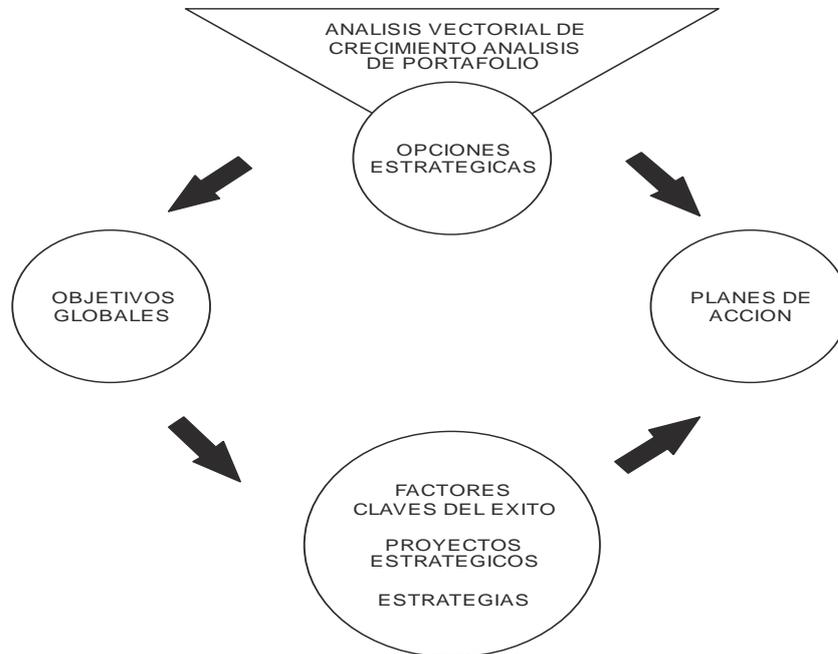
Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis FODA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, partiendo del FODA y del análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis Vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y

determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

**GRAFICO 5**

**OPCIONES ESTRATÉGICAS**



**FUENTE:** SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, pág. 13  
**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**1.3.4.9 Formulación Estratégica**

Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos (SERNA, 2007, p 15).

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la

compañía. Además, se deberá monitorear y auditar la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica (CLERI,2007, p 236).



**FUENTE:** SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica, pág. 15  
**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

#### ***1.3.4.10 Momentos del Plan Estratégico***

##### ***1.3.4.10.1. Momento Prospectivo***

En esta fase o momento se trata de responder a la cuestión ¿qué pasa?, ¿cuál es la situación de la que partimos? Este momento es el de la formulación del diagnóstico (CLERI., 2007, p.239).

Para elaborar este diagnóstico (llamado situación inicial en la planificación estratégica) es preciso realizar un ensamble articulado de cuatro niveles de análisis:

- Antecedentes: análisis de cómo se ha llegado a esa situación.
- Problema en sí, o situación problema que se desea mejorar o transformar.

- Tendencias o prognosis, para identificar las situaciones futuras predominantes, elaborando diferentes escenarios acerca de lo que sucedería si las tendencias presentes se mantienen.
- Contexto: enmarcando la situación-problema que se estudia, en la totalidad social de la que forma parte (CLERI., 2007, p.239).

En el momento analítico explicativo se responde a la cuestión ¿Qué pasa? En qué situación nos encontramos desde el momento en el que partimos en este momento se debe realizar un diagnóstico para analizar la situación actual de la empresa.

#### ***1.3.4.10.1.1 Definición de la prospectiva***

Este momento se encarga de algo muy importante dentro de la planificación pero a su vez es algo complejo y difícil de construir en el futuro.

Cuándo nos referimos al pasado hablamos de algo que pertenece a la memoria, en cambio el futuro pertenece al ámbito de la voluntad y por ello es posible diseñarlo y construirlo de esto se ocupa este momento. Para estudiar el futuro existen seis grandes enfoques: las proyecciones, las predicciones, la previsión, los pronósticos, la prospectiva y la preferencia.

- **Proyecciones:**

Este factor toma varios datos o eventos del pasado y del presente, llevándolos a través de diversos métodos matemáticos, estadísticos hacia el futuro.

- **Predicciones:**

Se basa en visiones deterministas con enunciados irrefutables sobre lo que necesariamente habrá de suceder.

- **Previsión:**

Busca tomar acciones en el presente para resolver anticipadamente problemas que pudieran surgir en el futuro inmediato.

- **Pronóstico:**

Representa juicios razonados sobre el futuro de un acierto importante tomando de algún programa de acción.

- **Prospectiva:**

La prospectiva no busca adivinar el futuro si no que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad.

- **Preferencia:**

Constituye una serie de técnicas para llegar al futuro basadas en experiencia y antecedentes pasados que incluye las proyecciones.

#### ***1.3.4.10.1.2 Construcción de escenarios***

El escenario como futuro es de tres tipos:

- **Escenario Probable o Tendencial.-** Se construye en base a una proyección de hechos o fenómenos ocurridos en el pasado y presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la institución.
- **Escenario Futurable o Deseado.-** Es aquel escenario que nosotros deseamos para la institución.

- **Escenario Futurible o Posible.-** Este escenario constituye una posibilidad que estará entre lo ideal y lo real.

#### ***1.3.4.11. Momento Estratégico***

A partir de la situación inicial (momento analítico-explicativo) y teniendo en cuenta la situación objetivo (momento normativo), habrá que recorrer un camino que supone un conjunto de acciones que se dan en el sistema social, en un “juego incierto de inter- retroacciones”. Para actuar eficazmente, se hace necesario el “cálculo situación interactivo” entre todos los actores y factores sociales presentes en la situación, ya sea su papel positivo, negativo o neutro (MATUS., 2007, p. 357).

En este momento se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posible, frente a los problemas y amenazas, así como a las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo, pero adicionalmente considera lo proyectado en los escenarios y lo previsto en la visión, misión y los grandes objetivos y políticas (UTPL., 2011, p.1).

Sabiendo a donde se quiere llegar (modelo normativo), la cuestión fundamental es la de la eficacia direccional de las diferentes acciones que conducen a la situación-objetivo. No hay un camino; el arco direccional señala la dirección del camino, pero en cada momento debe haber respuestas a las situaciones de coyuntura.

Este momento nos permite conocer a donde se quiere llegar, ya que las fortalezas y oportunidades son analizadas para tener un buen aprovechamiento de la situación y tomando en cuenta que hay un constante cambio en lo exterior.

#### ***1.3.4.11.1 Determinación de objetivos generales***

En esta parte de la planificación se determina objetivos generales para cada capacidad como a continuación se podría presentar.

##### ***Capacidad Directiva***

Es el recurso que tiene una persona para organizar delegar y supervisar el trabajo a desempeñar, tiene que tenerse conocimiento amplio del trabajo a realizar por los supervisados a fin de que lo hagan de tal forma que se llegue al fin deseado. Se debe de tener la capacidad para crear trabajo en equipo y lograr lo que desea tu dirección.

##### ***Capacidad Competitiva***

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

##### ***Capacidad Financiera***

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones (por citar algunas).

##### ***Capacidad Tecnológica***

La capacidad tecnológica es la capacidad de poder tener una visión general de los elementos tecnológicos en el mercado, calcular su valor, seleccionar qué

tecnología específica se necesita, usarla, adaptarla y mejorarla y al final desarrollarla. Esta capacidad la pueden tener tanto productores directos (agricultores, trabajadores), como responsables de tomar decisiones en empresas, en agencias estatales, etc.

Capacidad tecnológica no sólo se refiere a disponer de la tecnología suficiente para desarrollar un producto específico. El término capacidad tecnológica se refiere a todo ese tipo de actividades que hacen posible que la empresa pueda elegir y utilizar tecnología, para crear ventajas competitivas.

### ***Capacidad de Talento Humano***

El enfoque moderno de la gestión de las organizaciones considera que el componente humano es la parte esencial de la empresa y que la empresa tiene tres tipos de capital: el capital económico, el intelectual y el emocional.

**Capital económico:** Compuesto por el dinero, las fuentes de financiamiento, las maquinarias, los inmuebles, la materia prima y los productos terminados.

**Capital Intelectual:** Compuesto por las formulas, patentes (como hacer), así como la inteligencia, la creatividad y los conocimientos especializados de las personas, que son la fuente de la innovación y la generación de competitividad.

**Capital emocional:** Considera a las habilidades interpersonales, el optimismo, el entusiasmo, las actitudes, los valores, las emociones y los sentimientos que fluyen en las comunicaciones e interacciones personales y que configuran el clima y la cultura organizacional.

Los dos ultimo tipos de capital constituyen lo que ahora se denomina el talento humano (entendida esta como los dones que hacen grande a la empresa y a las organizaciones que la albergan), y el psicólogo organizacional es el encargado de atraer, custodiar y hacer producir a estos capitales.

#### ***1.3.4.11.2 Determinación de Estrategias Generales***

Las estrategias son los caminos, las vías más convenientes para la institución que permite factibilizar la ejecución de los objetivos.

#### ***1.3.4.11.3 Tipos de Estrategias***

- Estrategias de crecimiento.- Estas se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminados no solamente a superar debilidades y amenazas.
- Estrategias de Crecimiento Interno.- Se distingue por que la institución haciendo uso de sus propios recursos mejora la eficiencia, ya sea diversificando los actuales productos y servicios que ofrece la institución.
- Estrategias de Crecimiento Externo.- Se distinguen por que la institución con sus propias fortalezas y oportunidades no puede con las amenazas del entorno.

#### ***1.3.4.12. Momento Táctico Operacional***

En este momento se concretan las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Es decir se estructura la programación general y operativa del plan. Para ello se utilizan varias categorías: Programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsables (UTPL., 2011, p.1).

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de coyuntura” que el citado Matus define como el “camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor estima posible. El arco situacional se refiere a la

vía de transición entre dos situaciones inmediatas “cualesquiera” que permiten avanzar hacia el cumplimiento del plan o programa (CLERI., 2007, p. 237).

En esta etapa se realizan y ejecutan los diversos planes y proyectos requeridos para el mejoramiento de la institución; Este momento es quizá uno de los más importantes, porque en él se concreta todo lo pensado en los momentos anteriores.

#### ***1.3.4.12.1. Definición de Programas***

Es un instrumento a través del cual se cumplen propósitos genéricos expresados en una función por medio del establecimiento de objetivos, y metas para cumplir, con los cuáles se asignan los recursos humanos, materiales, financieros que son administrados por una dependencia y/o unidad ejecutora.

#### ***1.3.4.12.2 Definición de Proyectos y Sub-proyectos***

En el momento estratégico se identificó y priorizó una variedad de alternativas de cambio por funciones y programas que constituyen propuestas, iniciativas para la transformación de la institución. Para que estas sean realidad o puedan concretarse se crean proyectos y sub-proyectos.

Se entiende por proyecto al conjunto ordenado de antecedentes, estudios, conclusiones y propuestas que permitan estimar o juzgar la conveniencia o no de destinar recursos a una unidad ejecutora.

El sub-proyecto es la desagregación de un proyecto amplio cuyo propósito es el de profundizar el estudio de un componente, con la finalidad de indicar más específicamente los costos y las metas propuestas.

#### ***1.3.4.12.3 Determinación del Presupuesto***

Una vez realizado el programa, procedemos a realizar una suma de los totales de los recursos económicos y obtenemos el presupuesto total.

## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1 Breve Caracterización de la Empresa**

La empresa “Distribuidora La Central” inició sus actividades en el año 1995, bajo el nombre “Depósito de colas y cervezas”, ésta actividad la realizó en la avenida Amazonas junto al terminal terrestre del Cantón La Maná; con el paso del tiempo se ve en la necesidad de cambiar de dirección y cuando este ocurre decide también cambiar su razón social, es así que ahora pasaría a llamarse “Comercial La Central”, y estaría ubicado en la calle 19 de Mayo y Calabí; como Gerentes propietarios la señora Ligia Moreira y el señor Jaime Gallo, a ellos se sumarían una cajera y un encargado de perchas.

Esta empresa a partir del año 1997, y a raíz de sus cambios tanto de dirección como de razón social, diversifica su gama de productos, es así que Comercial La Central llega a ser una despensa muy importante en el Cantón; en el último año “Comercial La Central” decide cambiar nuevamente su razón social, es así que con la respectiva autorización del S.R.I., Comercial La Central pasa a ser “DISTRIBUIDORA LA CENTRAL”, en esta ocasión su Gerente Propietario es la señora Ligia Moreira Salazar, el número de R.U.C. es 0502531866001; con estos cambios la empresa se convierte en una Distribuidora y Comercializadora de productos de primera necesidad, víveres, confitería, plásticos desechables, bebidas gaseosas y alcohólicas, materiales de limpieza, decoración y materiales para fiestas infantiles. Actualmente la empresa Distribuidora La Central cuenta con: Gerente, Contador, personal de percha y bodega, y cajeras.

## 2.2 Metodología e Instrumentos Utilizados

Se utilizó la metodología no experimental, porque puntualiza los fenómenos, situaciones, contextos y eventos, los cuales detallan como son y cómo se manifiestan para buscar y especificar las propiedades, características y perfiles de los administradores, empleados y clientes para entrar a un proceso de evaluación del fenómeno de investigación.

Además la metodología que utilizó en la investigación se basó en aspectos técnicos orientados a procedimientos y métodos relacionados con las siguientes etapas: Estudio del Entorno, Planeación Estratégica, análisis FODA, Evaluación de Estrategias.

## 2.3 Población Universo

La población universo inmersa en la investigación está conformada por el personal Directivo, Administrativo, Operativo y Clientes del Comercial La Central. El total de la población a investigar es de 46.

**CUADRO 1**  
**POBLACIÓN UNIVERSO**

<b>PERSONAL</b>	<b>NUMERO</b>
<b>DIRECTIVO:</b> Gerente	1
<b>ADMINISTRATIVO:</b> Contador	1
<b>OPERATIVO:</b> Personal de Percha Cajeras	2 2
<b>CLIENTES</b> (fijos)	40
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

Para la recolección de la información se utilizó las siguientes técnicas como:

- La Observación

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; por lo que esta investigación se ha apoyado para obtener un mayor número de datos y conocer de manera general dicha Institución.

- Entrevista

Se la realizó al Señor Gerente Propietario en la que se aclararon varias incógnitas, como por ejemplo y la más importante, que fue si en algún momento de su vida empresarial ha realizado algún Plan Estratégico, para conocer si la empresa trabaja con la misión y visión, se analiza la situación interna y externa, se establecen objetivos generales, y se formulan estrategias para alcanzar los objetivos planteados de la misma

- Encuesta

Se lo realizó al personal operativo y clientes que posee el Comercial La Central, la misma que da a conocer la situación real en que se maneja la empresa.



## **2.6.1 Aplicación de las Entrevistas**

### **2.6.1.1 Entrevista dirigida al Personal Directivo: Gerente Propietario**

#### **1.- Cómo le parece el desarrollo que ha presentado a la fecha su empresa?**

La empresa ha mostrado un desarrollo de acorde con las posibilidades que las posee consiguiendo con esto un desarrollo inadecuado para la misma, por lo que se ha venido obteniendo resultados perjudiciales para los intereses planteados en sus inicios.

Como ejemplo podemos nombrar que las ventas se han reducido y por lo cual el ingreso ha sido mínimo perjudicando claramente el desarrollo de la empresa.

#### **2.- Cómo ve usted el desempeño de su personal operativo?**

El personal de acuerdo a sus posibilidades se ha desenvuelto de la mejor manera posible pero hay que tomar en cuenta que los resultados no son los esperados.

Para poder alcanzar los mejores resultados o desempeño de nuestro personal operativo debemos contar con un plan de desarrollo específico y contar con los medios necesarios para ello ya sea con tecnología de punta y llenar vacíos existentes con ideas innovadoras que permitan a nuestro personal operativo desarrollarse en un medio adecuado y por consiguiente obtener los resultados en el desenvolvimiento de sus funciones de mejor manera.

#### **3.- Cómo ve a su empresa en cinco años?**

Lamentablemente la empresa no viene pasando por unos momentos halagüeños lo cual conllevaría a tener resultados totalmente negativos con el paso de los años, actualmente la situación no es la esperada viene arrastrando muchas deficiencias en ventas por consiguiente los ingresos económicos no son buenos y a medida que pasen los años y en esta continuidad pues prácticamente el resultado en cinco años sería el vivir una situación crítica o quizá una situación muy perjudicial para la empresa.

**4.- ¿Considera usted que los objetivos planteados han logrado cristalizarse?**

Los objetivos que se han planteado la empresa en este tiempo prácticamente ha sido imposible de cristalizarse por diferentes factores que han podido intervenir en ello, por lo cual una vez más hay que tomar medidas correctivas para poder lograrlo a corto mediano o largo plazo todo cuanto se ha planteado la empresa.

**5.- ¿Puede usted comentar acerca de la importancia de la planificación en la empresa?**

Toda planificación es importante en una empresa, ya que depende de la planificación el alcanzar los objetivos propuestos a cortos medianos y largos plazos. Mediante una buena planificación los resultados serán prácticamente beneficiosos, si no se posee una planificación adecuada lamentablemente esto conlleva tener consecuencias desastrosas para todo tipo de intereses planteados a futuro en las empresas.

**6.- Le interesaría a usted que se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo en su empresa?**

Desde luego que sí, sería muy interesante el implantar un Plan Estratégico que nos permita alcanzar todo cuanto nos hemos propuesto para la empresa, nos servirá como una verdadera guía para el desarrollo de todas las actividades a realizar en la empresa con un mayor monitoreo de las cosas a realizar, nos permitirá detectar de manera adecuada y a tiempo los errores que se cometen y a su vez nos ayudará a tomar las decisiones correctivas para ello y con esto prácticamente los resultados serán visibles.

**7.- Cuáles serían los posibles beneficios que obtendría la empresa al aplicar un Plan Estratégico Desarrollo Institucional?**

El principal beneficio que nos daría un Plan Estratégico Desarrollo Institucional sería el de prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno aplicando con ellos el suficiente sustento científico y técnico que nos

permita tomar las decisiones adecuadas para el bienestar de la empresa y obtener de esta manera todos los resultados deseados en beneficio del objetivo propuesto.

***Conclusión:***

Luego de la aplicación de la entrevista se puede evidenciar que la empresa necesita una guía adecuada ya que las decisiones tomadas hasta el momento no han brindado los resultados deseados, esto es el producto del desconocimiento de ciertas herramientas de la administración; un detalle importante con el que sí cuenta la empresa es la predisposición de sus administradores para aceptar las sugerencias y para realizar los cambios necesarios que puedan ayudar a mejorar la empresa.

### **2.6.1.2. Entrevista dirigida al Personal Administrativo: Contador**

#### **1.- Cuál es su nivel académico:**

- PRIMARIO            ( )  
SECUNDARIO        ( )  
SUPERIOR            ( X )

#### **2.- Conoce usted la Misión de la empresa?**

Si, un poco.

#### **3.- Sabe usted cuales son los objetivos que tiene esta empresa?**

Sí.

#### **4.- Cree usted que la empresa está bien dirigida hacia sus objetivos?**

No, lamentablemente la empresa en estos momentos consta con muchos vacíos los cuales se convierten en un impedimento para poder mantener bien encaminada hacia el lugar que todos nos gustaría q se encuentre, por esa razón consideramos que no está dirigida adecuadamente para poder obtener los objetivos propuestos.

#### **5.- Qué opina de la planificación con la que se trabaja en la empresa?**

La empresa muestra muchas falencias actualmente en su planificación por lo cual se deberá tomar las medidas adecuadas para ello

#### **6.- Conoce usted cual es la VISIÓN de la empresa?**

Si,

#### **7.- Cuáles podrían ser las fortalezas que tiene la empresa?**

La mayor fortaleza que puede tener la empresa en estos momentos es que cuenta con muchos artículos nuevos los cuales atraen las ventas y con esto meterse de lleno en un mercado competitivo creando en ello confianza al cliente final y con esto brindando una buena imagen de la empresa.

**8.- Considera usted necesario la aplicación de un Plan de Desarrollo Estratégico en la empresa?**

Claro que sí, es sumamente necesario para poder alcanzar los objetivos deseados, realizar un Plan de Desarrollo Estratégico sería una puerta para poder obtener el éxito deseado por todos los socios a un tiempo medido y acorde con las circunstancias presentadas mediante la elaboración de estrategias que nos marquen el camino verdadero a seguir hacia el éxito deseado conllevando con ello los objetivos a cumplir

**9.- Colaboraría usted en el desarrollo del Plan Estratégico para esta empresa?**

Sí, yo colaboraría con gusto ante el desarrollo de un Plan Estratégico para esta empresa. Creo que deberíamos colaborar todos para un buen desenvolvimiento de la empresa ya que nos permite ver la realidad en que se vive, y las necesidades existentes en cada momento durante el transcurso de los días por lo cual hoy en día el éxito o fracaso depende del plan que se pueda implantar en una empresa

***Conclusión***

Una vez realizada la entrevista se pudo concluir que tanto la misión, la visión y políticas no han sido desarrolladas de manera adecuada y que la información referente a estos puntos no ha tenido la difusión necesaria para que de esta forma el personal pueda colaborar en la consecución de los objetivos que busca la empresa. Cabe resaltar que el personal entrevistado tiene la predisposición de ayudar en el desarrollo del plan de desarrollo de tal forma que estos inconvenientes se puedan superar de forma inmediata

### **2.6.1.3. Entrevista dirigida al Personal Operativo: Personal de Percha y Cajeros.**

#### **1.- Conoce usted alguno de los objetivos que tiene la empresa?**

No, lamentablemente este es un fallo con el que cuenta la empresa al no difundir los objetivos a conseguir a futuro.

#### **2.- Sabe usted cuales son las políticas que rigen la empresa?**

No

#### **3.- Cree usted que la misión de la empresa esté acorde con los objetivos?**

La misión de la empresa en estos momentos lamentablemente no se encuentra de acorde con los objetivos que se ha planteado los directivos pero, con una buena planificación y un buen Plan de Desarrollo Estratégico a corto mediano o largo plazo sí que lo estaría, sin lugar a duda.

#### **4.- Podría usted identificar alguna de las ventajas de esta empresa?**

Una de las ventajas que posee esta empresa es que posee productos nuevos y con ello presenta una gran imagen de distribución del producto al consumidor final creando con ello una confianza al consumidor brindando con ello una buena atención.

#### **5.- Considera usted que la forma de administrar esta empresa sea la correcta?**

En si la administración presenta muchas falencias en su entorno, pero no precisamente por la administración en sí, sino que más bien por el desconocimiento de un Plan de Desarrollo Estratégico que permita brindar mejoras en la estrategias en la toma de decisiones y en el desenvolvimiento adecuado de la empresa para poder obtener los frutos deseados

**6.- Considera usted que la planificación con la que se actúa en esta empresa es la adecuada?**

Yo considero que, en este momento la empresa no consta de una planificación adecuada para el desenvolvimiento de sus actividades, una empresa que posee una adecuada planificación no presenta los síntomas que en este momento lamentablemente está viviendo la empresa, como decíamos anteriormente de una buena planificación depende el éxito o el fracaso y por consiguiente si no tenemos una buena planificación los resultados no se verán reflejados.

**7.- Cree usted que se pueden mejorar algunos aspectos de la empresa?**

Todo los cambios que se puedan implementar en una empresa para bien son necesarios así que yo creo que si se deben mejorar y de gran manera algunos aspectos de la empresa.

**8.- Usted ha recibido capacitación en atención al cliente en la empresa?**

Yo en ningún momento he recibido algún tipo de capacitación para desenvolverme en el ámbito de la atención al cliente.

**9.- Está de acuerdo usted con la creación de un Plan de Desarrollo Estratégico para aplicarlo en esta empresa?**

Yo creo que es muy indispensable para los intereses de toda empresa crear un Plan de Desarrollo Estratégico el cual permitirá alcanzar de mejor manera los objetivos de la empresa.

***Conclusión***

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas se considera necesario la realización de un Plan de Desarrollo Estratégico debido a múltiples factores entre ellos se puede citar: la falta de planificación en la toma de decisiones, el nivel de crecimiento inadecuado y la poca importancia que se le ha dado a las políticas y a los objetivos que persigue la empresa, éstos factores no han permitido el desarrollo adecuado de la empresa comercial “La Central”.

#### 2.6.1.4. Encuesta dirigida a Clientes

1.- Considera usted que los plazos que otorga la empresa para el pago de sus facturas son ?

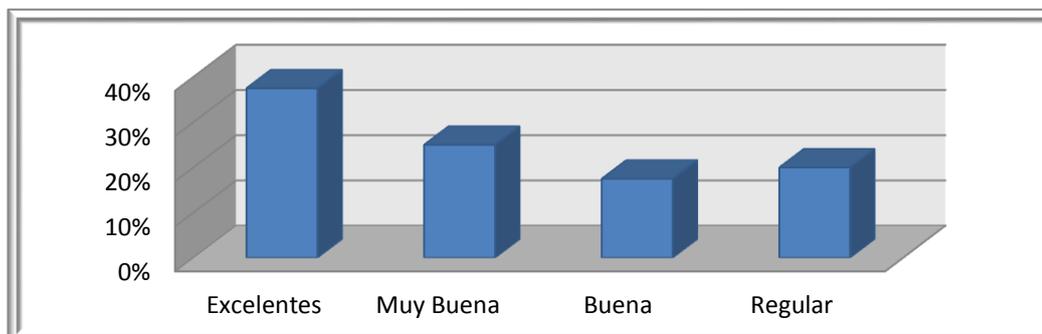
**CUADRO 3**  
**PAGO FACTURAS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	15	38%
Muy Buena	10	25%
Buena	7	18%
Regular	8	20%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 7: PAGO FACTURAS**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

#### **Análisis e interpretación:**

Como se puede apreciar en el gráfico el 38% de los clientes opina que los plazos que otorga la empresa para el pago de facturas es el excelente, el 25% muy bueno, el 18% bueno y el restante 20% que representan a la totalidad de clientes que es regular el plazo para el pago de las facturas, por lo tanto la mayor parte de los clientes opina que el plazo de las facturas es el adecuado.

## 2.- Qué opina usted de las promociones que tiene la empresa:

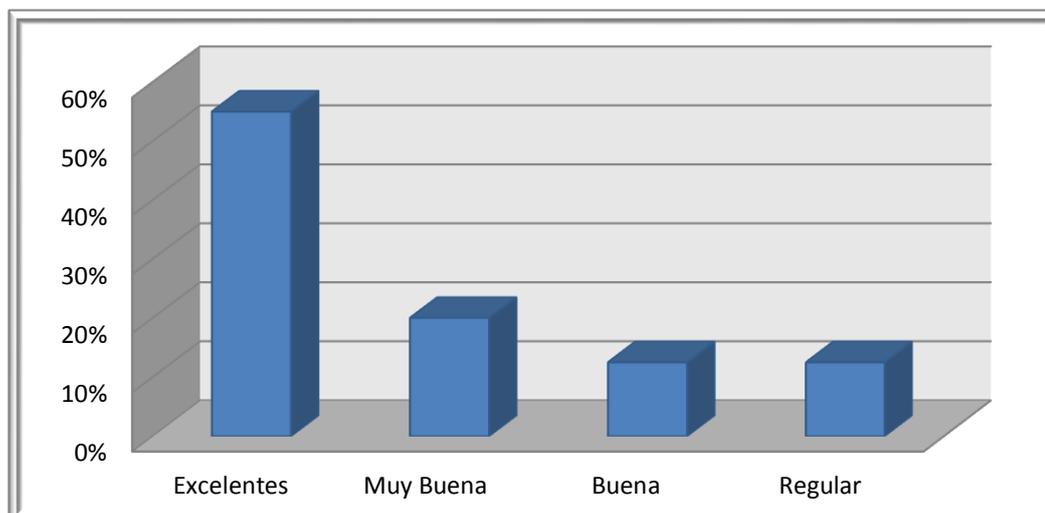
**CUADRO 4**  
**PROMOCIONES**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	22	55%
Muy Buena	8	20%
Buena	5	13%
Regular	5	13%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 8: PROMOCIONES**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

### **Análisis e interpretación:**

Se puede observar que el 55% de clientes opina que las promociones son excelentes, el 20% muy buena, el 13% buena y el 13% regular. Como se puede ver la mayoría de los clientes están de acuerdo con las promociones que otorga la empresa.

**3.- Los descuentos que otorga la empresa le parecen:**

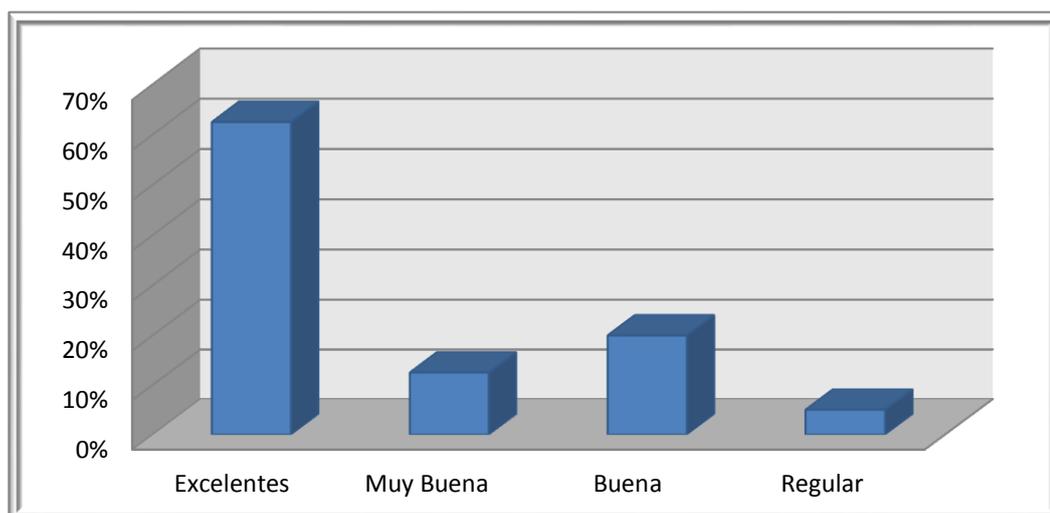
**CUADRO 5  
DESCUENTOS**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelentes	25	63%
Muy Buena	5	13%
Buena	8	20%
Regular	2	5%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 9: DESCUENTOS**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**Análisis e interpretación:**

El 63% de los clientes opina que los descuentos son excelentes, el 13% muy buenos, el 20% buenos y el 5% regulares, por lo tanto los clientes están conformes con los descuentos que brinda la empresa.

#### 4.- La gama de productos que ofrece la empresa es:

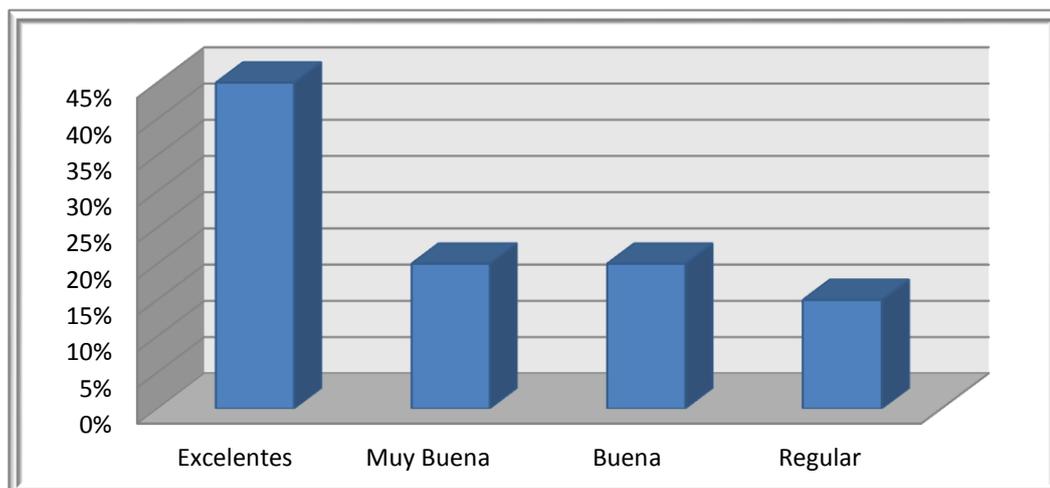
**CUADRO 6**  
**PRODUCTOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	18	45%
Muy Buena	8	20%
Buena	8	20%
Regular	6	15%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 10: PRODUCTOS**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

#### **Análisis e interpretación:**

El 45% de los clientes opina que los productos que ofrece la empresa son excelentes, el 20% muy buenos, el 20% buenos y el 15% regulares, por lo tanto los clientes están satisfechos con los productos que ofrece la empresa para su consumo.

**5.- La calidad de los productos de esta empresa son:**

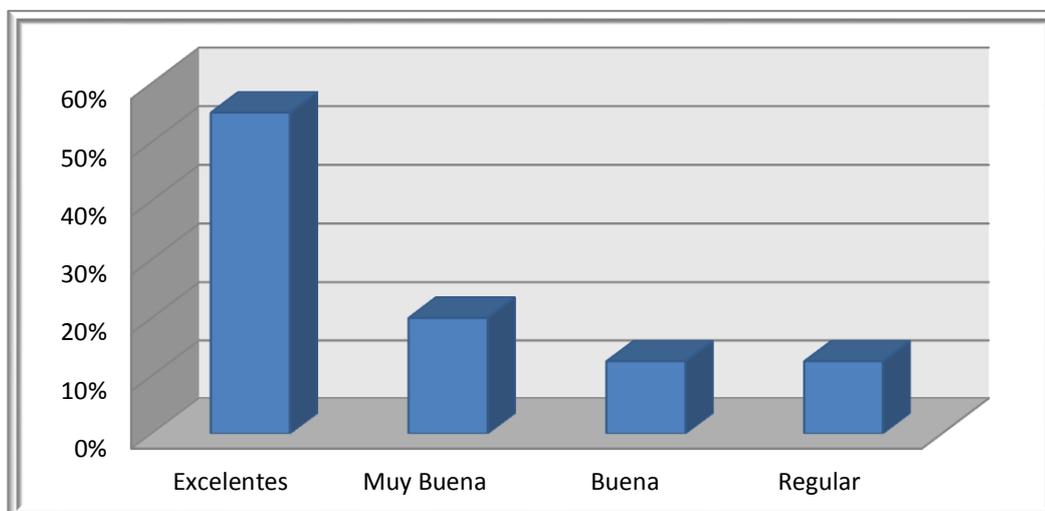
**CUADRO 7  
CALIDAD**

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelentes	22	55%
Muy Buena	8	20%
Buena	5	13%
Regular	5	13%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 11: CALIDAD**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**Análisis e interpretación:**

Como podemos observar el 55% de los clientes opina que las calidad de los productos que ofrece la empresa son excelentes, el 20% muy buenos, el 13% buenos y el 13% regulares, por lo tanto los clientes valoran la calidad de los productos que oferta la empresa.

**6.- Los precios en los productos de esta empresa con relación a otros comerciales son:**

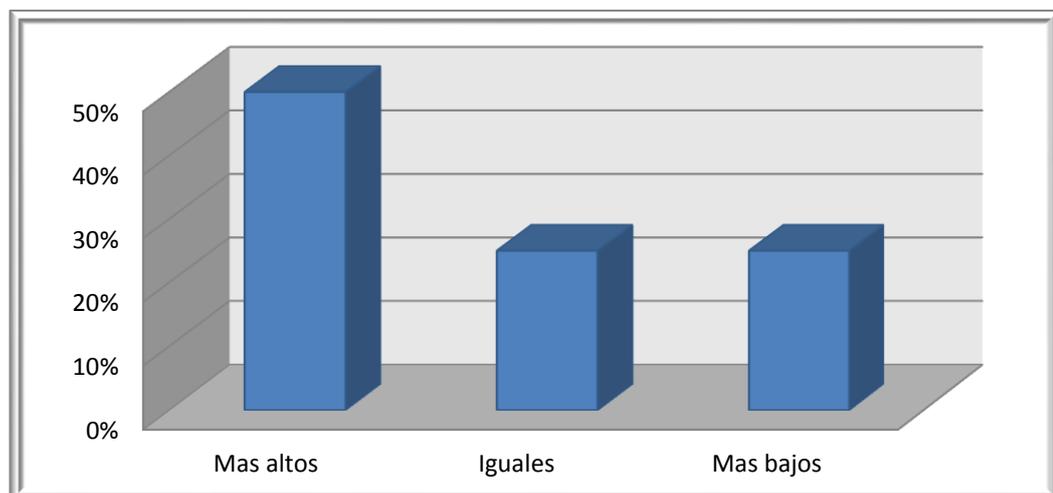
**CUADRO 8  
PRECIOS**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más altos	20	50%
Iguales	10	25%
Más bajos	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 12: PRECIOS**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**Análisis e interpretación:**

Como podemos observar el 50% de los clientes opina que los precios de los productos que ofrece la empresa son más altos, el 25% iguales y el 25% más bajos, por lo tanto se debe regularizar los precios para tener mayor clientes.

7.- ¿Qué opinión tiene usted de la atención que recibe del personal de la empresa?

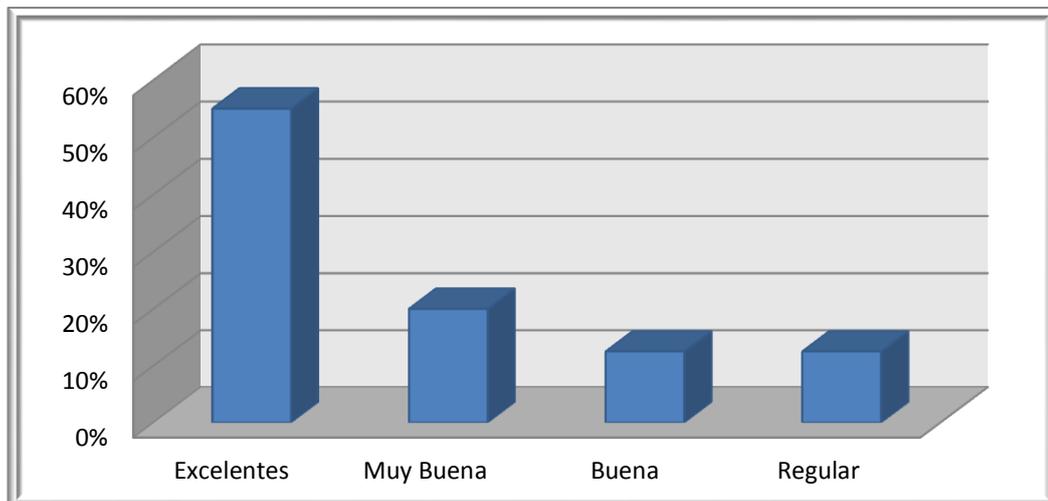
**CUADRO 9**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	22	55%
Muy Buena	8	20%
Buena	5	13%
Regular	5	13%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 13: ATENCIÓN AL CLIENTE**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**Análisis e interpretación:**

Como podemos observar el 55% de los clientes opina que la atención brindada es excelente, el 20% muy buenos, el 13% buenos y el 13% regulares, por lo tanto los clientes se identifican con los vendedores atrayendo así mayores clientes lo que mejora la rentabilidad de la empresa.

8.- ¿Cree usted que la empresa ha crecido en los últimos años?

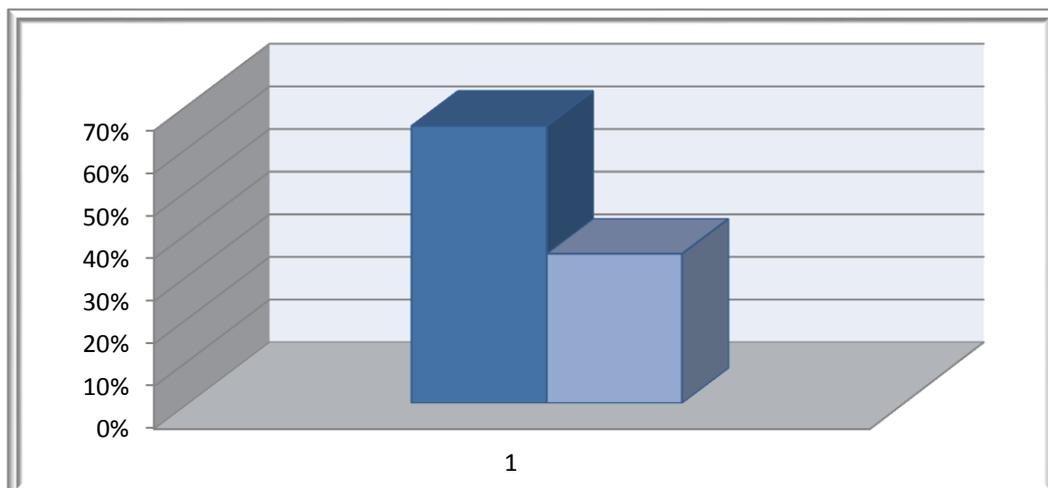
**CUADRO 10**  
**CRECIMIENTO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	65%
NO	14	35%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 14: CRECIMIENTO**



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Esquivel Valencia John Silver

**Análisis e interpretación:**

El 65% de los clientes opina que si ha existido un crecimiento significativo de la empresa, mientras que un 35% no lo considera así, pudiendo interpretarse que no ha existido un cambio significativo en la empresa.

**9.- ¿El local que posee la empresa le parece el adecuado?**

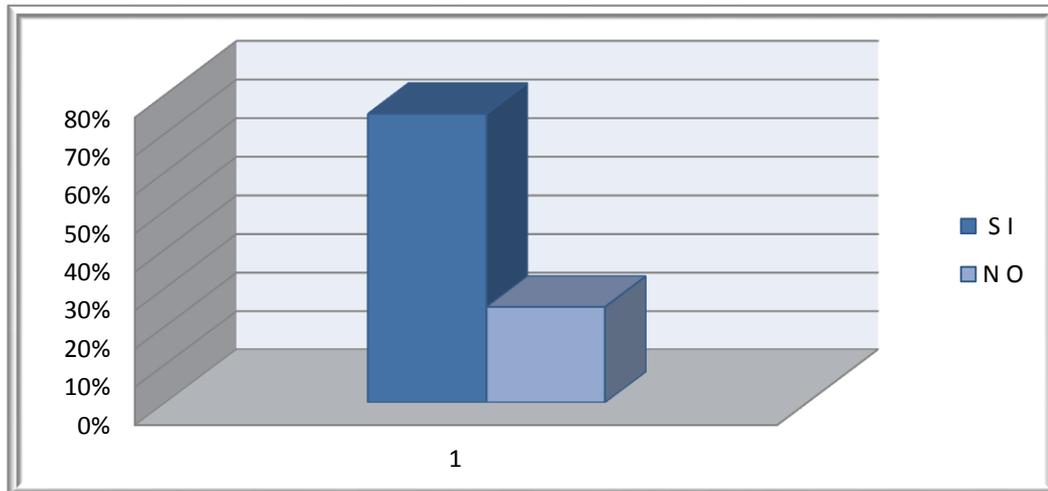
**CUADRO 11  
LOCAL ADECUADO**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S I	30	75%
N O	10	25%
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**GRAFICO 15: LOCAL ADECUADO**



**FUENTE:** Encuesta

**ELABORADO POR:** Esquivel Valencia John Silver

**Análisis e interpretación:**

El 75% de los clientes opina que si ha existido un crecimiento de infraestructura significativo de la empresa, mientras que un 25% no lo considera así, pudiendo interpretarse que no ha existido un crecimiento infraestructural acorde a los requerimientos de la empresa.

## 2.5.4 Conclusiones y Recomendaciones

### *Conclusiones*

Luego de haber finalizado la investigación se puede concluir lo siguiente:

- La situación actual del Comercial La Central refleja el desconocimiento de sus administradores en cuanto a los conceptos y aplicaciones de Planificación Estratégica y Planes de Desarrollo, los cuales se convierten en herramientas fundamentales para lograr los niveles óptimos de desarrollo.
- El personal de la empresa carecen de conocimientos sobre lo que es un plan de desarrollo estratégico debido a que los mismos no han recibido capacitaciones sobre temas de planificación o proyectos.
- El Comercial La Central no cuenta con una idea clara de sus principios, valores y objetivos, aspectos que son fundamentales en la consecución de sus metas las cuales hasta ahora son netamente comerciales.
- Las capacitaciones a los directivos no son eficientes, no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo en las diferentes áreas a las que corresponden, los directivos deben prepararse para ejercer su función ya que son la guía del comercial y de ellos depende la buena marcha de la misma.
- El perfil FODA obtenido en el transcurso de la investigación nos permitirá realizar los ajustes necesarios para focalizar las necesidades urgentes, para con ello encaminar el buen desarrollo de la empresa.

### *Recomendaciones*

- Todo el personal debe mejorar sus conocimientos sobre planes de desarrollo, asistiendo a charlas en las que se hable de estos temas, buscando ayuda en centros de capacitación los cuales pueden actualizarles en sus conocimientos.
- Planificar capacitaciones sobre proyectos con personas especializadas en este tema para que el personal tenga claro lo que es un proyecto o un plan de desarrollo y de esta manera puedan desarrollarse mejor dentro de su trabajo.
- Comunicar al personal de la empresa acerca de cada una de las políticas, así como de los objetivos, misión, visión, para que de esta forma todos formen parte activa e importante en el desarrollo total de la empresa.
- Los directivos del Comercial deben planificar capacitaciones en atención al cliente ya que éstas permitirán una mejor interacción con los clientes.
- Aplicar el diseño de plan de desarrollo estratégico propuesto, para mejorar las actividades que realiza el comercial.

## **2.7 Diseño de la Propuesta**

### ***2.7.1 Datos Informativos***

**Nombre de la empresa:** Distribuidora La Central.

**Dirección:** Avenida 19 de Mayo y Calabí

**Teléfono:** 032 688 221

**Gerente – Propietario:** Señora Ligia Moreira Salazar.

### ***2.7.2 Justificación***

Se justifica el desarrollo del trabajo de investigación por la razón de querer aportar con un plan estratégico de desarrollo orientado a brindar apoyo teórico y técnico, que tiene como objetivo principal mejorar la gestión administrativa y su desarrollo institucional, para la empresa comercial “La Central”.

Es así que se considera primordial el diseño de un adecuado plan estratégico de desarrollo que al implementarlo proporcione a la entidad una herramienta administrativa que mejore su situación actual, al corregir deficiencias presentes y prevenir errores a futuro; ya que mediante este aporte práctico se obtendrá resultados positivos dentro de todas las actividades que realiza la empresa.

Se considera importante señalar que la presente investigación se realiza por primera vez dentro de la empresa comercial “La Central”, aspecto que expresa originalidad y además posee perspectivas positivas para obtener un desarrollo óptimo en su estudio.

Un factor que favorece a la elaboración del proyecto es la predisposición de los propietarios de la empresa, pues están conscientes de la necesidad de un plan estratégico de desarrollo. Además se cuenta con los conocimientos y fuentes de información suficientes que permitirán el adecuado desarrollo de dicha investigación.

Los beneficiarios del proyecto serán: los propietarios de la empresa, los clientes, el postulante y la ciudadanía en general.

### ***2.7.3 Objetivos***

#### ***2.7.3.1 Objetivo General***

Diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo para la obtención de una herramienta de planificación que oriente todo el accionar de la empresa Comercial La Central del Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi; en el periodo 2014-2018

#### ***2.7.3.2 Objetivos Específicos***

- Diagnosticar la situación actual del Comercial La Central en relación a conocimientos sobre planes de desarrollo.
- Optimizar el direccionamiento estratégico.
- Elaborar principios, valores y objetivos del Comercial La Central para mejorar el accionar de la misma.
- Estructurar la matriz FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Establecer mecanismos participativos para la respectiva sociabilización de temas relacionados a planificación.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS GENERALES DE LA PROPUESTA**

#### **3.1 MISIÓN**

Para establecer la misión del Comercial “La Central” se aplicó una encuesta a las personas representativas de la empresa, luego se procedió a recolectar, tabular, analizar, y evaluar la información y empleando técnicas de consenso, para afianzar las ideas y llegar a un acuerdo sobre la declaración única de la misión. Es así como se determinó la Misión del Comercial La Central, la misma que fue aprobada en consenso por las personas representantes de la empresa.

#### **Misión del Comercial La Central**

El Comercial La Central del Cantón La Maná presta servicios de comercio proveyendo soluciones a las necesidades de nuestros clientes a precios accesibles en un ambiente cálido, amplio, cómodo y moderno, contribuyendo de esta manera a mejorar su calidad de vida. Impulsando y fomentando el desarrollo de la ciudad en forma permanente.

#### **3.2 ANALISIS SITUACIONAL MEDIO EXTERNO**

El análisis externo del medio ambiente incluye su estudio y la relación de este con los objetivos y estrategias del Comercial, considerando perfiles de Oportunidades y Amenazas del medio, para lo cual se realizó encuestas dentro y fuera del Comercial.

### 3.2.1 ANALISIS DEL MACRO ENTORNO DEL COMERCIAL

#### 3.2.1.1 FACTORES ECONOMICOS

Los factores económicos son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, que tienen relación directa con el normal desenvolvimiento del Comercial.

**CUADRO 12**  
**FACTORES ECONÓMICOS**

<b>COD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA (Directivos)</b>	<b>INFORMANTES</b>
FE1	Dolarización	Estable	Estabilidad de precios	Precios de pasajes fijos	01 03
FE2	Crecimiento poblacional	Constante	Incremento de usuarios	Atención a los usuarios	03 04

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Esquivel Valencia John Silver

#### 3.2.1.2 FACTORES SOCIO – CULTURALES

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.

**CUADRO 13**  
**FACTORES SOCIO – CULTURALES**

<b>COD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTES</b>
FS-C1	Compañerismo	Latente	Mejor desenvolvimiento en los labores	Indiferente	01 02
FS-C2	Preparación Académica	Latente	Mejor eficiencia en el servicio	Indiferente	01 02
FS-C3	Mediocridad	Latente	Desconocimiento en administración	Indiferente	01 02

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Esquivel Valencia John Silver

### 3.2.1.3 FACTORES GEOGRAFICOS

Son los relativos a la ubicación, topografía, clima y recursos naturales.

**CUADRO 14**  
**FACTORES GEOGRÁFICOS**

<b>COD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTES</b>
FG1	Ubicación geográfica	Optima	Acceso fácil y rápido de clientes	Indiferente	01 02
FG2	Instalaciones Propias	Optima	Reducción de gastos	Indiferente	01 02

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.2.2 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO DEL COMERCIAL

El análisis del micro entorno está compuesto por una serie de factores que actúan en el entorno directo con el Comercial La Central, los mismos que favorecen o perjudican a la capacidad de atención que posee la misma.

#### 3.2.2.1 CLIENTES REALES

Se determina por la agrupación de los principales clientes del Comercial La Central.

**CUADRO 15**  
**CLIENTES REALES**

<b>COD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTES</b>
CR1	Clientes internos	Permanente	Buen volumen de ventas	Mantener localidad del servicio	01 02
CR2	Clientes externos	Permanente	Ventas constantes	Mantener calidad del producto	01 02
CR3	Otros clientes	Variable	Difusión de la asociación	Atención de la demanda	01 02

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.2.2.2 CLIENTES POTENCIALES

Su agrupación responde a las características que poseen los posibles clientes a los que podría satisfacer el Comercial La Central.

**CUADRO 16**  
**CLIENTES POTENCIALES**

<b>COD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTES</b>
CP1	Nuevos Clientes	Creciente	Incremento de la demanda	Indiferente	01 02
CP2	Nuevos Mercados	Ocasionales	Poco perjudicial	Indiferentes	01 02 04

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Esquivel Valencia John Silver

### 3.2.2.3 COMPETENCIA REAL

**CUADRO 17**  
**COMPETENCIA REAL**

<b>CO D</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTES</b>
OR1	Supermercados y comerciales	Permanente	Alto perjuicio	Indiferente	01 02

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Esquivel Valencia John Silver

### 3.2.2.4 COMPETENCIA POTENCIAL

**CUADRO 18**  
**COMPETENCIA POTENCIAL**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
OP1	Creación de empresas de características similares	Posible	Perjudica al Comercial	Indiferente	01 02 03

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.2.2.5 PROVEEDORES

**CUADRO 19**  
**PROVEEDORES**

CO D	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
PV1	Proveedores	Variedad de producto	Opciones para comprar	Indiferente	01 02
PV2	Proveedores Externos	Atención oportuna	Stock eficiente	Indiferente	01 02

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

## 3.3 DETERMINACION DE LOS FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS

### 3.3.1 MATRIZ DE PRIORIDADES EXTERNAS

La Matriz de prioridades externas es la determinación de los factores estratégicos externos de El Comercial La Central, para lo cual se utiliza la técnica de reducción de listado de los factores claves, que se denomina Matriz de Prioridades.

**CUADRO No. 20**

**MATRIZ DE PRIORIDADES EXTERNAS**

<b>POSIBILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>FE2, FS-C1, FG1, CR1</b>	<b>CR2, CR3, FS-C3</b>	
	<b>MEDIANA</b>	<b>FS-C2, OR1</b>	<b>FG2, CP1, CP2, OP1</b>	
	<b>BAJA</b>			<b>FE1, PV1, PV2</b>
		<b>ALTA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>BAJA</b>
		<b>POSIBILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Fuente:** Cuadro de análisis situacional del medio externo

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**ANALISIS**

Se han determinado Factores Estratégicos Externos, los mismos que se han situado en los cuadrantes de alta prioridad analizando si el impacto que producen en el Comercial La Central es alto, medio o bajo (Posibilidad de Impacto) y al analizar el impacto se analiza la posibilidad de que sigan ocurriendo (Posibilidad de Ocurrencia).

Los Factores que se determinó con alto grado de impacto y alto grado de ocurrencia para el Comercial La Central son: Crecimiento Poblacional, Compañerismo, Ubicación Geográfica y Clientes Internos.

Se establece que los factores que tienen alta prioridad en el análisis son los que se encuentran situados en los cuadrantes de posibilidad de impacto y ocurrencia alto y medio; estos serán considerados en la elaboración de la Matriz de Perfil Estratégico Externo.

### **3.3.3 PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO**

La Matriz del Perfil Estratégico Externo es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales del Comercial.

Dependiendo del impacto e importancia, se puede precisar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza, una gran amenaza, una oportunidad o una gran oportunidad para el Comercial La Central.

Así mismo en función del análisis de impacto e importancia se puede determinar si los factores no representan ni amenazas ni oportunidades para el Comercial La Central (Equilibrio).

Las oportunidades son hechos o fuerzas del medio externo, que no se encuentran bajo el control del Comercial y que una vez entendidas posibilitarían la consecución de los objetivos de la misma.

Una amenaza es un hecho o fuerza del medio externo que no se encuentra bajo el control del Comercial, y que puede constituirse en una desventaja o riesgo para la misma.

**CUADRO 21**  
**PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO**

CO D.	FACTORES	CALIFICACION DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunid ad	Gran Oportunid ad	
FE 2	Crecimiento Poblacional, Constante					0	T O T A L
FS- C1	Compañerismo, Latente			0			
FG 1	Ubicación Geográfica, Optima			0			
CR 1	Clientes Internos, Permanentes					0	
CR 2	Clientes Externo, Permanentes					0	
CR 3	Otros Clientes, Variables				0		
FS- C3	Mediocridad, Latente		0				
FS- C2	Preparación Académica, Latente		0				
FG 2	Instalación Propia, Optima			0			
CP 1	Nuevos Clientes, Creciente				0		
CP 2	Nuevos Mercados, Ocasionales				0		
OP 1	Crecimiento de empresas similares, Posiblemente	0					
OR 1	Supermercados y comerciales					0	
<b>SUMA</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>13</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>8</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuadro matriz de prioridades externas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### ANÁLISIS

El Perfil Estratégico Externo, muestra un conjunto de Amenazas y Grandes Amenazas, las mismas que influyen en la toma de decisiones y el

desarrollo del Comercial, por tal razón se buscan soluciones o alternativas con la finalidad de disminuir el grado de impacto negativo para el Comercial La Central. A su vez muestra las Oportunidades y Grandes Oportunidades, las cuales se deben aprovechar en beneficio del Comercial. Se muestra también una columna de Equilibrio, que indica que esos factores no muestran ni una ventaja ni una desventaja representativa cooperativa.

Analizando cuantitativamente se ha determinado un 8% de Grandes Amenazas y un 23% de Amenazas; las oportunidades alcanzan un 23%, mientras que las Grandes Oportunidades llegan al 23%.

Partiendo de los resultados obtenidos, se evidencia un considerable porcentaje de amenazas, motivo por el cual se deben estructurar estrategias que permitan eliminar o minimizar el impacto negativo que pudieren ocasionar. Se indica también que las oportunidades presentan un porcentaje alto, por lo tanto, tienen buena incidencia en el desarrollo empresarial.

### **3.3.3 CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATEGICOS EXTERNOS**

Los factores descritos en esta Matriz son los mismos que se analizaron en la Matriz de Perfil Estratégico Externo, con la diferencia de que en esta Matriz cada factor está calificado de acuerdo al impacto y respuesta de la Institución. No se incluyen los factores que no representan ni ventaja ni desventaja para el Comercial la Central (Equilibrio).

**CUADRO 22**  
**CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATEGICOS**  
**EXTERNOS**

COD	FACTORES	PESO IMPACTO		Valor de la Capacidad de Respuesta	Valor de la calificación de respuesta
		Importancia Ponderada	Peso Ponderado		
FE2	Crecimiento Poblacional, Constante	10	0,10	7	0,70
FS-C1	Compañerismo, Latente	9	0,09	8	0,72
FG1	Ubicación Geográfica, Optima	9	0,09	6	0,54
CR1	Clientes Internos, Permanente	10	0,10	7	0,70
CR2	Clientes Externos, Permanente	9	0,09	7	0,81
FS-C3	Mediocridad, Latente	8	0,08	7	0,56
FS-C2	Preparación Académica, Latente	10	0,10	8	0,80
CP1	Nuevos Clientes, Crecientes	8	0,08	7	0,56
CP2	Nuevos Mercados, Ocasionales	9	0,09	7	0,63
OP1	Crecimiento de empresas similares, Posiblemente	10	0,10	6	0,60
OR1	Supermercados y comerciales, ocasionales	8	0,08	5	0,40
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>1,00</b>		<b>7,02</b>

**Fuente:** Cuadro perfil estratégico externo  
**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### ANALISIS

La respuesta encontrada es de 7,02 lo que implica que el Comercial La Central no está considerando al entorno como factor determinante de su desenvolvimiento, dentro de este análisis se establece que es baja la capacidad de respuesta para contrarrestar amenazas y grandes amenazas como: Creación de empresa similares y; también se determina que es baja su capacidad de respuesta para oportunidades como: Nuevos Clientes, Nuevos mercados y Crecimiento poblacional.

El valor de capacidad de respuesta antes mencionado indica que es necesario realizar un plan para establecer estrategias que permitan minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### 3.4 ANALISIS SITUACIONAL MEDIO INTERNO

Para este análisis interno se realizó una encuesta aplicada a las personas más representativas del Comercial La Central; determinando los factores en los cuales el Comercial presenta ventajas y desventajas competitivas. Se divide al Comercial en capacidades: Directiva, Competitiva, Financiera y de Talento Humano.

#### 3.4.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

Se refiere a todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo.

**CUADRO 23**  
**CAPACIDAD DIRECTIVA**

<b>COD</b>	<b>FACTOR</b>	<b>COMPORTEAMIENTO</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>INFORMANTES</b>
CD1	Coordinación	Deficiente	No se optimiza el tiempo	No se cumple con las tareas	01 02 04
CD2	Organización	Deficiente	No existe una buena estructura orgánica	No hay una buena asignación de funciones	01 02 04
CD3	Planificación	Inexistente	Falta de objetivos	Acceder a la presente investigación	01 02 04
CD4	Comunicación	Estándar	Se cumple con tareas encomendadas	Se cumple con las actividades	01 02 04
CD5	Obligaciones tributarias	Al día	Evitar sanciones	Seguimiento de normas tributarias	01 02 04
CD6	Inseguridad	Deficiente	Poca seguridad	Conseguir más personal de seguridad	01 02
CD7	Control Interno	Deficiente	Poco control	Que el Control Interno cumpla sus obligaciones	01 02

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.4.2 CAPACIDAD COMPETITIVA

Son todos los aspectos relacionados con el área productiva y tecnológica del Comercial, indica su nivel de ventaja y desventaja ante los mismos factores de la competencia. Las empresas que se toma en cuenta para este análisis son las que representan competencia directa con la empresa.

**CUADRO 24**  
**CAPACIDAD COMPETITIVA**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CC1	Instalaciones físicas	Adecuadas	Poco utilidad	Poca promoción	01 02
CC2	Auto servicio	Optimo	Buena calidad del Producto	Mantenimiento eventual	01 02
CC3	Servicio de Caja	Adecuadas	Satisfactorio	Indiferente	01 02
CC4	Sistema informático	Eficiente	Cumple con los requerimientos	Indiferentes	01 02
CC5	Infraestructura	Adecuada	Seguridad para trabajadores	Indiferente	01 02
CC6	Control	Deficiente	Poco control del personal	Indiferente	01 02
CC7	Publicidad	Inexistente	Mínimo incremento de nuevos clientes	Indiferente	01 02
CC8	Nuevos mercados	Equilibrio	Se aprovechan nuevos usuarios	Indiferente	01 02

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.4.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Aquí se incluye los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras del Comercial.

**CUADRO 25**  
**CAPACIDAD FINANCIERA**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CF1	Inestabilidad laboral	Inadecuado	Inseguridad de trabajo	No se cumple con la ley	01 02
CF2	Cuentas por cobrar	Aceptables	Liquidez en el Comercial	Indiferente	01 02
CF3	Cuentas por pagar	Mínimo	Liquidez en el Comercial	Indiferente	01 02

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.4.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano

**CUADRO 26**  
**CAPACIDAD TALENTO HUMANO**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CT1	Capacitación	Inexistente	Falta de conocimiento en la atención a los usuarios	Indiferente	01 02
CT2	Relaciones Humanas	Adecuado	Consecución de objetivos	Indiferente	01 02 05
CT3	Horario de trabajo	Adecuado	Trabajos en horario nocturno	Indiferente	01 02 05
CT4	Motivación	Adecuada	Trabajos con interés	Indiferente	01 02 04

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.5 DETERMINACION DE LOS FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS

#### 3.5.1 MATRIZ DE PRIORIDADES INTERNAS

La Matriz de prioridades internas es la determinación de los factores estratégicos internos del Comercial La Central, para lo cual se utiliza la Técnica de Reducción de listado de los factores claves, que se denomina Matriz de Prioridades.

**CUADRO 27**  
**MATRIZ DE PRIORIDADES INTERNAS**

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	CD3, CC7, CC8, CT1, CT3, CT4	CF1, CC1,	CD5,
	MEDIANA	CD1, CD2,	CD6, CD7, CC3, CC6,	CT2,
	BAJA	CF2, CF3, CC4,	CD4, CC2,	CC5
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

**Fuente:** Cuadro análisis situacional medio interno

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

#### ANALISIS

Se han determinado Factores Estratégicos Internos, los mismos que se han situado en los cuadrantes de alta prioridad analizando si el impacto que producen en el

Comercial es alto, medio o bajo (Posibilidad de Impacto) y al analizar el impacto se analiza la posibilidad de que sigan ocurriendo (Posibilidad de Ocurrencia).

Los Factores internos que se determinó con alto grado de impacto y alto grado de ocurrencia para el Comercial La Central son: Planificación, Publicidad, Nuevas rutas, Capacitación, Horario de trabajo y Motivación.

En la Matriz de Perfil Estratégico Interno se encuentran situados los factores que se establecieron tienen alta prioridad en el análisis, esto es, los que se encuentran situados en los cuadrantes de posibilidad de impacto y ocurrencia alto y medio.

### **3.5.2 PERFIL ESTRATEGICO INTERNO**

La Matriz del Perfil Estratégico Interno, es la metodología que permite identificar y valorar las Fortalezas y Debilidades existentes en el Comercial La Central.

Las Fortalezas son las capacidades y recursos con las que cuenta el Comercial La Central y que le permiten ubicarse en una posición privilegiada frente a empresas similares.

Las Debilidades se refieren a las desventajas competitivas que se presentan al no implementar estrategias generadoras de valor, que son implementadas por los competidores.

Dependiendo del impacto e importancia, se puede precisar si un factor dado dentro del Comercial La Central constituye una debilidad, una gran debilidad, una fortaleza o una gran fortaleza para el Comercial.

**CUADRO 28**  
**PERFIL ESTRATEGICO INTERNO**

COD.	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
CD3	Planificación, Inexistente	0	0	0	0	0	
CC7	Publicidad, Inexistente	0	0	0	0	0	
CC8	Nuevas rutas, Equilibrio	0	0	0	0	0	
CT1	Capacitación, Inadecuada	0	0	0	0	0	
CT3	Horarios de Trabajo, Inadecuado	0	0	0	0	0	
CT4	Motivación, Adecuada	0	0	0	0	0	
CF1	Inestabilidad laboral, Inadecuada	0	0	0	0	0	
CC1	Instalaciones, Deficiente	0	0	0	0	0	
CD1	Coordinación, Deficiente	0	0	0	0	0	
CD2	Organización, Deficiente	0	0	0	0	0	
CD6	Inseguridad, Deficiente	0	0	0	0	0	
CC3	Auto servicio, Adecuada	0	0	0	0	0	
CC6	Control , Deficiente	0	0	0	0	0	
CD7	Control Interno, Estándar	0	0	0	0	0	
<b>SUMA</b>		<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
<b>PORCENTAJE</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Cuadro matriz de prioridades internas  
**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### ANALISIS

El Perfil Estratégico Interno, muestra un conjunto de Debilidades y Grandes Debilidades, las mismas que influyen en la toma de decisiones y el desenvolvimiento del Comercial. A su vez muestra las Fortalezas y Grandes Fortalezas que deben ser aprovechadas para potencializar la competitividad de la misma. Se muestra también una columna de Equilibrio, que indica que esos factores no representan ni ventaja ni desventaja de la empresa.

Analizando cuantitativamente se ha determinado un 36% de Grandes Debilidades y un 36% de Debilidades. Por otro lado las Fortalezas alcanzan un 14% y también un 7% corresponde a las Grandes Fortaleza.

### 3.5.3 CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATEGICOS INTERNOS

Los factores descritos en esta Matriz son los mismos que se analizaron en la Matriz de Perfil Estratégico Interno, con la diferencia de que en esta Matriz cada factor está calificado de acuerdo al impacto y respuesta del Comercial sobre un valor de 10 como máximo. No se toman en cuenta los factores que se determinaron que están en equilibrio para el Comercial.

**CUADRO 29**  
**CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATEGICOS**  
**INTERNOS**

COD.	FACTORES	PESO IMPACTO		Valor de la Capacidad de Respuesta	Valor de la calificación de respuesta
		Importancia Ponderada	Peso Ponderado		
CD3	Planificación, Inexistente	10	0,08	5	0,4
CC7	Publicidad, Inexistente	9	0,072	5	0,36
CC8	Nuevos mercados, Indiferente	8	0,064	6	0,384
CT1	Capacitación, Inexistente	8	0,064	5	0,32
CT3	Horarios de Trabajo, Inadecuado	10	0,08	5	0,4
CT4	Motivación, Adecuado	8	0,064	6	0,384
CF1	Inestabilidad laboral, Inadecuada	8	0,064	6	0,384
CC1	Instalaciones, Deficiente	10	0,08	5	0,4
CD1	Coordinación, Deficiente	10	0,08	5	0,4
CD2	Organización, Deficiente	10	0,08	5	0,4
CD6	Inseguridad, Deficiente	9	0,072	7	0,504
C C3	Auto servicio, Adecuadas	8	0,064	6	0,384
CC6	Control , Deficiente	8	0,064	5	0,32
CD7	Control Interno, Estándar	9	0,072	7	0,504
<b>TOTAL</b>		<b>125</b>	<b>1,000</b>		<b>5,544</b>

**Fuente:** Cuadro Perfil Estratégico Interno  
**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

## **ANALISIS**

Esta calificación de 5,544 nos da a conocer la capacidad de respuesta que tiene el Comercial, lo que indica que la misma no tiene respuesta inmediata para eliminar las grandes debilidades tales como: Planificación, Capacitación, Coordinación, Organización, Control, ni las debilidades: Publicidad, Horarios de trabajo, Inestabilidad laboral, Instalaciones, Inseguridad.

Tampoco potencializa la gran fortaleza que es el Auto servicio ni las fortalezas como: Motivación y Control Interno.

## **3.6 EL FUTURO DE LA EMPRESA**

### **3.6.1 CONSTRUCCION DE ESCENARIOS**

Es una técnica que me permite visualizar al Comercial La Central en tres escenarios futuros, es decir, proyectar a la institución hacia el futuro, utilizando los factores establecidos en las matrices de capacidad de respuesta a factores estratégicos tanto externos como internos; estos escenarios se describen a continuación:

- El Escenario Probable o Tendencial, se construye en base a una exploración o proyección de hechos y fenómenos ocurridos en el pasado y presente, manteniendo las mismas condiciones actuales del Comercial. Este escenario mantiene las condiciones actuales del Comercial La Central que siendo probable y posible no siempre es deseable.
  
- El Escenario Deseable, Ideal o Contrastado, detalla la imagen o los caminos para llegar al futuro deseable donde existen numerosos elementos de carácter subjetivo o voluntarista que interviene en su elaboración. Este Escenario presenta los anhelos y sueños del Comercial que siendo posible realizarlo, el entorno o recursos disponibles no lo permiten.

- El Escenario Posible o Alternativo, es aquel que, luego de confrontar los recursos y los medios disponibles, avizora como realizable parte del escenario deseable o ideal, alejándose en lo posible del escenario tendencial, sobre todo en aquellos componentes no deseables.

De modo que, se constituye en una posibilidad que estará entre lo ideal y lo real. El Escenario posible, representa las condiciones reales a las que puede llegar la empresa basándose en el escenario deseable y alejándose del escenario tendencial.

**CUADRO 30**  
**CONSTRUCCION DE ESCENARIOS**

<b>FACTORES</b>	<b>ESCENARIO PROBABLE (Tendencial)</b>	<b>ESCENARIO FUTURABLE (Deseado)</b>	<b>ESCENARIO FUTURIBLE (Posible)</b>
Crecimiento Poblacional, Constante	Indiferente	Ofrecer un excelente servicio a los nuevos clientes	Mejorar el servicio para los nuevos clientes
Compañerismo, Latente	Indiferente	Mantener buena relación en la empresa	Buena relación con el talento humano
Ubicación Geográfica, Optima	Indiferente	Acceso fácil y rápido de clientes	Acceso fácil y rápido de clientes
Clientes Internos, Permanente	Indiferente	Excelente servicio	Buen servicio
Clientes Externos, Permanente	Indiferente	Excelente servicio a clientes externos	Dar un buen servicio a los clientes externos
Mediocridad, Latente	Indiferente	Asociación con socios capacitados	Capacitar a los socios
Preparación Académica, Latente	No todos los socios tienen un nivel académico superior	Socios con nivel académico superior	Que los socios se preparen y obtengan el nivel académico
Nuevos Clientes, Crecientes	En aumento	Mantener clientes	Incrementar clientes
Nuevos Mercados, Ocasionales	Indiferente	Lograr nuevos clientes.	Ofrecer al cliente un servicio de calidad
Crecimiento de empresas similares, Posiblemente	En alerta	Competir con otras empresas	Superar a la competencia
Supermercados y comerciales	Indiferente	Dar un excelente servicio	Prestar un buen servicio

Coordinación, Deficiente	Poco interés	Optimización total del tiempo	Definición de procedimientos y tareas
Organización, Deficiente	Falta de cumplimiento de obligaciones	Determinación de tareas	Determinación de tareas
Planificación, Inexistente	Acceder a la presente investigación	Acoger propuestas del trabajo de investigación	Acoger y aplicar las propuestas del presente trabajo de investigación
Obligaciones tributarias, Al día	Pagos puntuales	Cumplir con obligaciones tributarias	Mantener al día los pagos de impuestos
Inseguridad, Deficiente	En mejoras	Contratar personal para eliminar la inseguridad	Contratar personal permanente
Control interno, Estándar	Buen interés en sus funciones	Control Interno cumpliendo a cabalidad sus funciones	Control Interno interesado en sus funciones
Auto servicio, Adecuada	Indiferente	Dar servicio de calidad	Dar un buen servicio con responsabilidad
Infraestructura, Adecuada	Mantenimiento eventual	Adecuación total de infraestructura	Incrementar la infraestructura
Control, Deficiente	Poco control	Mejorar el control	Incrementar el control
Publicidad, Inexistente	Indiferente	Publicidad permanente	Publicidad eventual
Nuevos mercados, Equilibrio	Indiferente	Tener locales en todo el Cantón	Obtener locales en otras parroquias
Inestabilidad laboral, Inadecuada	Permanencia inestable para los trabajadores	Trabajo estable para los trabajadores	Contratar al personal de acuerdo como establece la ley
Cuentas por pagar, Mínimo	Indiferente	No tener cuentas por pagar	Mantenerse al día con los pagos
Capacitación, Inexistente	Indiferente	Capacitación permanente	Capacitación periódica
Relaciones humanas, Adecuados	Mantener relaciones humanas	Mejorar relaciones humanas	Excelentes relaciones humanas
Horarios de Trabajo, Inadecuado	Indiferente	Remunerar horas extras	Pagar de acuerdo a lo que se establece la ley
Motivación, Adecuada	Indiferente	Motivación permanente	Motivación permanente

**Fuente:** Cuadros matriz de prioridades internas y externas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### **3. 7. PROPUESTA DE CAMBIO**

#### **3.7.1 VISION**

Para establecer la visión se preparó un cuestionario apropiado y se utilizó la misma técnica que el empleado para determinar la misión.

#### **Visión del Comercial La Central**

Ser el Comercial más importante del Cantón La Maná, ofreciendo al consumidor una amplia gama en ofertas de productos y servicios de calidad de las empresas más serias y responsables del país.

#### **3.7.2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

##### **3.7.2.1. OBJETIVO GENERAL:**

El objetivo general se delinea en función del propósito de la planificación y de la propuesta de cambio que se plantea para el Comercial y que se evidencia en la declaración de la visión; el objetivo general es:

- Mejorar el servicio que brinda el Comercial La Central, para llegar a ser una empresa sólida y con alto reconocimiento en la región.

##### **3.7.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Estos objetivos están distribuidos por capacidades y permitirán la consecución del objetivo general planteado. La conformación de los siguientes objetivos tiene como fuente la Construcción de Escenarios.

### **3.7.2.2.1 ESTRATEGIAS DE OBJETIVOS**

#### **CAPACIDAD DIRECTIVA:**

- Crear un manual de procedimientos
- Estructurar el orgánico funcional
- Mantenimiento adecuado de la infraestructura

#### **CAPACIDAD COMPETITIVA:**

- Mantener publicidad permanente.
- Mejorar las instalaciones.

#### **CAPACIDAD FINANCIERA:**

- Aprovechar los recursos de efectivo disponibles.
- Lograr un control adecuado de la situación económica.

#### **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO:**

- Cumplir con el horario de trabajo.
- Contar con personal profesional, calificado y capacitado.
- Mejorar el servicio de seguridad

### **3.7.2.3 ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos arriba planteados.

#### **CAPACIDAD DIRECTIVA:**

- Definiendo procedimientos de las actividades de cada uno de los puestos de trabajo del Comercial.
- Identificando puestos de trabajo que se deben realizar.
- Aplicando un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.

#### **CAPACIDAD COMPETITIVA:**

- Utilizando los medios de comunicación de mayor acogida.
- Realizando mejoras en el Instalaciones físicas para generar ingresos para el Comercial.

#### **CAPACIDAD FINANCIERA:**

- Invirtiendo en mejoras dentro del Comercial
- Aplicando un proceso contable adecuado.

#### **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO:**

- Determinando los turnos especiales.
- Capacitando periódicamente al personal
- Contratando personal para mejorar la seguridad

#### **3.7.2.4 POLITICAS Y METAS**

Una política es un criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones, y una meta la cuantificación del objetivo. Para visualizar de mejor manera las metas y políticas se utiliza un cuadro donde se asocia cada una de estas con sus respectivos objetivos y estrategias.

**CUADRO 31**  
**DETERMINACION DE POLITICAS Y METAS**

<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS ESPECIFICAS</b>	<b>POLITICAS</b>	<b>METAS</b>
Crear un manual de procedimientos	Definiendo procedimientos de las actividades de cada uno de los puestos de trabajo del Comercial.	Contratar una persona especializada en la elaboración de dicho manual y con la colaboración del consejo del Comercial	Desde julio del 2015, Hasta septiembre 2015
Estructurar el orgánico funcional	Identificando unidades y puestos de trabajo que se deben realizar.	Contar con el apoyo de los socios y una persona especializada en la elaboración de dicho manual.	Desde octubre 2015 Hasta diciembre 2015
Mantener publicidad permanente.	Utilizando los medios de comunicación de mayor acogida como escrita y radial	Ejecutar un contrato con medios de comunicación.	Anualmente Desde diciembre 2015
Aprovechar recursos de efectivo disponibles.	Invirtiendo los recursos no utilizados.	Para mejoras de la institución.	Anualmente Desde noviembre 2015
Lograr un control adecuado de la situación económica	Llevar un control adecuado de los recursos que ingresan al Comercial.	Emplear las capacidades del personal de la empresa. Con persona externa experta en la rama contable.	Desde septiembre del 2015
Cumplir con el horario de trabajo.	Determinando turnos especiales	Remunerar horas extras	Desde Octubre del 2015
Contar con personal profesional, calificado y capacitado	Capacitando periódicamente al personal	Contratar personal externo para capacitar a los socios.	Semestralmente Desde Noviembre del 2015
Mejorar el servicio de seguridad	Mantener el servicio de seguridad	Mantener el servicio de seguridad	Permanente al establecerse

**Fuente:** Cuadros Anteriores

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
**EXTENSIÓN LA MANÁ**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**COMERCIAL LA CENTRAL**



**Dirección: 19 de Mayo y Calabí**  
**La Maná – Cotopaxi**

**PLAN ESTRATÉGICO DEL COMERCIAL LA**  
**CENTRAL**

**JULIO 2015**

### 3.8. PLAN OPERATIVO

Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales del Comercial La Central. Está constituido por un conjunto de programas vinculados que posibilitan la consecución en la ejecución de la planificación. Se empieza estructurando un conjunto de programas para cada función del Comercial La Central, posteriormente se realiza la programación general del plan a mediano plazo previa identificación de los proyectos y actividades.

#### 3.8.1. DEFINICIÓN DE PROYECTOS

Es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.

**CUADRO 32**  
**DEFINICIÓN DE PROYECTOS**

<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>CAPACIDAD</b>
Reforma administrativa	➤ Manual de Procedimientos	Directiva
	➤ Orgánico Funcional.	
	➤ Publicidad	Competitiva
	➤ Plan de seguridad	Talento Humano
Servicio al cliente	➤ Mejoras de instalaciones	Directiva
Optimización del Talento Humano	➤ Plan de capacitación	Talento Humano
	➤ Sistema de jornada laboral	
Económico y financiero	➤ Contabilidad	Financiera
	➤ Actualización activos	

**Fuente:** Cuadro determinación de políticas y metas

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.8.2 PROGRAMACIÓN ESPECÍFICA

Se detalla en los siguientes cuadros para cada proyecto definido.

**CUADRO 33**  
**PROYECTO: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

<b>PROGRAMA:</b>	Ajuste administrativo
<b>PROYECTO:</b>	Manual de procedimientos
<b>CAPACIDAD:</b>	Directiva
<b>INICIO:</b>	Julio 2015
<b>FIN:</b>	Septiembre 2015
<b>CONTINUIDAD:</b>	Permanente al establecerse
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	Propietario, Gerente y Técnico
<b>Materiales:</b>	Suministros de Oficina
<b>Económicos:</b>	US\$ 2018,24 <sup>(Ver Anexo 9)</sup>
<b>CONTROL</b>	Directivos del Comercial
<b>ACTIVIDADES</b>	Identificación de los Procesos Objetivos de los procedimientos Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos Responsables Políticas o normas de operación Procedimiento(descripción de las operaciones) Impresión de ejemplares Socialización

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO 34**  
**PROYECTO: ORGÁNICO FUNCIONAL**

<b>PROGRAMA:</b>	Ajuste administrativo
<b>PROYECTO:</b>	Orgánico Funcional
<b>CAPACIDAD:</b>	Directiva
<b>INICIO:</b>	Octubre 2015
<b>FIN:</b>	Diciembre 2015
<b>CONTINUIDAD:</b>	Permanente al establecerse
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	Gerente, Propietario y Técnico
<b>Materiales:</b>	Suministros de Oficina
<b>Económicos:</b>	US\$ 1009,12 <sup>(Ver Anexo 9)</sup>
<b>CONTROL</b>	Directivos del Comercial
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Conformación de equipo de trabajo</p> <p>Recopilación de información de la empresa</p> <p>Determinación de los perfiles de los puestos</p> <p>Elaboración de la Estructura Organizacional</p> <p>Descripción de las funciones de cada puesto</p> <p>Descripción de cada puesto</p> <p>Descripción de los indicadores de evaluación</p> <p>Impresión de Orgánico Funcional</p> <p>Presentación de documento O.F.</p>

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO 35**  
**PROYECTO: PUBLICIDAD**

<b>PROGRAMA:</b>	Ajuste administrativo
<b>PROYECTO:</b>	Publicidad
<b>CAPACIDAD:</b>	Competitiva
<b>INICIO:</b>	Diciembre 2015
<b>FIN:</b>	Indefinido
<b>CONTINUIDAD:</b>	Semestralmente
<b>RECURSOS:</b>	
<b>Humano:</b>	Propietario
<b>Materiales:</b>	Convenio
<b>Económicos:</b>	US\$ 180,00 <sup>(Ver Anexo 9)</sup>
<b>CONTROL</b>	Directivos
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Formación del equipo de trabajo</p> <p>Situación y Análisis (Recopilación de la información de la empresa y de los clientes)</p> <p>Objetivos de Comunicación</p> <p>Estrategias de Comunicación</p> <p>Tácticas de Comunicación</p> <p>Ecuaciones de la imagen</p> <p>Organización y Desarrollo</p> <p>Calendario</p> <p>Estimación del presupuesto de publicidad</p>

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO 36**  
**PROYECTO: PLAN DE SEGURIDAD**

<b>PROGRAMA:</b>	Satisfacción del Cliente Interno
<b>PROYECTO:</b>	Plan de seguridad
<b>CAPACIDAD:</b>	Talento humano
<b>INICIO:</b>	Permanente al establecerse
<b>FIN:</b>	Indefinido
<b>CONTINUIDAD:</b>	Permanente al establecerse
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	Técnico Guardia
<b>Económicos:</b>	US\$ 1009,12 US\$ 318.00
<b>CONTROL</b>	Gerente
<b>ACTIVIDADES</b>	Selección del personal idóneo Análisis de la organización Análisis del entorno físico de la empresa Catalogar los bienes a proteger Análisis y evaluación del riesgo Normas de acceso Establecer el presupuesto para seguridad Presentación de propuesta de seguridad integral

**Fuente:** Cuadro No. 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO 37**  
**PROYECTO: MEJORAS DEL SALÓN DE ACTOS**

<b>PROGRAMA:</b>	Satisfacción del cliente interno
<b>PROYECTO:</b>	Mejoras del salón de actos
<b>CAPACIDAD:</b>	Directiva
<b>INICIO:</b>	Agosto 2015
<b>FIN:</b>	Indefinido
<b>CONTINUIDAD:</b>	Permanente al establecerse
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	El Comercial en general
<b>Materiales:</b>	Gastos de Pintura Mesas Sillas
<b>Económicos:</b>	US\$ 1271,00 <sup>(Ver Anexo 9)</sup> US\$ 315,00 US\$ 340,50
<b>CONTROL</b>	Gerente-Propietario
<b>ACTIVIDADES</b>	Selección del equipo de trabajo Estudio de la infraestructura de la empresa Determinación de prioridades en atención Determinación de bienes muebles para adquisiciones Establecer presupuesto para mejoras Ejecución del proyecto

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO 38**  
**PROYECTO: PLAN DE CAPACITACION**

<b>PROGRAMA:</b>	Optimización del Servicio
<b>PROYECTO:</b>	Plan de Capacitación
<b>CAPACIDAD:</b>	Talento Humano
<b>INICIO:</b>	Noviembre 2015
<b>FIN:</b>	Indefinido
<b>CONTINUIDAD:</b>	Semestralmente
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	Capacitador (Dra. Elizabeth Cárdenas)
<b>Materiales:</b>	Equipos necesarios
<b>Económicos:</b>	US\$ 600,00 <sup>(Ver Anexo 8)</sup>
<b>CONTROL</b>	Directivos
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Selección del equipo de trabajo</p> <p>Detección y análisis de las necesidades</p> <p>Diseño del plan de capacitación</p> <p>Validación del plan de capacitación</p> <p>Ejecución del plan de capacitación</p> <p>Evaluación del plan de capacitación</p>

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO No. 39**  
**PROYECTO: CONTABILIDAD**

<b>PROGRAMA:</b>	Ordenamiento económico financiero
<b>PROYECTO:</b>	Contabilidad
<b>CAPACIDAD:</b>	Financiera
<b>INICIO:</b>	Septiembre 2015
<b>FIN:</b>	Indefinido
<b>CONTINUIDAD:</b>	Permanente al establecerse
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	Gerente
<b>Materiales:</b>	Suministros de Oficina
	Software contable
<b>Económicos:</b>	US\$ 3360,00 <sup>(Ver Anexo 8)</sup>
<b>CONTROL</b>	Directivos
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Selección del personal o quipo de trabajo</p> <p>Análisis de los procesos contables en la empresa</p> <p>Determinación de las necesidades contables</p> <p>Determinar las acciones correctivas en el proceso contable</p> <p>Implementar el software adecuado a las necesidades</p> <p>Determinar el presupuesto para el proyecto</p> <p>Control y seguimiento de resultados</p>

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

**CUADRO 40**  
**PROYECTO: ACTUALIZACION ACTIVOS**

<b>PROGRAMA:</b>	Optimización del Servicio
<b>PROYECTO:</b>	Actualización Activos
<b>CAPACIDAD:</b>	Competitiva
<b>INICIO:</b>	Agosto 2015
<b>FIN:</b>	Enero 2018
<b>CONTINUIDAD:</b>	Anualmente
<b>RECURSOS</b>	
<b>Humano:</b>	Clientes
	Directivos
<b>Materiales:</b>	Suministros de oficina
	Equipos de computo
<b>Económicos:</b>	US\$ 72,60 <sup>(Ver Anexo 8)</sup>
	US\$ 900,00 <sup>(Ver Anexo 8)</sup>
<b>CONTROL</b>	Directivos
<b>ACTIVIDADES</b>	<p>Selección del equipo de trabajo</p> <p>Análisis de los activos</p> <p>Determinación de las necesidades</p> <p>Establecer la vida útil de cada activo</p> <p>Establecer un control de activos</p> <p>Elaborar el plan de renovación para los inventarios</p>

**Fuente:** Cuadro 32

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

### 3.8.3 PRESUPUESTO GENERAL

**CUADRO 41  
PRESUPUESTO GENERAL**

<b>PROGRAMA</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>VALOR</b>
Ajuste Administrativo	➤ Manual de Procedimientos	2018,24
	➤ Orgánico Funcional	1009,12
	➤ Publicidad	180,00
	➤ Plan de Seguridad	1327,12
Satisfacción Cliente Interno	➤ Mejoras del Salón de actos	1926,50
Optimización del Servicio	➤ Plan de capacitación	600,00
Ordenamiento Económico y Financiero	➤ Contabilidad	3360,00
	➤ Actualización activos	972,60
<b>TOTALES</b>		<b>11393,58</b>

**Fuente:** Cuadros Anteriores

**Elaborado por:** Esquivel Valencia John Silver

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se puede concluir que:

- La empresa necesita una guía adecuada ya que las decisiones tomadas hasta el momento no han brindado los resultados deseados, esto es el producto del desconocimiento de ciertas herramientas de la administración; un detalle importante con el que sí cuenta la empresa es la predisposición de sus administradores para aceptar las sugerencias y para realizar los cambios necesarios que puedan ayudar a mejorar la empresa.
- Tanto la misión, la visión y políticas no han sido desarrolladas de manera adecuada y que la información referente a estos puntos no ha tenido la difusión necesaria para que de esta forma el personal pueda colaborar en la consecución de los objetivos que busca la empresa. Cabe resaltar que el personal tiene la predisposición de ayudar en el proceso del plan de desarrollo de tal forma que estos inconvenientes se puedan superar de forma inmediata.
- Se considera necesario la realización de un Plan de Desarrollo Estratégico debido a múltiples factores entre ellos se puede citar: la falta de planificación en la toma de decisiones, el nivel de crecimiento inadecuado y la poca importancia que se le ha dado a las políticas y a los objetivos que persigue la empresa, éstos factores no han permitido el desarrollo adecuado de la empresa comercial “La Central”.
- El análisis del medio interno y externo se pudo determinar la propuesta de cambio, las estrategias específicas y los proyectos a realizarse en el ámbito administrativo y organizacional.

## 4.2 RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la investigación se puede recomendar:

- Analizar los fundamentos teóricos que permitirán conocer lo que es y para qué sirve una planificación, luego realizar un análisis a la institución para poder elaborar el perfil estratégico del Comercial La Central y construir los escenarios para ver al Comercial como está actualmente y como se verá en el futuro luego de aplicar el proyecto.
- Emplear los mecanismos necesarios para desarrollar de manera adecuada la misión, visión, valores y políticas de la empresa; así como también realizar una correcta difusión del direccionamiento estratégico.
- Aplicar la planificación propuesta para disminuir las debilidades y falencias de la institución para que tenga un crecimiento institucional y un buen desempeño de las actividades que se realizan en la misma.
- Analizar el medio interno y externo de la organización para aplicar la propuesta de cambio, las estrategias específicas y los proyectos que se recomiendan en la presente investigación.

## 5 REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFIA

### LIBROS

ANZOLA S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*.(Segunda Edición): México; Editorial MCGRAW-HILL. Consultado el 17 de febrero del 2013.Disponible en biblioteca UNIANDES.

ANZOLA S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*.(Segunda Edición): México; Editorial MCGRAW-HILL. Consultado el 17 de febrero del 2013.Disponible en biblioteca UNIANDES.

ALCIDES, Aranda. *Planificación Estratégica Educativa*, Primera Edición. Loja Ecuador, 2007. Página 263. Consultado el 5 de agosto del 2013. Disponible en la biblioteca de la UTEQ.

ARANDA A. (2007).*Planificación Estratégica Educativa*. (Primera Edición): Ecuador; Editorial Cosmos. Consultado el 17 de febrero del 2013 disponible en biblioteca UTEQ.

BLANCO, H. (2007). Antes, durante y después de la estrategia. En dirección por objetivos y dirección estratégica. Tesis de Grado.

CLERI C.(2007).*Estrategias de alianzas*. (Primera Edición): Argentina; Editorial Machi. Consultado el 20 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UTEQ.

CORDOVEZ C, GARZÓN E, SIAVICHAY R. 2009 “*Plan estratégico del sindicato de choferes profesionales del Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, periodo 2009-2013*”, Consultado el 4 de agosto del 2013. Disponible en la biblioteca de la UTEQ.

CONUEP. (2007). *Perfil del Plan de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas*, PLANEP/ 2006 – 2011. Quito – Ecuador. Consultado el 17 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UTEQ.

DÍAZ, P. V. [et al.] (2007). La dirección estratégica, un enfoque para su aplicación. *En dirección por objetivos y dirección estratégica. La Experiencia Cubana*. La Habana: CCED-MES, pagina 26.

FERNÁNDEZ E y EVELLAN L. (2007). *Estrategias de Producción*. Madrid; Editorial Interamericana. Consultado el 22 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UTEQ.

JOHNSON J y SCHOLLES K. (2008). *Dirección Estratégica*. (Quinta edición): Madrid; Editorial Prentice Hall. Consultado el 17 de febrero del 2013.

KRIEGEL R y PLATER L. (2007) *Sino está Roto Rómpalo*.(Primera edición) Editorial Norma Consultado el 17 de febrero del 2013.

MINTZBERTG H. (2007). *El Proceso Estratégico: Conceptos y Casos*. (Primera edición): México; Editorial Prentice hall. Consultado el 17 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UTEQ.

MUNCH L. (2010). *Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos*.(Primera Edición): España; Consultado el 17 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UNIANDES.

PALMA P, LÓPEZ C, 2005 “*Plan de desarrollo estratégico de la finca experimental “La Represa” de la UTEQ*, periodo 2005-2010, página 2. Consultado el 4 de agosto del 2013. Disponible en la biblioteca UTEQ.

RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Primera edición, Santa Fe de Bogotá, D. C., 2007. *Fundamentos de Administración*, pagina 4. Consultado el 5 de agosto del 2013. Disponible en la biblioteca UTEQ.

SALLENAVE J. 2007 *Planificación Estratégica de las Empresas*. (Primera Edición): Bogotá; Editorial Norma. Consultado el 17 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UTEQ.

SERNA, Humberto. 2007. *Planeación y Gestión Estratégica*, Primera Edición. Santa Fe- Bogotá, Página 273. Consultado el 5 de agosto del 2013.

SORIANO C. (2000). *La estrategia básica de marketing*. (Primera edición): Madrid; Editorial Díaz de Santos. Consultado el 22 de enero del 2013.

STONER, J. (2007). *Administración*. (Sexta edición): México; Editorial Printed. Consultado el 17 de febrero del 2013. Disponible en biblioteca UNIANDÉS.

## **WEBGRAFIA**

AMUNDARAIN A. 2007. La Supervisión y La Organización. Consultado el 25 de enero del 2013(Articulo en línea). Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos17/supervision/supervision.shtml>

CABRERA, Elibeh, 2006. *Administración de empresas*. Consultado el 18 de enero del 2013 (Articulo en línea) disponible en:  
[http://www.wikilerning.com/monografia/la\\_administracion\\_de\\_empresas-el\\_concepto\\_de\\_administracion/11860-2](http://www.wikilerning.com/monografia/la_administracion_de_empresas-el_concepto_de_administracion/11860-2)

CALVO G.2007.Etapas de un proyecto. Consultado el 18 de enero del 2013 (Articulo en línea) disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-exito-gestion-proyectos/etapas-proyecto>

CAMACARO D. 2008. Evaluación de Estrategias. Consultado el 20 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.ilustrados.com/tema/725/Evaluacion-Control-Revision-Estrategias.html>

CONDE C. 2009. La Motivación. Consultado el 20 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en: <http://www.pedagogia.es/motivacion-tipos-motivar/>

CRESPOM. 2009. Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico Consultado el 21 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en: [www.eumed.net/libros/2009/575](http://www.eumed.net/libros/2009/575)

EVOLI J. 2009. Planeación Estratégica. Consultado el 20 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

FERNÁNDEZ P.2008. Concepto de Acción. Consultado el 20 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos4/acciones/acciones.shtml>

GRAHAM, Briscoe. *Gestión administrativa*, Consultado el 6 de agosto del 2013. (Artículo en línea) disponible en: <http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&langpair=en|es&u=http://www.managersnet.com/administrativemanagement.htm>

FRED R. David, 2011. *Conceptos de Administración Estratégica*. Consultado el 05 de agosto del 2013. (Artículo en línea) Disponible en:

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

GARCÍA J. 2011. Normas. Consultado el 24 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en: <http://www.slideshare.net/Carlosdu/ley-regla-y-norma>.

GRATEROLM. 2011. Proyecto de inversión. Consultado el 24 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en:

<http://palazzoloyasociados.com/index.php/articulos/82-la-organizacion-informal>

GREEN J. 2009. Normas y Leyes. Consultado el 24 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos4/leyes/leyes.shtml>

GÓMEZ VEITES, Álvaro. 2011. *Herramientas prácticas para la gestión empresarial*, Planificación. Consultado el 05 de agosto del 2013. (Artículo en línea) Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n>

GOODSTEIN, Leonard. 2009. Planeación Estratégica Aplica. Consultado el 20 de Enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/330.15-A185d/330.15-A185d-CAPITULO%20II.pdf>

LANDOLFI H. 2006-2007. Que es el liderazgo. Consultado el 24 de enero del 2013 (Artículo en línea) disponible en: <http://www.sabiduria.com/liderazgo/que-es-liderazgo>

LEÓN C. 2007. Evaluación de inversiones. Consultado el 17 de febrero del 2014. (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.eumed.net/libros/2007a/232/1c.htm> Juan Carlos Valda <http://jcvalda.wordpress.com/2009/08/26/empresa-familiar-cambiar-a-medida-que-se-crece/>

MARTÍNEZ P. 2002. Administración y gerencia. Consultado el 18 de enero del 2011. (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/corganizacional.htm>

MEZA N. Administración de Recursos Humanos. Consultado el 19 de Enero del 2014. (Artículo en línea). Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>

NUFIO F.2009. Definición de la Palabra Supervisión. Consultado el 19 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.arqhys.com/construccion/supervision.html>

Portal de estudiantes de recursos humanos. 2002. Administración y gerencia. Consultado el 13 de octubre del 2014. (Artículo en línea) disponible en:

<Http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/laestructorguch.ht>

RAMÍREZ F.2011. Administración de empresas.Consultado el 27 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/)

RODRÍGUEZ C. 2009. Diccionario de economía.Consultado el 27 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en: [cerodriguez@mendoza.gov.ar](mailto:cerodriguez@mendoza.gov.ar)

RIVERO F. 2009. Consultoría comercial y de marketing. Consultado el 27 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en:

<http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp>

ROUTIO P.2007. Las comparaciones. Consultado el 27 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en: <http://www.uiah.fi/projekti/metodi/272.htm>

RUIZ G. 2009. Concepto de Motivación.Consultado el 28 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en: <http://cangurorico.com/2009/02/concepto-de-motivacion.html>

SANZE.2011. Diferencia entre Meta y Objetivo. Consultado el 28 de enero del 2014. (Artículo en línea) disponible en: <http://www.gerencie.com/diferencia-entre-meta-y-objetivo.html>

SCANLAN BY BUCHELE R. 2010. Economía y dirección de empresas. Consultado el 13 de octubre del 2010. (Artículo en línea). Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa\\_y\\_Dircci%C3%B3n\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_y_Dircci%C3%B3n_de_empresas)

SOSA M.2006. Estructura organizacional. . Consultado el 17 de enero del 2014. (Artículo en línea). Disponible en: [http://www.wikilearning.com/curso\\_gratis/recursos\\_humanossistema\\_organizacional\\_estructura\\_organizacional\\_conceptos\\_afines/15225-17](http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanossistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225-17)

STEINER G. 2007. Planificación Estratégica, *Lo que Todo Director debe Saber*. Editorial CECSA. Consultado el 05 de agosto del 2011 (Artículo en línea) disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)

THOMPSON M.2006. Concepto de proyecto. Consultado el 22 de enero del 2014. (Artículo en línea). Disponible en: <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

TORO D. 2008. Formulación y evaluación de proyectos Consultado el 17 de enero del 2014. (Artículo en línea). Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008a/>

UTPL Texto-Guía: Diseño y Evaluación de Proyectos. Consultado el 22 de enero del 2014. (Artículo en línea). Disponible en: <http://www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/184/G22801.4.pdf>

VARTULI A. 2006. La medida de Calidad para su empresa. Consultado el 26 de enero del 2014. (Artículo en línea). Disponible en: <http://serviciosyclientes.com.ar/notas/articulo.php?art=13>

Webmaster. 2009. Que es una acción. Consultado el 22 de enero del 2013. (Artículo en línea). Disponible en: <http://www.otrascosas.com/economia/categoria.asp?idcat=153>

## 6. ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta realizada a los Socios

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PARA EL COMERCIAL EN EL CANTÓN LA MANÁ PERIODO 2010-2014”.

### Señores: Comercial La Central

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad en el desarrollo de nuestro Plan Estratégico por tal razón le agradecemos se digne contestar el siguiente cuestionario.

### Cuestionario

1.- ¿Sus conocimientos sobre un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?

- Excelente   
Buena   
Mala

2.- ¿Cómo considera la importancia de elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo en el Comercial?

- Excelente   
Buena   
Mala

3.- ¿Cuál es su opinión como socio con las actividades que se realizan en el Comercial?

- Totalmente de Acuerdo   
De acuerdo   
Desacuerdo

4.- ¿Cuántos años es usted socio del Comercial?

- De 1 año a 5 años   
De 6 años a 10 años   
De 11 años en adelante

5.- ¿Conoce usted con qué frecuencia se reúne la directiva del Comercial?

- Semanal   
Quincenal   
Mensual   
Semestral

6.- ¿Cuál es el método que se utiliza para la toma de decisiones en el Comercial?

- Por voto Universal
- Por voto simple
- Por representación

7.- ¿Se aplican planes para el cumplimiento de las metas y objetivos del Comercial?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

8.- ¿En caso de no cumplir con estos planes se aplican alternativas?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

9.- ¿El personal administrativo recibe capacitación adecuada para fortalecer el cargo que desempeña dentro del Comercial?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

10.- ¿Sobre qué tipo de temas le gustaría que lo capaciten?

- Administración
- Proyectos
- Relaciones Humanas

## Anexo 2: Encuesta realizada a los empleados

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PARA EL COMERCIAL EN EL CANTÓN LA MANÁ PERIODO 2013-2016”.**

**Señores: Empleados que trabajan en la Comercial La Central**

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad en el desarrollo de nuestro Plan Estratégica por tal razón le agradecemos se digne contestar el siguiente cuestionario.

### Cuestionario

1.- ¿Sus conocimientos sobre un Plan de Desarrollo Estratégico Institucional?

Excelente

Buena

Mala

2.- ¿Cómo considera la importancia de elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo en el Comercial?

Excelente

Buena

Mala

3.- ¿En qué área desempeña sus actividades?

Contable

Secretaria

Administrativas

Otros

4.- ¿Cuántos años labora en esta Cooperativa?

De 1 año a 5 años

De 6 años a 10 años

De 11 años en adelante

5.- ¿Conoce usted con qué frecuencia se reúne el concejo del Comercial?

Semanal

Quincenal

Mensual

Semestral

6.- ¿Cuál es el método que se utiliza para la toma de decisiones en el Comercial?

Por voto Universal

Por voto simple

Por representación

7.- ¿Se aplican planes para el cumplimiento de las metas y objetivos del Comercial?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

8.- ¿En caso de no cumplir con estos planes se aplican alternativas?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

9.- ¿El personal administrativo recibe capacitación adecuada para fortalecer el cargo que desempeña dentro del Comercial?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

10.- ¿Sobre qué tipo de temas le gustaría que lo capaciten?

- Administración
- Proyectos
- Relaciones Humanas

**Anexo 3: Entrevista realizada al Gerente Propietario**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, PARA EL COMERCIAL EN EL CANTÓN LA MANÁ PERIODO 2010-2014”.**

**Entrevista para el Gerente Propietario del Comercial La Central**

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad en el desarrollo de nuestro Plan Estratégica por tal razón le agradecemos se digne contestar el siguiente cuestionario.

1.- Cómo le parece el desarrollo que ha presentado a la fecha su empresa?

---

---

---

---

2.- Cómo ve usted el desempeño de su personal operativo?

---

---

---

---

3.- Cómo ve a su empresa en cinco años?

---

---

---

---

5.-Considera usted que los objetivos planteados han logrado cristalizarse?

---

---

---

---

6.- Puede usted comentar acerca de la importancia de la planificación en la empresa?

---

---

---

---

7.- Le interesaría a usted que se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo en su empresa?

---

---

---

---

8.- Cuáles serían los posibles beneficios que obtendría la empresa al aplicar un Plan Estratégico Desarrollo Institucional?

---

---

---

---



## Anexo 4: Misión

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**MISIÓN:** que es ahora el Comercial La Central

¿Qué es el Comercial La Central?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Qué hace el Comercial La Central?

.....  
.....  
.....  
.....

¿A quién Presta su servicio?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Con que recurso humano cuenta el Comercial?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Con que equipo?

.....  
.....  
.....  
.....

¿Con que recurso económico?

.....  
.....  
.....  
.....

¿A cambio de qué?

.....  
.....  
.....  
.....

Anexo 5: Visión



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**VISIÓN:** En 3 años como visualiza el Comercial La Central

¿Qué desearía que fuera el Comercial?

.....  
.....  
.....

¿Qué hará el Comercial La Central? Cree que cambiara algo de lo que hace hoy

.....  
.....  
.....

¿A quién le gustaría que ofrezca su servicio?

.....  
.....  
.....

¿Con que recurso humano le gustaría que cuente?

.....  
.....  
.....

¿Con que equipo?

.....  
.....  
.....

¿Con que recurso económico?

.....  
.....  
.....

¿A cambio de qué?

.....  
.....  
.....

Anexo 6: Fortalezas y Debilidades



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA

Objetivo: Determinar la situación del medio interno y externo que enmarcan al Comercial.

¿Describa por favor los aspectos positivos que usted piensa que tiene el Comercial la Central?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Describa por favor los aspectos negativos que usted piensa que tiene el Comercial la Central?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Anexo 7: Oportunidades y Amenazas



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

## ENCUESTA

**Objetivo:** determinar la situación del medio interno y externo que enmarcan a el Comercial la Central.

¿Indique por favor los aspectos de fuera del Comercial que favorecen al desarrollo de la misma?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

¿Indique por favor los aspectos de fuera del Comercial La Central que perjudican al desarrollo de la misma?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## **Anexo 8: Informantes**

01	Gerente Propietario
02	Directivos
03	Clientes
04	Medios de comunicación

**Anexo 9: Detalle de gastos de cada cuadro de la programación específica.**

**Manual de Procedimientos:** Pago al profesional que elaborara el manual de procedimientos durante dos meses

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Profesional de segundo nivel por dos meses de trabajo más IVA	2018,24
<b>Total por dos meses</b>	2018,24

**Orgánico Funcional:** Pago por un mes al profesional que elaborara el manual

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Profesional de segundo nivel por un mes de trabajo más IVA	1009,12
<b>Total</b>	1009,12

**Publicidad:** Contrato con la empresa radial semestral

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Contrato semestral con la empresa radial Bonita FM.	180,00
<b>Total</b>	180,00

**Plan de Seguridad:** Contratar una persona para guardia de seguridad para la cooperativa.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Profesional de segundo nivel por un mes de trabajo más IVA	1009,12
Guardia de seguridad pago mensual	318,00
<b>Total</b>	<b>1327,12</b>

**Mejoras de instalaciones:** Contrato de persona para pintar las instalaciones.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Mano de obra	750,00
20 Galones de pintura sintético	50.00
2 Canecas de tiñer laca	25.00
1 Saco de empaste molotoc	15.00
1 Paquete de lija N. 80	30.00
8 Fundas de Guaípe	8,00
4 Galones de Sintética automotriz	88,00
<b>Total por motivación</b>	<b>1271,00</b>

Compra de estanterías.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
1 estantería de 3,5 metros de alto	315,00
1 estantería de 4 metros de alto	340.50
<b>Total</b>	<b>655,50</b>

**Plan de capacitación:** Capacitación sobre Actualización laboral y sus reglamentos 2013 por parte de la DRA: Elizabeth Cárdenas por 4 horas por dos días.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Costo cobro del capacitador por persona Incluye: Material de apoyo con respaldo de información, Certificado y Almuerzo. <b>Seminario destinado a:</b> Gerente	100,00
Contador	200,00
Auxiliar Contable	100,00
Jefe de talento Humano	100,00
Secretaria	100,00
<b>Total</b>	<b>600,0</b>

**Cuadro de temas a tratarse en seminario**

<b>TEMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reformas laborales mediante la Promulgación de la ley para la defensa de los derechos.</li> <li>➤ Reforma laborales de la ley orgánica de discapacidades (Registro oficial 796, del martes 25 de septiembre del 2012).</li> <li>➤ Contratación definitiva.</li> <li>➤ Pago de nómina.</li> <li>➤ Remuneraciones adicionales y utilidades.</li> <li>➤ Aprobación de horarios especiales de trabajo.</li> <li>➤ Terminación relación laboral.</li> </ul>

**Contabilidad:** Adquisición de software contable

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Compra software contable (Dobra. R 7.0) Edición Empresarial Incluido IVA	3360,00
<b>Total</b>	<b>3360,00</b>

**Características del software contable**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Arquitectura CLIENTE/SERVIDOR</li><li>➤ Transacciones</li><li>➤ Multiusuario</li><li>➤ Plataforma Windows</li><li>➤ Multi-Divisa</li><li>➤ Interfaz Integrada</li><li>➤ Contabilidad en línea</li></ul>

**Actualización de activos:** Adquisición de suministros de oficina, equipos de cómputo, maquinaria y equipo.

<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>
Suministros de oficina (Archivador, resma de hojas, grapadora, perforadora, etc.)	72,60
Equipos de computo	800,00
<b>Total</b>	<b>972,60</b>



