UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TITULO:

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CÍA. LTDA. PERIODO 2012-2016",

TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.

AUTOR

Erwin Hernán Celi Torres

DIRECTORA DE TESIS:

Mg. Luz Judith Gómez Gómez.

LOJA - ECUADOR

2016

CERTIFICACIÒN

MG.LUZ JUDITH GÓMEZ GÓMEZ., DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICA:

Que he dirigido y revisado íntegramente el presente trabajo de investigación titulado: **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CÍA. LTDA. PERIODO 2012-2016",** realizado por el señor Erwin Hernán Celi Torres , previo a optar el grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor y en razón de que el mencionado trabajo cumple con los lineamientos estipulados en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, me permito autorizar su presentación ante el Tribunal de Grado correspondiente.

Loja, enero del 2016

Luz J. Gómez G

Mg. Luz Judith Gómez Gómez
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Yo, Erwin Hernán Celi Torres, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autor: **Erwin Hernán Celi Torres**

Firma: .....

Cédula: 0912636883

Fecha: Loja, Febrero del 2016.

CARTA DE AUTORIZACION DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACION ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, Erwin Hernán Celi Torres, declaro ser autor de la tesis titulada **"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CÍA.LTDA. PERIODO 2012-2016"**, como requisito para optar al grado de **INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CONTADOR PÚBLICO AUDITOR** ; autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 2 días del mes de febrero del 2016, firma el autor.

FIRMA: ----------

AUTOR: Erwin Hernán Celi Torres

CÉDULA: 0912636883

DIRECCIÓN: Loja, Estancia Norte, Calle Vicente Rojas 08-24 y Cristóbal Ojeda **CORREO ELECTRÓNICO:** ehct69@yahoo.es

TELÉFONO: 2562514-2615455 **CELULAR**: 0986750984

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Mg. Luz Judith Gómez Gómez

TRIBUNAN DE GRADO

Mg.Natalia Largo Sánchez (Presidenta)
Mg.Rita Martínez Ordoñez (Vocal)
Mg.Liliana Matailo Yaguana (Vocal)

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en primer lugar a Dios quien me ha dado la fuerza y sabiduría para llegar a conseguir una meta más en mi vida.

A mi querida familia, por el apoyo recibido a lo largo de mi preparación académica ellos han sido mi soporte y fortaleza.

A mis padres, por todo el apoyo incondicional recibido durante toda mi vida, en especial a mi padre que desde el cielo siempre guía mis pasos.

A mi amada esposa Ilse por ser la base fundamental de mi familia, por su amor, respeto y comprensión en todas las etapas de nuestras vidas. Sin su apoyo esto no hubiera sido posible

A mis queridos hijos Erwin Fernando, Nelson Javier, David Alejandro y mis hijas políticas Lizbeth y Estefanía junto con mis queridos nietos David Ernesto, Dana Stefanía y Jhulianna Stephania son la luz que ilumina mi existencia y por lo que uno lucha toda una vida.

Erwin Hernán Celi Torres

AGRADECIMIENTO

Al haber culminado con éxito mis estudios universitarios, expreso mi más profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, en la Modalidad de Estudios a Distancia y en especial a los Docentes y Directivos de la Carrera de Contabilidad y Auditoría por haberme impartido sus sabios conocimientos, y permitirme escalar un peldaño más en mi vida como profesional, para así poder asumir nuevos y futuros retos.

Así mismo mis sinceros agradecimientos a la Directora de Tesis Mg. Luz Judith Gómez Gómez, quien supo dirigirme y asesorarme eficientemente para poder culminar con éxito este trabajo investigativo.

Erwin Hernán Celi Torres

a. TÍTULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CÍA. LTDA. PERIODO 2012-2016”,

b. RESUMEN

El presente trabajo de tesis titulado “Planificación Estratégica de la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda. Periodo 2012-2016”, fue realizado como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en el cual se aplicó los conocimientos adquiridos durante estos años de estudio y como contribución a la sociedad a través de Decorteja Cía.Ltda.

El objetivo general consistió en Diseñar la Planificación Estratégica a la “Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda.”. mediante los objetivos específicos, como fue el de realizar un análisis interno y externo de la Empresa, considerando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y organizacionales; tendiendo a encontrar el punto de referencia para la formación de la Planificación Estratégica; así como aplicar la matriz FODA el cual reconocerá las fortalezas de la institución y oportunidades del entorno para la consecución de los objetivos, así como también vencer los acontecimientos de las debilidades y amenazas que se presentan. En este contexto se desarrollaran estrategias de capacitación que permitan a los empleados desempeñar de mejor manera sus actividades y además un plan de motivación e incentivo a los clientes para así fortalecer la imagen de la empresa. Como conclusión “Decorteja Cía.Ltda”, no cuenta con una Planificación Estratégica lo cual impide un crecimiento dentro del mercado y como recomendación es que la empresa ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas empresariales el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.

SUMMARY

This thesis entitled "Strategic Business Planning Co. Decorteja Texas. Ltda., In the city of Catamayo, period 2012-2016 "was conducted as a prerequisite for obtaining engineering degree in Accounting and Auditing in which the knowledge acquired during these years of study was applied requirement and as a contribution to society Decorteja through Cía.Ltda.

The overall objective was to design strategic planning "Enterprise Co. Decorteja Texas. Ltda. ". by specific objectives, as it was to perform an internal and external analysis of the company, considering the technological and organizational human and material resources, financial; tending to find the reference point for the formation of strategic planning; and apply the SWOT matrix which recognize the strengths of the institution and opportunities for achieving environmental objectives, as well as overcome the events of the weaknesses and threats that arise. In this context training strategies that enable employees to perform their activities better and also a plan of motivation and incentives to customers in order to strengthen the image of the company to develop.

In conclusion "Decorteja Cía.Ltda" does not have a strategic planning which prevents growth in the market and a recommendation is that the company put in place and considered as an effective tool to achieve business goals and development goals and implementation of the Strategic Planning.

c. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es básica para que las organizaciones usen un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Es admirable ver lo creativos e innovadores que se vuelven los gerentes y los empleados cuando comprenden y respaldan la misión, visión, objetivos y las estrategias de la empresa.

La Planificación Estratégica no asegura el éxito de una organización, pero si sabemos dónde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí, quizá podamos ver hacia dónde nos dirigimos, y si los resultados que se interponen en nuestro camino son inaceptables, podremos hacer los cambios oportunos.

La Planificación Estratégica de la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda. Periodo 2012 – 2016, tiene como aporte impulsar el desarrollo de la organización, sus socios y la administración para los siguientes años, lo cual ayudará en la preparación de componentes complementarios que emanan de la estrategia y que deben estar alineados a los ejes de desarrollo expresados en la capacitación, que permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos, además permitirá desarrollar la capacidad de administrar estratégicamente la compañía, incrementar la capacidad de la empresa para implementar la planificación estratégico de manera completa y oportuna, ayudará a que se desarrolle, organice y utilice de una mejor comprensión del entorno en el cual se desarrolla, y

proporcionará una base para ajustarse en forma constante a las acciones actuales de la competencia.

La estructura de la tesis se encuentra organizada de la siguiente manera: **Titulo** en el mismo que se detalla el objeto de estudio que se investiga; a continuación el **Resumen** en castellano y traducido al inglés en el que se expresa una síntesis de la tesis; luego se presenta la **Introducción** donde se señala la importancia del tema, aporte a la entidad y la estructura del mismo; seguidamente la **Revisión de Literatura** en la que se detalla todo lo relacionado a las definiciones y conceptualizaciones de términos técnicos que ayudarán a entender de mejor manera la investigación y aplicación de la planificación estratégica; la parte denominada **Materiales y Métodos** contiene los materiales, métodos y técnicas que fueron utilizados en el proceso investigativo; así mismo se expone los **Resultados** donde constan, la ejecución de la Planeación estratégica iniciando con el Contexto empresarial, que describe la reseña histórica, base legal y la estructura organizacional de la empresa; posteriormente se desarrolló el proceso de la planeación estratégica aplicando cada uno de los pasos para su elaboración; luego se ubican las **Conclusiones y Recomendaciones** que tienen el propósito de orientar a los directivos de la empresa en la toma de decisiones; en la **Bibliografía** se detallan las fuentes de donde se obtuvo la información para la elaboración de la Revisión de la Literatura; inmediatamente los **Anexos** en el que se encuentran las encuestas, el Proyecto de Tesis; y finalmente el **Índice**

que servirá de guía para la ubicación de los diferentes temas que conforma este trabajo de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

ADMINISTRACIÓN

Definición

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control; desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos". [1]

PROCESO ADMINISTRATIVO

Planeación

"La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas, existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

Organización

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tares necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación

[1] GRECO O. "Diccionario Contable". Quinta edición. Valletta Ediciones. Buenos Aires - Argentina 2010 pag.26

que debe hacerse a las personas con capacidades y motivaciones del personal disponible.

Dirección

La dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

Control

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con bases en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas. El control facilita el cumplimiento de objetivos".[2]

PLANIFICACIÓN

Definición

"La planificación es la acción y efecto de planificar. En otras palabras es el ingrediente esencial para trazar el rumbo, un plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo

[2] KOONTHZ Harol y O. DANNEL, Cryl. Elementos de Administración. Séptima edición. Editorial Mag Graw Hill. México, 2012 Págs. 12-13.

económico de una ciudad, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc."[3]

Niveles de Planificación

1. **Planificación Estratégica**

Se realiza a nivel de los directivos o dirigentes de las organizaciones. En este nivel el horizonte de la planificación es el mediano y largo plazo, se prevé el futuro en 5, 10 o quizá más años.

2. **Planificación Táctica**

Se aplica con los niveles ejecutivos de la organización, quienes teniendo como marco de referencia los productos de la planificación estratégica, desarrollan las propuestas operativas, los lineamientos estratégicos o grandes operaciones antes identificadas. Es el momento en que se diseñan aquellos proyectos para un corto o mediano plazo: 3 o 5 años; procurando la participación de otros actores relacionados con el tema que va a ser transformado en propuesta del proyecto.

3. **Planificación Operativa**

A partir de los resultados de la planificación táctica, se procede a establecer el conjunto de acciones concretas que deberán desarrollarse durante un año calendario previamente establecido.

[3]ALPANDER, Guvene. "Planificación estratégica aplicada a los recursos humanos". Bogotá-Colombia, 2010. Pág. 38.

En consecuencia se establece un detalle de las actividades a ejecutarse, las ordenes en el tiempo (duración, inicio, terminación) establece los insumos requeridos para su realización.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. El saber donde estoy hoy, para donde quiero ir mañana, como visualizo ese mañana, cuáles son mis fortalezas y mis oportunidades, es lo que se denomina pensamiento estratégico, la forma cómo voy hacer realidad esa mañana, los caminos que voy a tomar, es lo que se denomina planificación.

El pensamiento estratégico es el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar esa diferencia tradicional que existe.

Beneficios del Pensamiento Estratégico

- El pensamiento estratégico sirve para resolver problemas, para intentar ganar batallas.
- Otorga una dimensión a nuestra entidad de la que muchos desgraciadamente carecen, lo cual ya es una ventaja.
- Su aplicación en el mundo de las empresas pueden llegar a marcar una palpable diferencia.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Definición

La planificación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar las políticas y los programas sean ejecutados, ósea en un proceso de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Se utiliza en el desarrollo global de la investigación lo que permite verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo de la estructura del trabajo hasta la comunicación de resultados.

Importancia

En los momentos actuales la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estrategia para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si bien los gerentes definen eficientemente la misión de su organización o institución, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio."[4]

[4] MINTZBERYM, y Waters, planificación estratégica, segunda edición, Año 2008. Pag.46.

Objetivos

1. Mejorar la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el ambiente.
2. Cambiar el comportamiento de los empleados a través de su incorporación participativa en el desarrollo y crecimiento de la organización.[5]

Principios Básicos

"En la elaboración de la planificación deben considerarse algunos principios básicos como los siguientes:

a) Democrática

El plan es democrático y participativo en la medida que fomenta la colaboración de todos los integrantes de la institución en la formulación, ejecución y evaluación del plan. Lo importante es que los actores del plan estratégico se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

b) Integral

El plan es integro e histórico porque cubre la totalidad de las funciones de la entidad sumando los esfuerzos para lograrlo.

c) Flexible

El plan no es perfecto, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas

[5] http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/objetivos-de-la-planificacion.html . Fecha de consulta: 23 de febrero de 2014.

inicialmente, como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales entre otras.

d) Operativa

Procura la cristalización de acciones concretas y específicas en los planes, programas y proyectos que se planteen para el desarrollo institucional. Es decir que la planeación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos.

e) Crítica y Autocrítica

Fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y estatus de entidad con miras a que se constituya la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

Al aplicarlas tenemos que tomar en cuenta los factores internos que determinan la aplicación de la planificación estratégica en las empresas familiares por los inconvenientes que pueden generar al momento de tomar las decisiones más importantes ya que cada socio tiene que responsabilizarse de las responsabilidades encomendadas para llegar a un feliz término.

f) Sistemática

Este elemento se asocia al principio de integridad dado que es fundamental considerar a la institución como un todo, que analice sus componentes: estradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Características de Planificación Estratégica

- Identifica los problemas en un marco integral de la realidad interna y

externa.

- Fortalece y respalda la misión.
- Mantiene la flexibilidad en todo el proceso.
- Es una herramienta gerencial que contribuye a una gestión con eficiencia y calidad.
- Se basa en la búsqueda y detención sistemática de nuevas oportunidades y en el diseño de cómo aprovecharlas.
- Impulsa la participación social en todos los niveles del proceso de la planificación a través de estrategias como negociación, concertación, alianzas, etc."[6]

Beneficios de la Planificación Estratégica

Establece una orientación Institucional, fijando una visión, visión y objetivos de la realidad presente y aquella desarrollada en el futuro.

Entre los múltiples beneficios que brinda la Planificación Estratégica destacaremos:

- Contribuye a mejorar la competitividad de la compañía
- Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.
- Eleva los niveles de productividad, efectividad y eficacia.
- Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- Permite identificar oportunidades y amenazas

[6] GOLSTEIN Leonard D. y NOLAN Timothy M. "Planificación Estratégica Aplicada". Editorial Interamericana Bogotá Colombia, 2008 Pág. 15-18

- Suministra dirección y coordinación
- Establece una orientación Institucional, fijando una visión, misión y objetivos que conjugan la realidad presente y aquella desarrollada en el futuro
- Mejora la capacidad de toma de decisiones
- Permite reducir los riesgos
- Analiza las variables de la matriz FODA = Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- Contribuye a mejorar la competitividad de la empresa y posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.

Etapas de la Planificación Estratégica

En el proceso de la planificación estratégica es necesario considerar las siguientes etapas como elementos básicos para la estructuración de una propuesta que se ajuste en forma constante a los sucesos y acciones.

Las etapas a considerar son las siguientes:

FORMULACIÓN IMPLEMENTACIÓN CONTROL

FORMULACIÓN

En esta etapa el enfoque prospectivo propuesto puede encaminarse en los siguientes pasos:

- **Análisis Situacional**

Consiste en un estudio de las condiciones en las cuales se encuentra la empresa al tiempo de iniciarse la formulación de estrategias.

- **Estudio Contextual**

Contribuye a conocer mejor el contexto económico, político y social en el cual opera la empresa. La información a emplear deberá nutrirse de fuentes confiables, actualizadas y dinámicas las mismas que generalmente van desde estudios de especialistas o consultores, contactos informales hasta de los periódicos y revistas especializadas.

IMPLEMENTACIÓN

En el planteamiento estratégico se define como un proceso de análisis continuo para la toma de decisiones fundamentales en la institución.

CONTROL

Es seguir el funcionamiento del sistema de planeamiento sobre un periodo adecuado, detectando y corrigiendo errores que se pudieran plantear. Posteriormente, en forma recurrente se ejecutaran los controles del sistema ya funcionando en forma normal para conseguir el mejoramiento de la institución.

Proceso de la Planificación Estratégica

1. MOMENTO EXPLICATIVO	Análisis Situacional	Medio Interno	◆ Fortalezas ◆ Debilidades
		Medio Externo (Sociedades)	◆ Oportunidades ◆ Amenazas
	Fundamentos Estratégicos	★ Visión ★ Misión ★ Valores ★ Principios	
2. MOMENTO PROSPECTIVO	Construcción de Escenarios	⦿ Tendencial (Probable) ⦿ Deseado (Contrastado) ⦿ Factible (Alternativo)	
3. MOMENTO ESTRATÉGICO	Identificación y Selección de Estrategias Alternativas		♣ Propuesta de Cambio
4. MOMENTO TÁCTICO OPERACIONAL	Ejecución Estratégica	Programación General y Operativa	❁ Programas ❁ Proyectos ❁ Metas ❁ Responsables ❁ Presupuestos y ❁ Cronogramas
	Evaluación	● Procesos ● Productos	

FUENTE: Planificación Estratégica Educativa.
AUTOR: Alcides Aranda.

1. Momento Explicativo

"En este momento se hace referencia a la construcción de explicaciones a la problemática interna y externa institucional ocurrida en el pasado, en el presente y lo que tiende a ocurrir en el futuro, a fin de poder fundamentar objetivos, políticas y acciones específicas de cambio.

Se concreta en elementos amplios pero básicos como: la Visión, Misión, los grandes objetivos, políticas y las estrategias institucionales. Para constituir estos componentes, las directrices que orientan el accionar de la institución, se ubican en este momento pero su formulación se complementa con los factores del análisis situacional y los escenarios. Su

construcción finaliza con el momento estratégico."[7]

Análisis Situacional

"El análisis situacional examina la realidad de la institución tanto en su medio interno, a través de la identificación de las fortalezas y debilidades, como en su medio externo con el reconocimiento de oportunidades y aliados por una parte de amenazas y por otra de oponentes.

Diagnóstico de la Situación Actual

El diagnóstico sirve como marco conceptual para un análisis sistemático que en si facilita el apareamiento entre las amenazas y las oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas.

La composición de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas que surge para dar respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida son las amenazas dado que en muchos casos se procede a la planificación estratégica como resultado de la precepción de crisis, de problemas o de amenazas.

De esta manera nuestra institución estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer. En síntesis podemos decir que la finalidad del diagnóstico es:

[7] ARANDA Alcides Planificación Estratégica Educativa Ed. UNL Loja Ecuador,2000 Pag.127

Disponer de Información Confiable.- Para construir la Planificación Estratégica, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización. Ayudar e identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la institución.

Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales.- Son mecanismos participativos y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.

Establecer una cultura de la sistematización y evaluación.- Juntar, ordenar y analizar la información para obtener mejores resultados.

Cuando una institución se propone realizar una Planificación Estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar como el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino solo aquellos elementos que interese particularmente en función de los objetivos de la institución."[8]

1.- Identificación de clientes externos y determinación de su demanda

"Los clientes externos son aquellas personas de gran importancia para la Cooperativa que no se vinculan directamente con la misma ya que sus expectativas y demandas deben tomarse en consideración.

[8] ARANDA Alcides, "Planificación Estratégica" Editorial Universitaria, UNL. Loja – Ecuador, Segunda Edición año 2007, Pág. 157.

Las demandas de los clientes externos permiten a la cooperativa obtener valiosa información para ofrecer servicios de calidad que integren más expectativas.

2.- Identificación de clientes internos y determinación de su demanda.

Los clientes internos son las personas o grupos vinculados directamente con la gestión de la cooperativa. Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

Para conocer el estado de la situación en la que se encuentra la cooperativa como son; sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se debe realizar el análisis FODA.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes para formular estrategias dentro de las áreas funcionales de un negocio, ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Establece un análisis cuantitativo de los factores externos, es decir de las oportunidades y amenazas.

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO

Simplificando algunos conceptos diremos que en la organización juegan factores internos y externos claves en la planificación, los denominados factores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la institución.

Los factores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Un diagnostico debe incorporar una reflexión sobre los factores sociables que tiene algo que ver con nuestros proyectos como organización.

ANÁLISIS FODA

Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que permite trabajar con toda la información sobre la empresa, la misma que es útil para examinar sus amenazas y oportunidades externas como las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compite.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en diferentes unidades de análisis tales como productos, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios y comunicación. Muchas de las conclusiones

obtenidas como resultado del análisis del mercado y en las estrategias de comunicación. El análisis FODA consta de dos partes: interna y externa.

La **parte interna** tiene que ver con las **fortalezas y debilidades** de la empresa, aspectos sobre los cuales la empresa tiene control.

- **Fortalezas**

Son elementos positivos que los interrogantes de la organización perciben, que poseen y que recursos constituyen necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos.

- **Debilidades**

Son aquellos elementos, recursos, habilidades actitudes técnicas que los miembros de la organización de la empresa no tienen y que se constituyen en barreras para lograr la buena marcha de la organización.

La **parte externa** se refiere a las **oportunidades** que ofrecen el mercado y las **amenazas** que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado.

Aquí se tiene que aprovechar esas oportunidades y anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

- **Oportunidades**

Aquellos factores y recursos que los integrantes de la entidad sientan que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los

objetivos.

- **Amenazas**

Se refiere a los factores externos que pueden ser de tipo político, económico, tecnológico etc. Que puedan afectar negativamente a la entidad.

La Matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias que son muy importantes.

"La Estrategia FO (Potencialidades); Se basa en el uso de fortalezas de la cooperativa con el propósito de aprovechar las oportunidades, este tipo de estrategias es el más recomendado, ya que la entidad podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovechar el mercado para el ofrecimiento de sus servicios.

La Estrategia DA (Limitaciones); Su propósito es disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas 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.

La Estrategia DO (Desafíos); Tiene como finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades pero aun así no las puede aprovechar el área deficiente es no saber aprovechar.

La Estrategia FA (riesgos); Disminuye el mínimo del impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que se deba afrontar las amenazas en forma tan directa, ya que a veces pueda resultar más problemática para la institución."[9]

Formulación de la Visión y Misión

- **Misión**

"La misión de una organización o cualquier empresa es su objetivo gobernante, es lo que explica su razón de ser. Para una empresa sería la conquista del cliente venciendo al competidor con la mayor rentabilidad posible para el accionista.

Independientemente de su naturaleza y de los mercados en los que participa, la misión de cualquier empresa pública o privada constituida dentro de un marco de economía de libre mercado es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus inversionistas y de sus consumidores.

De tal manera que la misión de toda empresa se traduce en un doble propósito; satisfacer las expectativas de sus clientes y de sus accionistas. La empresa cumple su misión si logra dos cosas al mismo tiempo que son importantes para su buen funcionamiento.

[9] RAMIREZ José. "Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica", editorial McGraw-Hill Bogotá Colombia. Año 2012. Pág. 46.

1. Que sus clientes perciban que sus productos y servicios son más valiosos que los de sus competidores. El juicio de valor lo hace el cliente, quién estará dispuesto a pagar el precio de algo si juzga que tiene más valor que el dinero.
2. Que sus accionistas obtengan un rendimiento por su inversión mayor al que obtendrían de empresas con riesgo similar. El juicio del riesgo lo hace el accionista quien estará dispuesto a invertir sus recursos en la empresa que produzcan la mayor renta en condiciones de riesgo similar.

Los componentes para redactar la misión de una organización, institución o centro de trabajo son:

- Especificar metas de clientes y mercados.
- Identificación de los principales productos y servicios.
- Identificar la tecnología base o el eje tecnológico.
- Especificar los elementos claves en la filosofía de la empresa.

♦ **Visión**

Es un conjunto de valores y definición de un estado ideal que se pretende alcanzar.

La visión requiere de líderes para su difusión y realización, la visión señala un rumbo, la dirección y es la cadena o vínculo que une en las

organizaciones el presente con el futuro."[10]

Importancia

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio representa la esencia que guía la iniciativa, se extraen fuerzas en los momento difíciles y ayuda a trabajar por un motivo, en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Elementos

Para la redacción de la visión se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Comunicar entusiasmo.
- Proyectar sueños y esperanzas.
- Incorporar valores e intereses comunes.
- Lograr sinergismo.
- Debe ser difundida interna y externamente.

Propósitos de la Visión

- Motivar, inspirar y convocar voluntades.

[10]ROJAS Anzola "Administración de Pequeñas Empresas", editorial LUZ DEL DIA, Tercera Edición, Año 2007, Pág. 35

- Establecer un norte para la institución.
- Definir qué significa “éxito” para la misma.

VALORES CORPORATIVOS

Definición

Conjunto de valores y creencias, que regulan la vida de la Organización con criterios que guían sus comportamientos.

Son los valores innatos que posea la Cooperativa dependiendo de su nivel organizacional y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez entre otros. Los valores corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto del mercado competitivo.

¿Cómo se determinan los valores corporativos?

“Los valores corporativos se componen de tres elementos:

1. **El Deseo de Voluntad**

Es el deseo legítimo del empresario por ser reconocido de una manera u otra, depende de su conexión de negocios, sus inclinaciones y sus aspiraciones.

2. **La Estrategia**

Cuál es la orientación de su negocio, cómo quiere competir y posesionarse en la mente de los clientes y de los competidores.

3. **El Compromiso**

Las cosas que se deciden con la voluntad o con la reflexión que se quiere desarrollar dentro de la empresa.

Principios Corporativos

Son normas generales que rigen el pensamiento o la conducta, constituyen el marco de actuación ética de la organización y la base de la cultura empresarial.

2. **Momento Prospectivo**

En este momento se diseña el futuro de la institución. Para ello se elabora tres tipos de escenarios (futuros):

El primero tendencial conocido como probable, el segundo el deseado, ideal o contratado y el tercero el posible, viable, alterno.

Estos escenarios orientan significativamente el rumbo de las instituciones y contribuyen a sustentar la misión, objetivos, políticas y estrategias de cambio.

Prospectiva

La prospectiva es el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones que surgen de sus influencias conjugadas. Hacer prospectiva es interrogarse al respecto de

los grandes problemas y desafíos de la sociedad, así como explorar los futuros posibles.

Escenario

Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o suceso.

Puede definirse como un grupo de características que plantean una situación futura y la trayectoria de eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. En la práctica los escenarios a menudo describen conjuntos particulares de eventos y variables, construidos con el objeto de centrar la atención sobre procesos causales, rupturas factibles y sus momentos de decisión, se toma en consideración las evoluciones más probables de las variables y las claves de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

Construcción de Escenarios

Un escenario es la construcción racial de diversos caminos que nos permiten pasar de una situación de origen a una situación futura. Se inten0ta concebir y visualizar las posibilidades futuras así como explorar los diversos caminos que conducen a ellas.

- **Escenario Tendencial**

Este escenario corresponde al camino más probable dado que sus elementos se encuentra en la situación de origen se construyen en base a

una posesión de hechos o fenómenos ocurridos en el pasado y en el presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la institución.

- **Escenario Deseado**

Es la descripción de un futuro ideal, lo que se quiere de la empresa a largo o mediano plazo. Detalla la imagen y los caminos para llegar a un futuro deseado donde existen numerosos elementos que intervienen en la formulación de objetivos.

- **Escenario Factible**

Este escenario señala lo que puede ser factible de realizar en la empresa en términos de disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.

3. **Momento Estratégico**

En este momento se conocen las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles frente a los problemas y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo. Pero adicionalmente considera lo previsto en la misión, los grandes objetivos, las políticas como también lo proyectado en los escenarios.

Aquí actores de la planificación ponen en juego su, máxima creatividad, imaginación y conocimiento de la entidad y medio ambiente.

Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos son los fundamentos de cualquier programa de planificación, trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento, de una empresa o persona pueden desear ya sea para obtener algo mejor de lo que ya se tiene.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

Estrategias

“Es el plan de acción que se realiza para posicionar a la empresa en el mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr cumplir los objetivos de la organización. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización

de un proceso creativo en donde las posibilidades son limitadas."[11]

Estrategia Institucional

"La estrategia institucional se refiere al carácter básico y visión de la entidad, la estrategia determina la clase de organización económica y humana que es, pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a los directivos, trabajadores, usuarios y comunidades."[12]

4. **Momento Táctico-Operacional**

Este momento se refiere a la concreción de las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Concreción que se estructura en base a la programación general y operativa del plan. Para ello se utiliza varias categorías: programas, subprogramas, proyectos, actividades, metas, tiempo y responsables. En este momento se sistematizan los métodos, instrumentos y demás procedimientos encaminados a darle factibilidad al plan. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente ejecutado.

Finalmente se incorpora los lineamientos para la evaluación de la ejecución del plan tanto en sus procesos como en sus resultados procurando que la misma sea compatible con la autoevaluación institucional.

---

[11] RODRIGUEZ Pablo. "Manual de Planificación Estratégica". Primera Edición. Bogotá-Colombia. Año 2009 Pág. 118

[12] HAMERMESH Richard G. "Planeación Estratégica". Segunda Edición. Editorial Limusa. México 2009. Pág. 56

Matriz de Programación

La matriz de programación describe que es lo que debe ocurrir, quien lo debe hacer y cuando debe completarse. Traduce las acciones estratégicas en un plan de implementación anual. La matriz de programación vincula los objetivos estratégicos y las metas con su operativa diaria, describiendo operaciones, procesos y procedimientos necesarios estableciendo quienes serán los responsables de ejecutarlos y cuando deberán implementarse.

Responsables

La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plan de lo moral. Una vez que pasa el plano ético, persisten estas cuatro ideas para establecer la magnitud de dichas acciones y afrontarlas de la manera más prepositiva e integral, siempre en pro del mejoramiento laboral, social, cultural y natural.

ACTIVIDADES

Las actividades son las acciones concretas importantes que realizara el equipo responsable de la planificación dentro de la organización los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse. Para lograr plantear las actividades dentro de una planificación estratégica o planificación organizacional hay que primero listar las actividades más

importantes revisar si son suficientes para producir los resultados y finalmente colocarlos en orden cronológico.

Programas

Son acciones que pueden ser implementadas de inmediato sin exigir grandes inversiones, gestiones y decisiones, sino más bien la voluntad política y la coordinación para concretarlas en el menor tiempo posible. Pueden empezar a ser ejecutadas mientras se continúa con el proceso de elaboración de proyectos y mientras se difunde el Plan Operativo Anual.

Plan Operativo Anual (POA)

"El plan operativo anual es un documento formal el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad y los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El Plan Operativo Anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la organización y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad."[13]

Presupuesto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo

[13] RODRIGUEZ Pablo. "Manual de Planificación Estratégica". Primera Edición. Bogotá-Colombia, Año 2009 Pág.128

y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la empresa.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Materiales

Para el desarrollo del presente trabajo de tesis se utilizó los siguientes materiales:

Materiales	
Materiales de Oficina	ϭ Hojas de papel bond ϭ Lápices y borrador ϭ Calculádora ϭ Perforadora ϭ Carpetas ϭ Perfiles ϭ Grapadoras ϭ Clips ϭ Grapas
Materiales y Accesorios Informáticos	ϭ Computador ϭflash Memory ϭ Impresora ϭinternet ϭcartuchas de tinta (Negro y Color)
Bibliográficos	ϭlibros ϭfolletos ϭTesis ϭdocumentos

MÉTODOS

La metodología utilizada está basada en métodos, técnicas que facilitaron la recolección de información fundamental para el cumplimiento de objetivos y análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el presente trabajo de tesis.

Científico

Permitió estudiar minuciosamente el problema, contrastar el mismo con los contenidos teóricos, estableciendo un marco conceptual que permitió conjugar la teoría con la práctica en cuanto a la propuesta de la planificación estratégica

Deductivo

Mediante este método se obtuvo una visión clara de la organización en lo referente a leyes, reglamentos que rigen a la misma, de esta forma se determinó consecuencias particulares a través del estudio de la situación actual en la que se encuentra la empresa con la ayuda de la entrevista se determinó los problemas que se encuentran en ella.

Inductivo

La aplicación del método inductivo permitió determinar en base al estudio de un sinnúmero de problemas relevantes generados de las actividades propias de la organización, para la construcción del análisis situacional por medio de la determinación de usuarios tanto internos como externos, permitiendo conocer sus expectativas y sugerencias para plantear la propuesta de planificación estratégica.

Sintético

El método sirvió para la realización de la misión, visión, metas y objetivos como puntos claves, y así lograr la propuesta de la planificación

estratégica; además ayudará a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones como resultado final del trabajo investigativo.

Analítico

Este método ayudo a clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los elementos de organización y administración para luego identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas como factores internos y externos, con el objetivo de direccionar las estrategias y actividades requeridas en la propuesta.

Estadístico

Permitió el proceso de tabulación de las encuestas que se realizó a la Empresa con la cual se pudo respaldar el problema planteado.

Matemático

Facilitó realizar los procedimientos matemáticos de los resultados en base al procesamiento de datos y cuantificar con precisión la evaluación de factores internos de las áreas de la Empresa, para realizar las diferentes ponderaciones de las mismas y el cálculo de los diferentes presupuestos de los programas o proyectos de la misma.

TÉCNICAS

Para el correcto desarrollo del tema a investigar se utilizó las siguientes técnicas.

Observación

Esta técnica permitió el acercamiento directo con la organización, de tal forma que se pudo identificar el ambiente interno y externo en el que se desenvuelve la misma, observando la gestión, administración y servicios que ofrece actualmente la empresa

Entrevista

Fue utilizada para recabar información directa de los directivos y empleados de la entidad relacionada con las actividades de cada uno de ellos; obteniendo una idea general de la situación actual que atraviesa la Empresa.

Encuesta

La encuesta fue necesaria para obtener información de los directivos como de los usuarios; ya que a través de esta se conoció la situación o problema específico.

Revisión Bibliográfica

Constituyó un factor indispensable en la realización del presente trabajo de tesis, ya que hizo posible leer, analizar y extraer definiciones básicas que permitió la guía para el desarrollo adecuado de la investigación, estableciendo conceptos y criterios expresados en forma clara y precisa.

La técnica de la encuesta

Mismas que fueron dirigidas específicamente a la Población Económicamente Activa, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Para lograr determinar el número de encuestas a aplicarse se utilizó el siguiente procedimiento:

FÓRMULA PARA CALCULAR LA POBLACIÓN

$$n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

De donde:

N= Población

n=muestra

e^2 =error (0.05)

$$n = \frac{3000}{1 + 3000\,(0{,}05)^2}$$

$$n = \frac{3000}{1+3000\,(0{,}0025)}$$

$$n = \frac{3000}{3001 + (0{,}0025)}$$

$$n = \frac{3000}{7{,}5025}$$

n= 400 encuestas

f. RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA DE TEJAS "DECORTEJA" CÍA.LTDA.

"DECORTEJA" CÍA.LTDA. Es una empresa familiar dedicada a la elaboración de productos cerámicos a base de arcillas seleccionadas en la provincia de Loja y con tecnología de punta.

Fue creada en la década de los 70 por los hermanos Máximo y Eduardo Rodríguez Moreno como un negocio familiar en el ámbito artesanal. En el año 1998 se constituyó como empresa formalmente siendo su Registro Único de Contribuyentes el 1190091100001 teniendo como finalidad la producción y comercialización de teja vidriada ecológica, con lo cual ha generado fuentes de trabajo que ha servido básicamente a personas que residen en el Barrio Trapichillo en donde está ubicada la Fábrica.

La compañía inicia con un capital social de Cuatrocientos Dólares Americanos ($ 400,00), dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una, las que están representadas por el certificado de aportación correspondiente.

El gobierno y la administración de la compañía se ejercen por medio de los siguientes órganos:

- La Junta General De Socios
- El Presidente

- El Gerente General

La Presidencia está bajo la responsabilidad del Sr. Máximo Virgilio Rodríguez Moreno quien fue nombrado por la Junta General De Socios, para un periodo estatutario de 2 años.

El Gerente es el Ing. Carlos Eduardo Rodríguez Vintimilla, quien fue nombrado por la Junta General De Socios, para un periodo estatutario de 2 años, es el responsable de representar legalmente a la compañía en forma judicial y extrajudicial"[14].

BASE LEGAL

La empresa está regulada por por las siguientes Leyes, Normas y Reglamentos:

- Constitución Política de la República del Ecuador;
- Código de Comercio;
- Código de Trabajo;
- Ley de Compañías;
- Ley de Régimen Tributario Interno;
- Ley de Seguridad Social;
- Estatutos y Reglamentos Internos,

[14] Escritura de Constitución de la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda. del 3 de diciembre de 1998 pag.2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ADMINISTRACIÓN:

- **PRESIDENTE**
  Sr. Máximo Rodríguez Moreno

- **GERENTE**
  Ing. Carlos Rodríguez Vintimilla
- **SECRETARIA**
  Ing. Jannina Rodríguez Vintimilla
  CONTABILIDAD Y VENTAS
- **CONTADORA**
  Dra. Guísela Celi Torres
- **AUXILIAR CONTABLE**
  Erwin Celi Torres
- **VENTAS**
  Ing. Hartman Valdivieso Monteros
  Ing. Ramiro Ochoa Peláez
  ASISTENTE DE VENTAS
  Silvana Yaguana Bustamante
  Noela Valdivieso Monteros
  Gloria Aguirre Silva
- **COCINA**
  Diana Solano Cueva

- **PRODUCCIÓN**
  Eduardo Rodríguez Moreno
  Máximo Rodríguez Aguirre
  Felipe Rodríguez Aguirre

- **LOGISTICA**

  Luis Santos Montaño

  John Rodríguez Aguirre

  Marcelo Parra Toledo

  Luis Merino Ch.

- **MANTENIMIENTO**

  Ing. Augusto Escudero Ramírez

  Marco Espinoza Guamán

  William Pérez Quizphe

- **OBREROS DE MANIPULEO**

  Betto Agila Morales

  José Matailo Villavicencio

  Carlos Osmar Neira Gómez

  Feliz Humberto Paucar

  Cristian Ramírez Matailo

  Víctor Sánchez Paucar

  Geovanny Fernández Machuca

  Germán Durazno

  José Fernández Machuca

  José Valdivieso Merizalde

- **HORNEROS**

  Daniel Castillo Betancourt

  Luis Castillo Narváez

  Nelson Chamorro Burbano

  Richard Matailo Villavicencio

  Luis Medina Cuenca

  Carlos Eduardo Neira Gómez

  Darwin Riofrío Valdivieso

  Rodrigo Riofrío Valdivieso

  José Román Mocha

  Luis Sánchez Paucar

Orlin Tandazo Ajila

Javier Quevedo Arias

- **CONTROL DE CALIDAD**

Onofre Morales Bravo

Milton Yaguana

David Rodríguez Vintimilla.

ANÁLISIS E INTREPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL DE LA EMPRESA

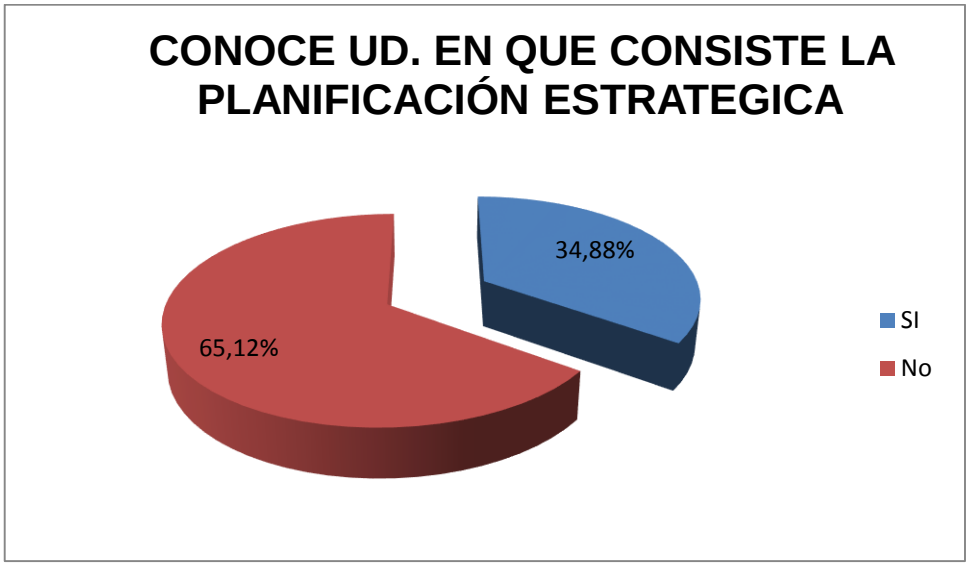
1. ¿Conoce Usted en qué consiste la Planificación Estratégica?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 1

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	15	34,88%
NO	28	65,12%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 1



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN.

De las 43 encuestas se pudo determinar que el 34,88%, que equivale a 15 socios mencionan que si tienen conocimiento de lo que es una Planificación Estratégica, y finalmente el 65,12% que equivale a 28

encuestados indicaron no tener conocimiento alguno, lo que es negativo para la empresa ya que no tiene un buen desarrollo y fortalecimiento en sus diferentes áreas por medio de proyectos y programas que serán dados a largo plazo.

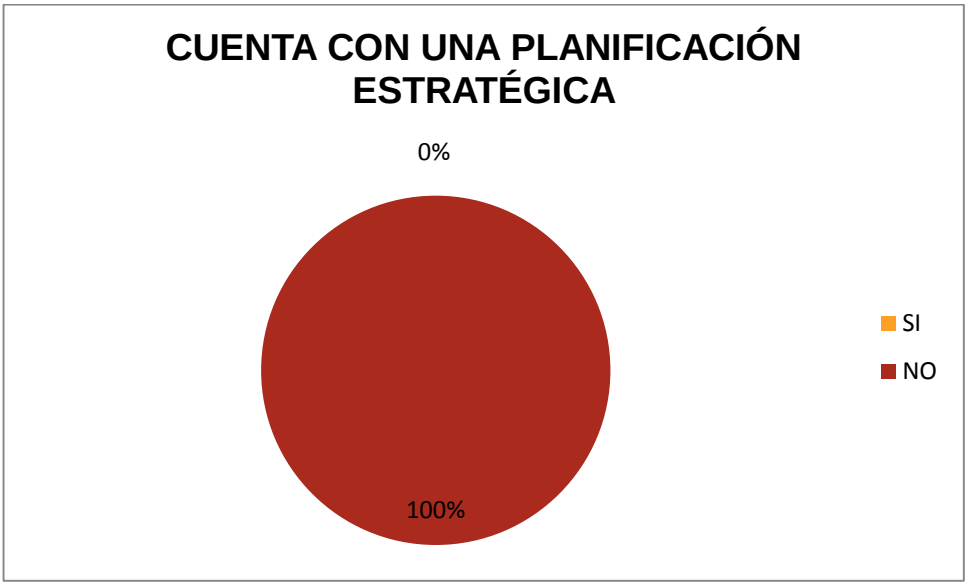
2. ¿La Empresa "DECORTEJA" cuenta con una Planificación Estratégica?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 2

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	0	0,00%
NO	43	100%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 2



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

Realizado el análisis a las encuestas aplicadas a los empleados de Decorteja Cía. Ltda., el 100% dice no contar con una Planeación Estratégica, por lo que nunca se ha realizado una planificación en la que se incluya tanto los programas y proyectos que tiene la empresa a largo plazo.

3. ¿La Empresa "DECORTEJA", en la actualidad cuenta con una Visión y Misión como elementos de identificación empresarial?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 3

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	43	100%
NO	0	0%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 3

Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

Según la encuesta aplicada a los empleados de la Compañía, el 100% mencionó contar con la Visión y la Misión. Situación que le favorece a la empresa el contar con estos elementos fundamentales en el desarrollo de la empresa.

4. ¿Conoce cuáles es la misión y visión de la Empresa "DECORTEJA"?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 4

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	12	27,91%
NO	31	72,09%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 4

Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

De las encuestas aplicadas a los empleados de la Compañía se constató que el 27,91% si conoce la Misión y Visión, y el 72,09% dice no conocerlas, esto desfavorece a la empresa, ya que sus empleados no conocen hacia dónde van y quiere llegar con sus objetivos y metas.

5. ¿Señale en los siguientes literales de qué manera es difundida la publicidad de la empresa "DECORTEJA"?.

VALLAS PUBLICITARIAS ( ) HOJAS VOLANTES ( )

PAGINA WEB ( ) PRENSA ESCRITA ( )

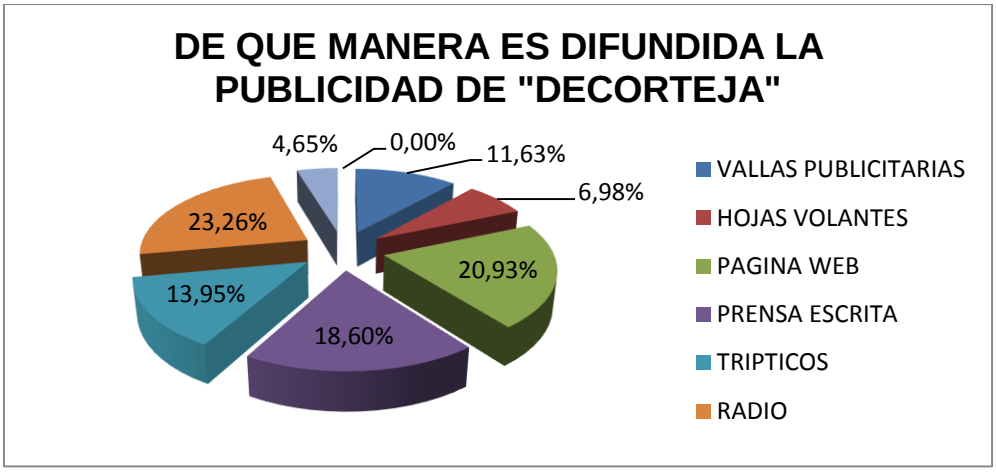
TRÍPTICOS ( ) RADIO ( )

TELEVISIÓN ( ) NINGUNO ( )

Cuadro Nº 5

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
VALLAS PUBLICITARIAS	5	12%
HOJAS VOLANTES	3	7%
PAGINA WEB	9	21%
PRENSA ESCRITA	8	18%
TRIPTICOS	6	14%
RADIO	10	23%
TELEVISIÓN	2	5%
NINGUNO	0	0%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº5



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas el 12% por vallas publicitarias, el 7% por hojas volantes, el 21% página web, el 18% por prensa escrita, el 14% por trípticos, el 23% por radio. Y finalmente el 5% por televisión, por lo tanto se deduce que la empresa cuenta con una buena publicidad, lo que les garantiza el prestigio a sus clientes y público en general de tal manera que aumentan sus ventas.

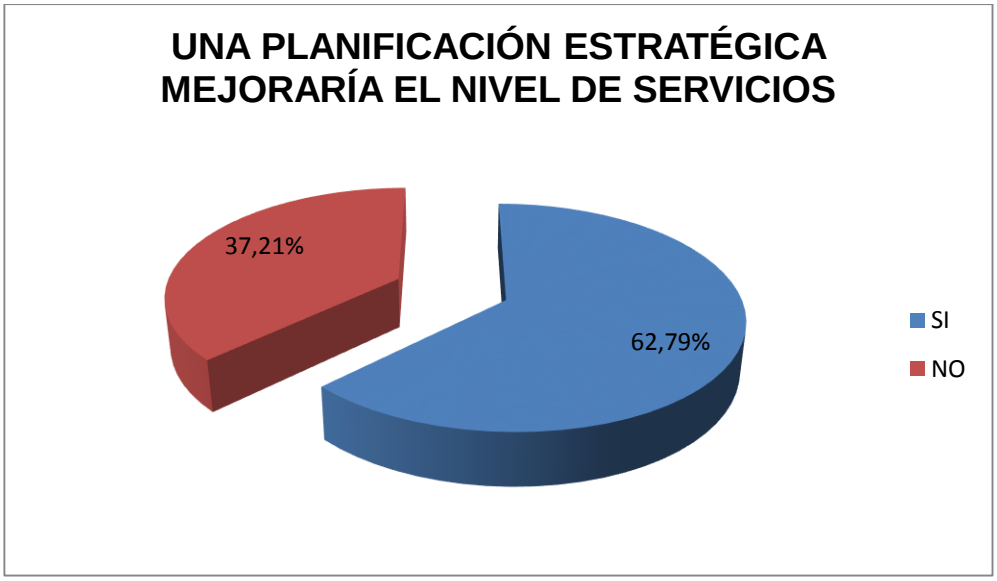
6. ¿Cree Ud. Que una planificación estratégica a la empresa "DECORTEJA" mejoraría el nivel de servicio y la atención al cliente?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 6

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	27	62,79%
NO	16	37,21%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 6



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

El 62,79% dice que le beneficiaria a la empresa el contar con una planificación estratégica y el 37,21% contesta que no le beneficia en nada, lo que es importante contar con la aceptación de la mayoría de los empleados. Esto ayudaría en la elaboración, aprobación y ejecución de los programas y proyectos a realizarse.

7. ¿Considera que la gestión administrativa de la empresa "DECORTEJA" es?

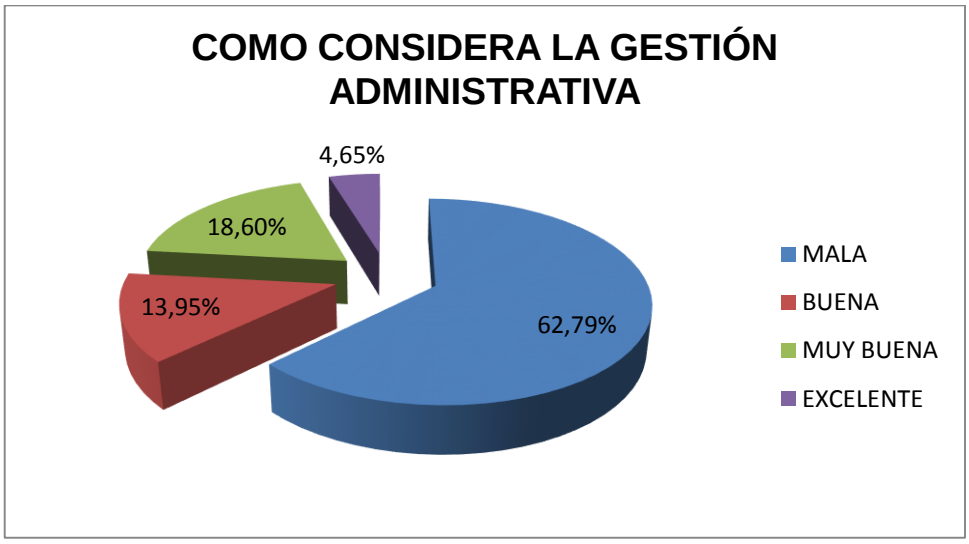
MALA ( ) BUENA ( )

MUY BUENA ( ) EXCELENTE ( )

Cuadro Nº7

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
MALA	27	62,79%
BUENA	6	13,95%
MUY BUENA	8	18,60%
EXCELENTE	2	4,65%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 7



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

En lo referente a la gestión administrativa el 62,79% mencionaron que es mala, esto se debe a la mala organización por parte de sus directivos lo

cual conlleva a una serie de problemas y si no se les da solución podría ocasionar una inestabilidad en la empresa, el 13,95% señalaron que es buena, el 18,60% manifestaron que la calidad es muy buena, finalmente el 4,65% contesto que la calidad es excelente.

8. ¿Falta personal especializado en determinadas áreas o departamentos de la empresa?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 8

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	27	62,79%
NO	16	37,21%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 8

Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

Una vez realizado el análisis a las encuestas aplicadas, se pudo verificar que el 62,79% no tienen el personal asignado en cada departamento en la empresa por lo que es complicado realizar las diferentes actividades de los empleados debido a que no existe una buena organización del personal por parte de sus directivos. Por lo tanto si esta situación no se revé se creará un caos entre el personal que labora en la misma ya que no existe un debido personal para que cumpla sus actividades según sus conocimientos.

9. ¿Se realizan capacitaciones a los administrativos y operarios en la Empresa?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 9

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	16	37,21%
NO	27	62,79%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 9

Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

Mediante el análisis realizado a las encuestas aplicadas a los empleados de la Compañía se evidencio que él 37,21% de ellos no necesitan capacitación mientras que el 62,79 necesitan que se les brinde capacitaciones permanentes a los empleados para el buen desempeño de sus funciones. Esto se debe a que no hay un plan de capacitación permanente por parte de los directivos de la empresa, en el momento que se brinde la capacitación a todo el personal en cada una de las funciones que ellos realzan la empresa mejorara en todos los niveles es decir que sus ventas aumentarán y sus utilidades serán más rentables.

10. ¿En qué rango de porcentaje la empresa "DECORTEJA", ha cumplido con el plan de capacitación?

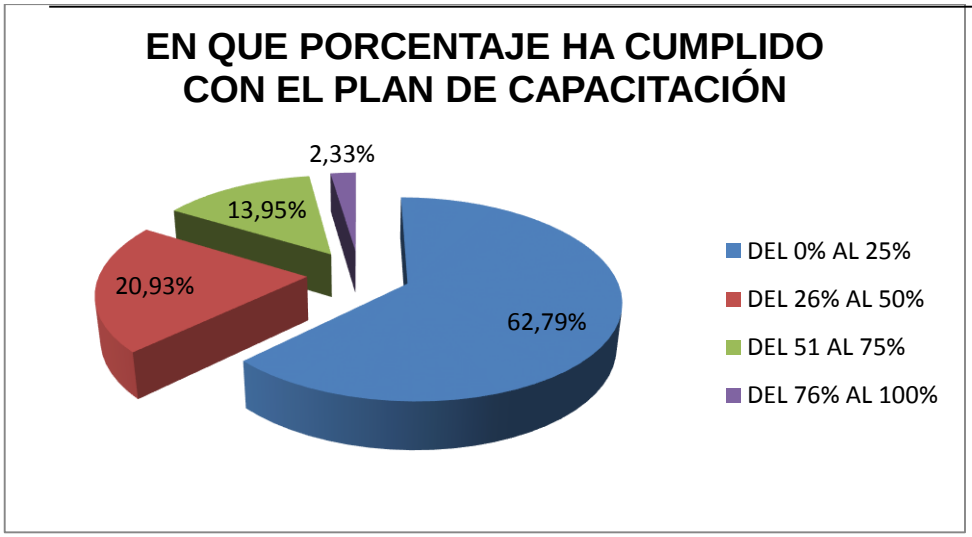
DEL O% AL 25% ( ) DÉL 26% al 50% ( )

DEL 51% al 75% ( ) DEL 76% al 100 % ( )

Cuadro Nº 10

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
DEL 0% AL 25%	27	62,79%
DEL 26% AL 50%	9	20,93%
DEL 51 AL 75%	6	13,95%
DEL 76% AL 100%	1	2,33%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 10



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

El personal administrativo y operativo en un 62,79% supo manifestar que el plan de capacitación se cumplió del 0% al 25% dándonos a entender que en la Empresa no se cuenta con políticas de mejoramiento profesional al personal, siendo esta herramienta fundamental para el buen funcionamiento de la misma.

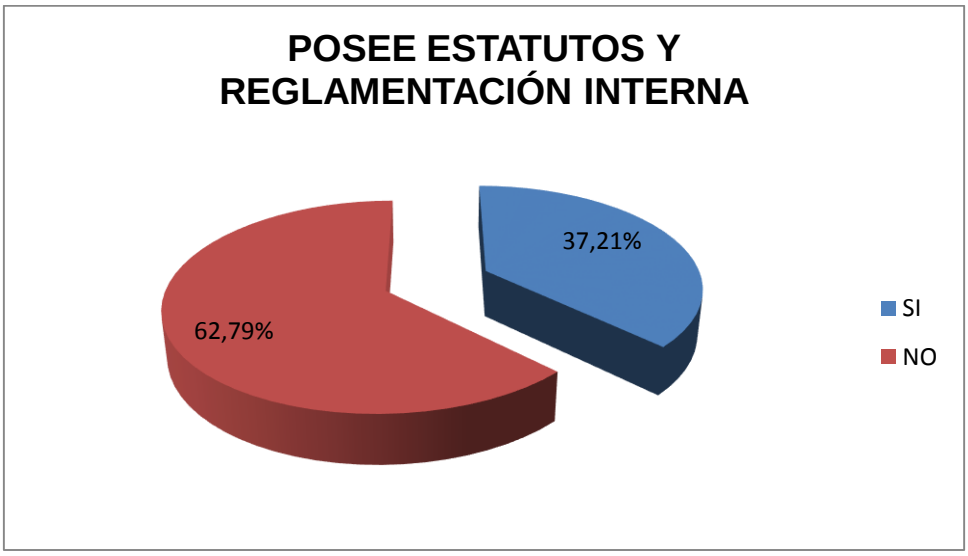
11. ¿Posee la empresa "DECORTEJA", estatutos y reglamentación interna que permitan direccionar su estructura orgánica.", funciones, responsabilidades y sistema de control interno?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 11

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	16	37,21%
NO	27	62,79%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 11



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

EL 62,79% responden que la Compañía no cuenta con estatutos y le reglamentación necesaria, mientras que el 37,21% manifestó contar con la reglamentación necesaria.

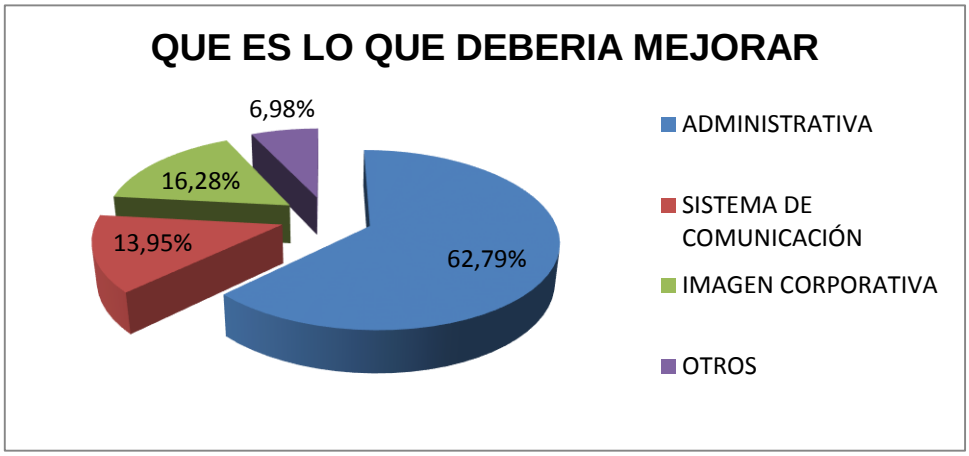
12. ¿Cuáles de estas gestiones cree usted que se debería mejorar?

ADMINISTRATIVA ( )
SISTEMA DE COMUNICACIÓN ( )
IMAGEN CORPORATIVA ( )
OTROS ( )

Cuadro Nº 12

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
ADMINISTRATIVA	27	62,79%
SISTEMA DE COMUNICACIÓN	6	13,95%
IMAGEN CORPORATIVA	7	16,28%
OTROS	3	6,98%
TOTAL	**43**	**100%**

Gráfico Nº 12



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

Una vez realizado el análisis a las encuestas aplicadas, a los empleados de la Compañía se pudo verificar que el 62,79% debería mejorar en el área administrativa lo cual conlleva en gran parte al fracaso de la empresa ya que no se está siguiendo el proceso adecuado como es planificar, organizar, dirección y control de los recursos de la misma, el 13,95% en sistemas de comunicación, 16,28% en imagen corporativa, y finalmente el 6,98% en otros.

ENCUESTAS APLICADAS A LOS INFORMANTES EXTERNOS DE LA EMPRESA DECORTEJA DE LA CIUDAD DE CATAMAYO.

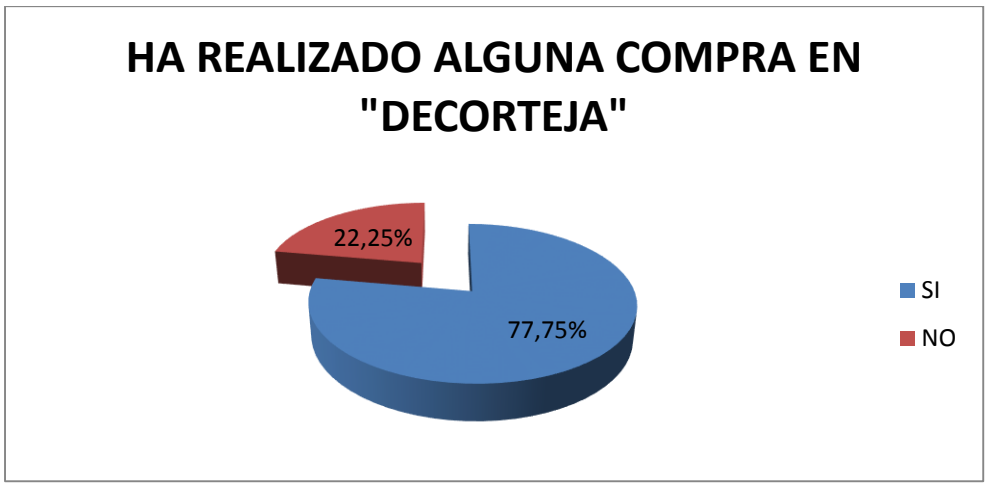
1. ¿Ha realizado alguna compra en la Empresa "DECORTEJA"?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 1

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	311	77,75%
NO	89	22,25%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 1



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

De los 400 encuestados el 77,75% señaló que si ha adquirido los productos que ofrece Decorteja, ya que los mismos son de buena calidad y a bojo precio en relación de las demás empresas y por la misma razón atrae más clientela. Y a su vez sus ventas. Mientras que el 22,25% especificó de no haber comprado los productos ofrecidos por la Compañía.

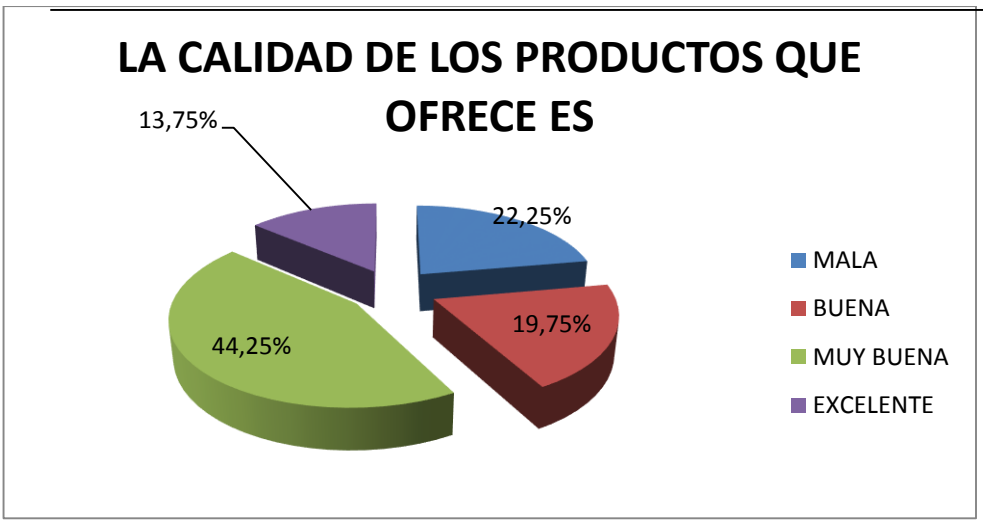
2. De acuerdo a su criterio la calidad de los productos que ofrece la empresa "DECORTEJA" es:

MALA ( )
BUENA ( )
MUY BUENA ( )
EXELENTE ( )

Cuadro Nº 2

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
MALA	89	22,25%
BUENA	79	19,75%
MUY BUENA	177	44,25%
EXCELENTE	55	13,75%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 2



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

De los 400 encuestados, el 22,25% menciona que la calidad de los productos que ofrece Decorteja es mala; mientras que el 19,75% contesta que es buena, el 44,25% es muy buena, ventaja que deberían aprovechar sus directivos para incrementar sus ventas y por ende sus

utilidades serían más fructíferas y finalmente el 13,75% es de excelente calidad los productos que brinda Decorteja a la comunidad Catamayence y al resto del país.

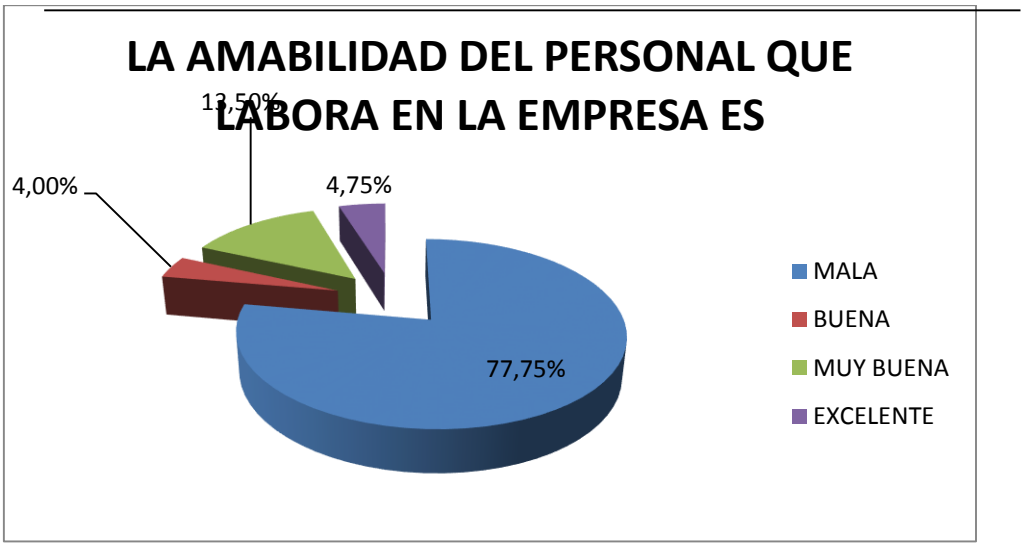
3. ¿La amabilidad del personal que labora en la Empresa "DECORTEJA" con sus clientes es?

MALA ( )
BUENA ( )
MUY BUENA ( )
EXELENTE ( )

Cuadro Nº 3

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
MALA	311	77,75%
BUENA	16	4,00%
MUY BUENA	54	13,50%
EXCELENTE	19	4,75%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 3



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN:

El 77,75% de clientes menciona que el trato que recibe por parte del personal de la Compañía es mala, esto debido a que no se ha capacitado permanentemente al personal que atiende a los clientes en consecuencia de ello las ventas van a sufrir un decremento y la empresa podría quebrar mientras que el 4,00% contesta que es buena, el 13,50% es muy buena y finalmente el 4,75% es excelente.

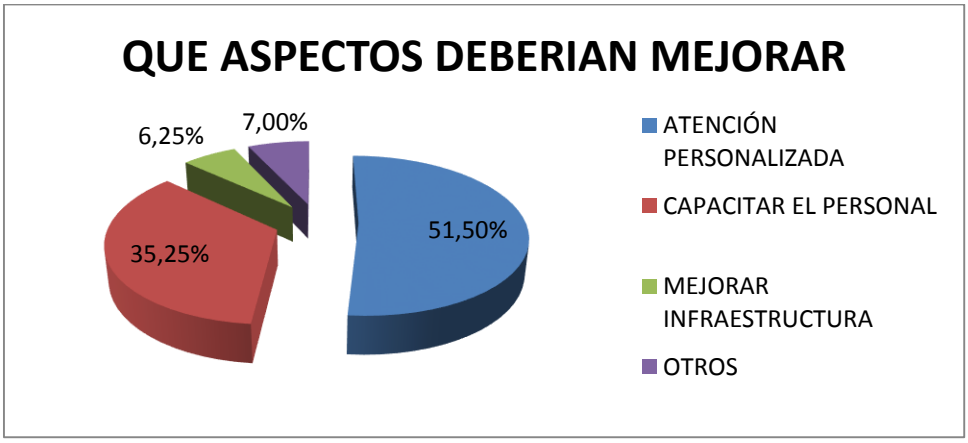
4. ¿Según su criterio en que aspectos se deberá mejorar para prestar un adecuado servicio?

Atención personalizada ( )
Capacitar el personal ( )
Mejorar infraestructura ( )
Otros----------

Cuadro Nº 4

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
ATENCIÓN PERSONALIZADA	206	51,50%
CAPACITAR EL PERSONAL	141	35,25%
MEJORAR INFRAESTRUCTURA	25	6,25%
OTROS	28	7,00%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 4



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

El 51,50% de los encuestados menciona que se debería mejorar en el área de atención al cliente, 35,25% optimizar en la capacitación al personal para obtener mejores resultados en el desempeño de las diferentes actividades asignada a cada uno de ellos, el 6,25% en mejorar la infraestructura y finalmente el 7,00% en otros.

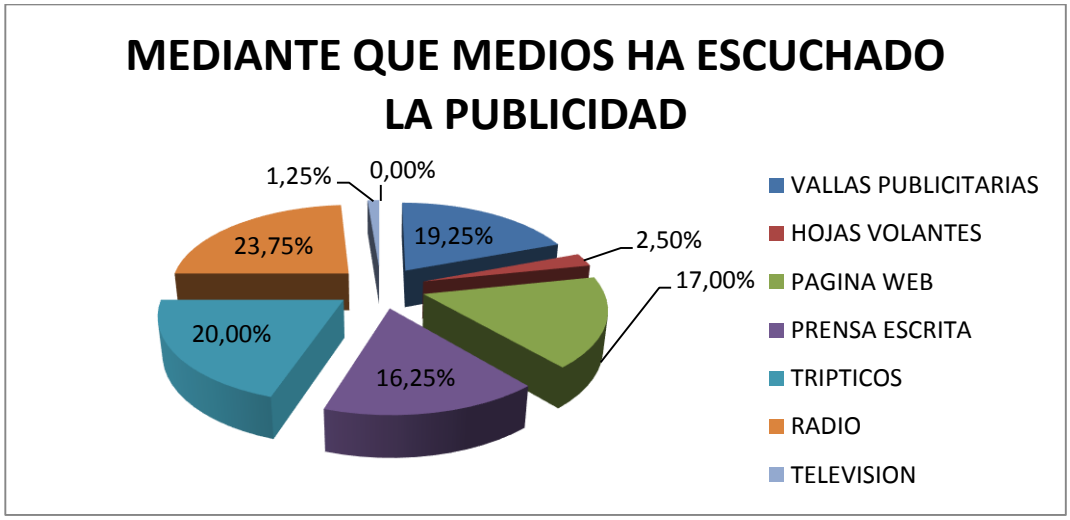
5. Mediante qué medios ha escuchado la publicidad de la Empresa?

VALLAS PUBLICITARIAS	( )	HOJAS VOLANTES	( )
PAGINA WEB	( )	PRENSA ESCRITA	( )
TRIPTICOS	( )	RADIO	( )
TELEVISION	( )	NINGUNO	( )

Cuadro Nº 5

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
VALLAS PUBLICITARIAS	77	19,25%
HOJAS VOLANTES	10	2,50%
PAGINA WEB	68	17,00%
PRENSA ESCRITA	65	16,25%
TRIPTICOS	80	20,00%
RADIO	95	23,75%
TELEVISION	5	1,25%
NINGUNO	0	0,00%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 5



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

De las encuestas aplicadas el 19,25% por vallas publicitarias, el 2,50% por hojas volantes, el 17% página web, el 16,25% por prensa escrita, el 20% por trípticos, el 23,75% por radio. Y finalmente el 1,25% por televisión. Por lo tanto decimos que la empresa cuenta con un gran porcentaje de publicidad es decir que el público tiene conocimiento de la existencia de esta empresa y la actividad que realiza.

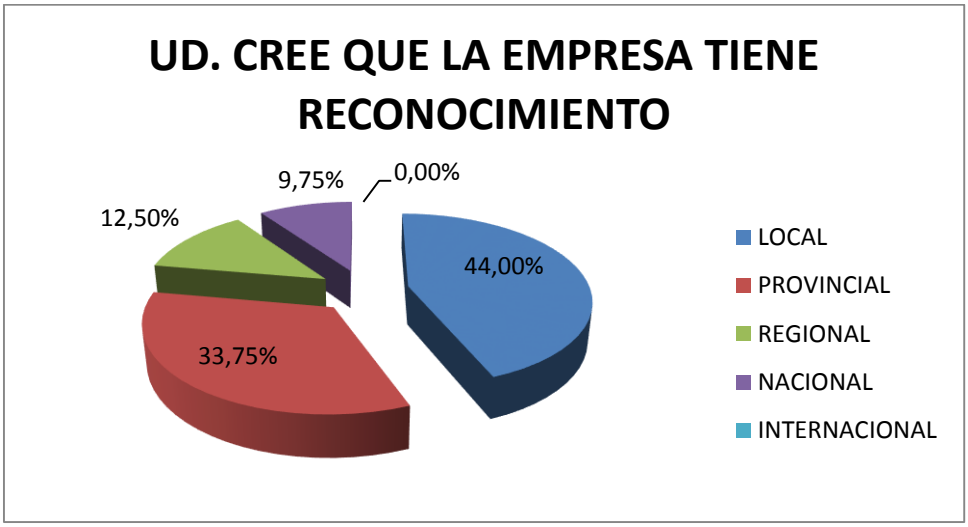
6. ¿Usted cree que la empresa tiene reconocimiento a nivel?

LOCAL ( ) PROVINCIAL ( )
REGIONAL ( ) NACIONAL ( )
INTERNACIONAL ( )

Cuadro Nº 6

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
LOCAL	176	44,00%
PROVINCIAL	135	33,75%
REGIONAL	50	12,50%
NACIONAL	39	9,75%
INTERNACIONAL	0	0,00%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 6



Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

El 44% de los encuestados menciona que es reconocida a nivel local, el 33,75% a nivel provincial, el 12,50% a nivel regional y finalmente el 9,75% a nivel nacional. Estos datos arrojados en la encuesta nos dan a conocer que la empresa cuenta con un alto grado de reconocimiento en todos los niveles lo que contribuye al fortalecimiento de la misma.

7. ¿La Empresa "DECORTEJA" ofrece promociones y descuentos en la venta de sus productos?

SI ( ) NO ( )

Cuadro Nº 7

VARIABLE	SECUENCIA	PORCIENTO
SI	89	22,25%
NO	311	77,75%
TOTAL	**400**	**100%**

Gráfico Nº 7

Fuente: Los Encuestados
Elaborado por: Celi Torres Erwin Hernán

INTERPRETACIÓN

Realizado el análisis a las encuestas aplicadas a sus clientes de Decorteja, se evidencio que el 22,25% dice que si ofrece promociones mientras que el 77,75% cuenta que no ofrece promociones ni descuentos en la venta de sus productos por lo tanto se debería tomar en cuenta y planificar un programa de promociones y descuentos ya que los mismos sirven como enlace para atraer clientela.

DIAGNOSTICO

Una vez aplicadas las encuestas a los informantes tanto internos como externos de la Empresa DECORTEJA de la ciudad de Catamayo se analizó los resultados obtenidos y se estableció el siguiente diagnóstico de la situación actual de la Empresa.

Con el fin de analizar las debilidades que permitió efectuar en primer lugar un diagnóstico al interior de la institución, a efecto de mostrar las debilidades: y en segundo plano cuales son las características prevalecientes en el entorno, es decir las oportunidades y amenazas que afecten directamente al desarrollo de la empresa.

Estos elementos han permitido recopilar, analizar e interpretar la información obtenida en cada una de las áreas examinadas. Para poder establecer acciones que permitan potenciar las fortalezas y disminuir o eliminar las debilidades.

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS PLANTEADAS A LOS ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS.

De la interpretación de los elementos aplicados se ha podido determinar lo siguiente:

La Empresa de Tejas “Decorteja” Cía. Ltda. No mantiene actualizados los reglamentos, manuales de procedimientos e instructivos requeridos para

su eficiente administración, los mismos que si bien fueron aplicados en su tiempo, hoy por los avances tecnológicos quedan obsoletos.

La factibilidad de la formulación de una Planificación Estratégica tiene completa acogida con miras a realizar un trabajo en equipo y que permita el cumplimiento de los objetivos empresariales, tendiente a ofrecer productos de calidad a la comunidad en general.

Los Directivos manifiestan que debido a la poca gestión de desarrollar cursos de capacitación, no se ha dado cumplimiento con las funciones asignadas a cada empleado de la empresa, por lo tanto no cuentan con programas de capacitación permanente, lo que no permite lograr altos niveles de excelencia en todo el personal que labora en la empresa.

Otra de las deficiencias encontradas en la empresa es que no cuenta con un programa de promociones y descuentos para sus clientes ya que no quieren incurrir en demasiados gastos.

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS USUSARIOS DE LA EMPRESA.

En cuanto se refiere al talento humano de la empresa de acuerdo a la encuesta es crucial al momento de prestar un servicio de calidad, es por ello que se debe realizar una eficiente gestión del este recurso, capacitando a los empleados y trabajadores, además se debe motivar y reconocer tanto al personal como también es importante que este

reconocimiento y motivación llegue a sus clientes por la fidelidad con la empresa y de esta manera atraer más clientela.

En síntesis se puede destacar lo siguiente:

- No cuentan con un Plan Estratégico, que ayude a lograr alcanzar las metas y objetivos que se han propuesto.
- No se plantean objetivos a largo plazo.
- Posee una estructura organizacional básica.
- No existe capacitación constante y permanente a empleados, trabajadores y directivos en las funciones que les corresponde realizar.

Es por ello que se cree conveniente que la empresa “DECORTEJA” de la ciudad de Catamayo debe desarrollar diferentes ejes de desarrollo como son: mejorar la gestión empresarial, incentivar a los clientes, capacitación; así como también elaborar los proyectos:

1. Implementación de un programa permanente de capacitación al personal de la empresa “DECORTEJA”, y
2. Desarrollar un plan de motivación e incentivos para los clientes por su fidelidad con la empresa”.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
ANÁLISIS FODA

EMPRESA DE TEJAS "DECORTEJA"CIA. LTDA.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• Reconocida en el mercado de la construcción. • Solvencia económica. • Buena infraestructura. • Buen liderazgo. • Asesoramiento y experiencia. • Capital propio • Stock de productos • Precios cómodos	• Falta de identificación de la misión y visión de la Cía. • Deficiencias en la organización administrativa. • Ausencia de planes estratégicos. • Inadecuada administración del talento humano • Falta de capacitación actualizada del recurso humano. • Poca motivación y reconocimiento para el personal y clientes.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIA FO**	**ESTRATEGIA DO**
• Auge de construcción privada. • Aprovechar los créditos del sistema financiero para estos tipos de planes. • Aprovechar los espacios publicitarios en los medios de comunicación tanto locales como nacionales. • Aumentar el volumen de ventas • Innovación de productos • Acceso a tecnología y maquinaria de punta • Promocionar los productos que posee la empresa	• Venta de productos a precios módicos con materiales de buena calidad... • Fomentar la publicidad aprovechando los espacios que nos ofrece el medio interno y externo. • Capacitar en nuestras instalaciones al recurso humano aprovechando los eventos que oferta tanto el sector público y privado en las áreas administrativas y financieras. • Mantener el posicionamiento en el mercado	• Con los recursos que cuenta la empresa la mano de obra calificada y el liderazgo administrativo construir y proponer la misión y visión y objetivos. • Realizar las consulta necesarias para la actualización y restructuración para la reglamentación interna. • Elaborar materiales de difusión como: afiches, trípticos, casas abiertas, esferos, spot, presentación de la compañía. • Formular un programa de capacitación para el personal administrativo, operativo y de servicios. • Realizar un plan de incentivos y motivación para empleados y clientes.
AMENAZAS	**ESTRATEGIA FA**	**ESTRATEGIA DA**
• Competencia desleal. • Creación de compañías sin estudio ni análisis de la realidad del entorno. • Incumplimiento en la calidad de los materiales en los plazos y términos establecidos. • Políticas económicas estatales inestables. • Inestabilidad para la inversión. • Convenios de constructoras con otras empresas.	• Afianzar el prestigio ganado de la compañía cumpliendo con todos los compromisos adquiridos en los productos que sean de la más alta calidad, como en los plazos y condiciones establecidos que permita brindar garantía al cliente. • Aprovechar la solvencia económica para implementar una bodega de materiales, analizando aquellos que tienen mayor tendencia a sufrir variaciones en los costos.	• Presentar la misión visión y objetivos de la compañía. • Construir un organigrama funcional determinando las funciones que debe cumplir cada integrante de la compañía. • Elaborar un plan estratégico. • Elaborar estrategias para incentivar a los empleados y clientes de la empresa.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
• Reconocida en el mercado de la fabricación de teja.	0,10	3	0,30
• Solvencia económica.	0,09	3	0,27
• Buena infraestructura.	0,09	2	0,18
• Buen liderazgo.	0,09	3	0,27
• Asesoramiento y experiencia.	0,09	3	0,27
• Capital propio	0,09	3	0,27
• Stock de productos	0,09	3	0,27
• Precios cómodos	0,09	3	0,27
DEBILIDADES			0
• Falta de identificación de la misión y visión de la Cía.	0,04	1	0,04
• Deficiencias en la organización administrativa	0,05	1	0,05
• Ausencia de planes estratégicos.	0,05	1	0,05
• Inadecuada administración del talento humano	0,04	1	0,04
• Falta de capacitación actualizada del recurso humano	0,05	1	0,05
• Poca motivación y reconocimiento para el personal y clientes.	0,04	1	0,04
TOTAL	**1,00**		**2,37**

DEBILIDAD IMPORTANTE	1
DEBILIDAD MENOR	2
FORTALEZA MENOR	3
FORTALEZA IMPORTANTE	4

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De conformidad al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis de la presente investigación; necesarios para optar por un criterio personal sustentado. En este sentido el resultado ponderado es de 2,37 por debajo del valor equilibrado de 2,50; lo que significa que Decorteja Cía. Ltda. Respecto a su estructura interna mantiene problemas que deberán ser considerados para su posterior erradicación y solución inmediata.

Decorteja Cía. Ltda., cuenta con fortalezas definidas como ser reconocida en el mercado de la fabricación de teja; solvencia económica; cuenta con infraestructura, además con precios cómodos en todos sus productos. En cuanto se refiere a las debilidades se debe resaltar que cuenta con talento humano que no ha tenido capacitación acorde a sus funciones. Otra de las debilidades de carácter importante es que no existe motivación y reconocimiento para el personal y los clientes de la empresa. Dichas debilidades hay que vencerlas para que sean superadas mediante

prácticas, procedimientos y gestión; que validen la presencia e imagen institucional, niveles de organización, planes de capacitación.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
•Auge de construcción privada.	0,09	3	0,27
•Aprovechar los créditos del sistema financiero para estos tipos de planes.	0,09	3	0,27
•Aprovechar los espacios publicitarios en los medios de comunicación tanto locales como nacionales.	0,09	3	0,27
•Aumentar el volumen de ventas	0,09	3	0,27
•Innovación de productos	0,08	3	0,24
•Acceso a tecnología y maquinaria de punta	0,08	3	0,24
•Promocionar los productos que posee la empresa	0,08	3	0,24
AMENAZAS			0
•Competencia desleal.	0,05	1	0,05
•Creación de compañías sin estudio ni análisis de la realidad del entorno.	0,06	1	0,06
•Incumplimiento en la calidad de los materiales en los plazos y términos establecidos.	0,07	1	0,07
•Políticas económicas estatales inestables.	0,10	1	0,10
•Inestabilidad para la inversión.	0,06	1	0,06
•Convenios de construcción con otras empresas	0,06	1	0,06
TOTAL	**1**		**2.20**

AMENAZA IMPORTANTE 1
AMENAZA MENOR 2

OPORTUNIDAD MENOR 3
OPORTUNIDAD IMPORTANTE 4

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Asignada la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en la vida institucional de la Empresa de Tejas Cía. Ltda., los mismos que fueron objeto de calificación según la criticidad personal producto del análisis situacional; se obtuvo el resultado ponderado con un peso cuantitativo de 2,20 por debajo del estándar equilibrado que corresponde a 2,50. Situación que implica que la entidad objeto de estudio mantiene problemas externos que obstaculizan la operatividad y su aporte social como sustento de un desarrollo participativo.

En este sentido, las oportunidades no están siendo aprovechadas adecuadamente por la Compañía a fin de que pueda fortalecer su liderazgo en el medio, con incidencia nacional al ser reconocida como una empresa con capacidad de brindar productos de calidad a la sociedad, Igualmente las amenazas parcialmente aún no han sido remediadas, y estas están vinculadas con el crecimiento de la competencia.

PROPUESTA:

PLANIFICACION ESTRATEGICA A LA EMPRESA "DECORTEJA" DE LA CIUDAD DE CATAMAYO PARA EL PERIODO 2012 – 2016.

PRESENTACION

JUSTIFICACIÓN

OBJETIVOS

FUNDAMENTOS ESTRATEGICOS

VISIÓN

"Posicionarse en el 2016 como una compañía de excelente imagen, líder a nivel provincial y nacional prestando soluciones efectivas en el sector de la construcción, que al proyectarse activamente a la sociedad sea un ejemplo de excelencia, por su calidad y belleza de la teja".

MISIÓN

"Ofrecer y dar un producto final, con la más alta tecnología, eficiencia, calidad y economía, mejorando la calidad de vida de sus clientes

fortaleciendo su capacidad y bienestar, comprometida con la sociedad, reflejando siempre responsabilidad, excelencia y liderazgo".

VALORES

- **Verdad**

La esencia del trabajo de la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda., radica en la verdad. Es su razón de ser. La verdad hace la vida. Se debe mantener, ante todo, la verdad: la verdad en las acciones, la verdad en el trabajo, la verdad en la información que se presenta, porque la verdad es el vínculo que acerca a los clientes, a los proveedores, al personal y a la sociedad misma.

- **Integridad**

Integridad es probidad, es rectitud, es honestidad y respeto. Se debe ser íntegro y leal para obtener de la sociedad, la confianza y la credibilidad, indispensables para el sustento de las relaciones personales, profesionales y comerciales. La integridad va de la mano con la ética personal y profesional. La integridad es la congruencia de los valores con las prácticas de la organización.

- **Responsabilidad**

Ser responsables es tener la capacidad de reconocer el alcance de las acciones y de sus consecuencias, y de responder por ellas. En la profesión, la responsabilidad es factor sustantivo para el alcance del éxito. Se debe ser responsable y disciplinado en todas las acciones que desarrolla la institución y en el impacto que, en las disciplinas que son

inherentes a la profesión, pueden causar, no sólo a los asociados, clientes, proveedores y personal, sino a toda nuestra sociedad.

- **Compromiso**

El compromiso comprende el deber de mantener una actitud de apertura para escuchar las críticas y sugerencias recibidas de los socios, clientes, proveedores, personal y comunidad, en general, y de actuar en consecuencia. Comprometerse es obligarse, con libertad, a actuar, a responder, a cooperar, a ser responsable. El compromiso comprende también una actitud de diálogo y de inclusión, aun para quienes no comparten las ideas y los ideales.

PRINCIPIOS

- **Jurídico**

Respeto y aplicación de las normas vigentes, a nivel nacional y local; la garantía de que su formulación responda al carácter pluricultural y multiétnico del país.

- **Equidad**

Creación de condiciones adecuadas para que las personas, sin discriminación alguna, tengan acceso a servicios, beneficios, información y ofertados por la compañía.

- **Calidad**

Creación de condiciones adecuadas. Todos los productos vendidos serán bajo los estándares de calidad.

- **Eficiencia**

Establecimiento de un modelo que garantice la utilización óptima de los recursos - humanos, materiales y financieros nacionales y de cooperación internacional.

- **Participación**

Gestión profesional compartida entre los distintos miembros de la actividad de la producción de teja: directivos, socios, administrativos, sector empresarial, gubernamental y demás actores sociales, para fortalecer el desenvolvimiento institucional con la intervención activa y propositiva de quienes son los beneficiarios de nuestro trabajo en el normal desenvolvimiento de la gestión operativa.

EJES DE DESARROLLO

La Empresa de Tejas "DECORTEJA" Cía. Ltda., establece para sus próximos cinco años, los siguientes ejes de desarrollo o ámbitos principales en los cuales, se sustenta la Planificación Estratégica 2012-2016, que coadyuve al impulso de la Gestión empresarial, Capacitación permanente a Directivos y empleados y Plan de incentivo para los clientes.

- **Capacitación**

Subtemas

Capacitación y actualización profesional permanente al personal de la empresa “DECORTEJA” en las áreas: Relaciones Humanas, Liderazgo Empresarial, Atención al Público, Tributación, NIC- NIIF, estrategias de negocio, a través de conferencias virtuales, debates, foros y paneles de carácter científico.

- **Plan de Motivación para los clientes.**

Subtemas

Descuentos, promociones, ofertas, obsequios de artículos promocionales, etc. Que se incluirán en el plan de motivación para los clientes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS
1. Desarrollar planes de capacitación y actualización para los empleados de la empresa, que permita tener buenos perfiles y compromiso hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.	**1.1** Efectuar una valoración del desempeño de los empleados y trabajadores de la empresa a fin de conocer los limitantes que no les permite cumplir con sus respectivas funciones. **1.2** Fomentar y difundir la actualización y capacitación del personal mediante la programación de cursos mínimos. **1.3** Establecer cursos continuos de capacitación, en convenio con instituciones que coadyuven al cumplimiento de estos. **1.4** Contratar capacitadores especializados en cada rama que se va a capacitar.
2. Elaborar un plan de motivación para los clientes a través de la aplicación de métodos y técnicas que permitan captar más clientes.	**2.1** Obsequiar artículos que permitan incentivar a los clientes a compran en la empresa. **2.2** Realizar descuentos en las compras que realizan los clientes. **2.3** Flexibilizar los créditos que se otorgan a los clientes en sus compras.

ESTRATEGIAS

Para dar cumplimiento a los objetivos, a continuación se presentan las estrategias que están incorporadas a las líneas globales de la visión, misión y acciones estratégicas.

EJES DE DESARROLLO	CAPACITACION
OBJETIVO GENERAL	Desarrollar planes de capacitación y actualización para los empleados de la empresa, que permitan tener buenos perfiles y compromiso hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVOS ESPECIFICO	**ESTRATEGIAS**
1. Efectuar una valoración del desempeño de los empleados y trabajadores de la empresa a fin de conocer los limitantes que no les permite cumplir con sus respectivas funciones.	➢ Realizar una evaluación de desempeño que permita establecer las tareas y responsabilidades de los colaboradores, para determinar el nivel satisfactorio o no del cumplimiento de sus obligaciones, y se determinará el reforzamiento en sus conocimientos.
	➢ Creación de una comisión para efectuar evaluaciones permanentes, para conocer el desempeño en el cumplimento de sus responsabilidades.
	➢ Diagnosticar que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
	➢ Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación.
2. Fomentar y difundir la actualización y capacitación del personal mediante la programación de cursos mínimos.	➢ Incentivar para que se capacite y actualicen, por medio de ascensos y ofertas salariales.
	➢ Establecer alianzas estrategias con empresas proveedoras de los materiales para que brinden capacitación sobre el majeo y utilización de los mismos.
3. Establecer cursos continuos de capacitación, en convenio con instituciones que coadyuven al cumplimiento de estos.	➢ Elaborar un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal y por ende de la empresa.
	➢ Buscar centros de capacitación que ofrezcan una formación adecuada para el cargo que ocupa el personal de la empresa.
	➢ Contratar profesionales especializados con amplia trayectoria y conocimientos en las diferentes temáticas a tratar.

EJES DE DESARROLLO	PLAN DE MOTIVACION PARA LOS CLIENTES
OBJETIVO GENERAL	Elaborar un plan de motivación para los clientes a través de la aplicación de métodos y técnicas que permitan captar más clientes
OBJETIVOS ESPECIFICOS	**ESTRATEGIAS**
1. Obsequiar artículos que permitan incentivar a los clientes a compran en la empresa.	➢ Entregar a nuestros clientes artículos publicitarios tales como: camisetas, gorras, bolsos deportivos, tomatodo, etc. Que describan con el logo o nombre de la empresa.
2. Realizar descuentos en las compras que realizan los clientes.	➢ Ofrecer ofertas y descuentos que permitan estimular a los clientes a comprar en la empresa.
	➢ Proporcionar a los clientes asiduos en el mes de diciembre canastas navideñas y calendarios.
3. Flexibilizar los créditos que se otorgan a los clientes en sus compras.	➢ Extender el plazo de pago a los clientes puntuales.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Desarrollar planes de capacitación y actualización para los empleados de la empresa, que permita tener buenos perfiles y compromiso hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:	Efectuar una valoración del desempeño de los empleados y trabajadores de la empresa a fin de conocer los limitantes que no les permite cumplir con sus respectivas funciones.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.1.1. Realizar una evaluación de desempeño que permita establecer las tareas y responsabilidades de los colaboradores, para determinar el nivel satisfactorio o no del cumplimiento de sus obligaciones, y se determinará el reforzamiento en sus conocimientos.	Gerente de Cia.	* Estudio sobre necesidades de capacitación del personal. * Elaborar, ejecutar y evaluar un Plan de capacitación trianuales que responda a las necesidades de los empleados · Elaborar un listado de temas para la capacitaciómn.	Cantidad de empleados a capacitarse.
1.1.2. Creación de una comisión para efectuar evaluaciones permanentes, para conocer el desempeño en el cumplimento de sus responsabilidades	Gerente de la Cía.	* Convenios con instituciones capacitadoras.	
1.1.3. Diagnosticar que sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.	Directivos de la Cía. Gerente de la Cía	* Elaborar un presupuesto para la capacitación. * Establecer un porcentaje de los ingresos destinados a cubrir los gastos que derivan de las capacitaciones.	Porcentaje de cursos, talleres, conferencias, foros.

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Desarrollar planes de capacitación y actualización para los empleados de la empresa, que permita tener buenos perfiles y compromiso hacia un correcto desempeño en la realización de sus actividades.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2:	Establecer cursos continuos de capacitación, en convenio con instituciones que coadyuven al cumplimiento de estos.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.2.1. Otorgar las facilidades respectivas para que puedan cumplir con los programas de capacitación.	Gerente de la Cía.	• Estructurar un Reglamento de Capacitaciones y su Control Administrativo. * Diseñar registros individuales de capacitaciones. * Convenios con instituciones de capacitación.	Cantidad y tipo de disposiciones, reglamentos creados.
1.2.2. Incentivar para que se capacite y actualicen, por medio de ascensos y ofertas salariales.	Gerente de la Cía.	• Implementar internet para que los empleados puedan acceder a fuentes de información.	
1.2.3. Establecer alianzas estrategias con empresas proveedoras de los materiales para que brinden capacitación sobre el majeo y utilización de los mismos.	Gerente de la Cía.	• Estudio de necesidades de los empleados con respecto a la capacitación. * Dividir las capacitaciones es de acuerdo al perfil de cada empleado y la función que cumple en la compañía.	Número de empleados

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL GENERAL: 1	Capacitar al personal en la rama de construcción, diseño, ejecución de obras y a los administrativos en materia de contabilidad y de otras disciplinas como: tributación y finanzas, mediante el sistema de capacitación continua.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.3:	Fomentar y difundir la actualización y capacitación del personal mediante la programación de cursos mínimos.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.3.1. Elaborar un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal y por ende de la empresa.	Gerente de la Cía.	• Analizar los resultados de la evaluación del desempeño por áreas.	Evaluaciones realizadas / Evaluaciones programadas
1.3.2. Buscar centros de capacitación que ofrezcan una formación adecuada para el cargo que ocupa el personal de la empresa.	Gerente de la Cía.	Asignar los recursos financieros para cubrir el costo de los cursos y talleres	Total de cursos y talleres / presupuesto
1.3.3. Contratar profesionales especializados con amplia trayectoria y conocimientos en las diferentes temáticas a tratar.	Gerente de la Cía.	• Analizar las hojas de vida entregadas por los aspirantes a dar la capacitación. ▪ Selección y contratacion de los profesionales que dictaran la capacitacion.	Número de aspirantes

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Elaborar un plan de motivación para los clientes a través de la aplicación de métodos y técnicas que permitan captar más clientes.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1:	Obsequiar artículos que permitan incentivar a los clientes a compran en la empresa.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
2.1.1 Entregar a nuestros clientes artículos publicitarios tales como: camisetas, gorras, bolsos deportivos, toma todo, etc. Que describan con el logo o nombre de la empresa.	Personal de adquisición y ventas	• Establecer incentivos externos. ▪Controlar la elaboracion de articulos publicitarios.	Costo de artículos / Presupuesto

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Elaborar un plan de motivación para los clientes a través de la aplicación de métodos y técnicas que permitan captar más clientes.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.2:	Realizar descuentos en las compras que realizan los clientes.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.2.1. Ofrecer ofertas y descuentos que permitan estimular a los clientes a comprar en la empresa.	Directivos y Gerente de la Cía.	• Dar un trato especializado a los clientes.	Número de sugerencias
2.2.2. Proporcionar a los clientes asiduos en el mes de diciembre canastas navideñas y calendarios.	Gerente y Directivos de la Cía.	• Reunión de directivos para establecer el monto total a invertir. ▪ Recibir proformas de los diferentes comerciales para adquirir las canastas. ▪ Establecer un monto de compra para entregar las canastas navideñas y calendarios.	Costo de canastas navideña y calendarios / Presupuesto

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL GENERAL 2:	Elaborar un plan de motivación para los clientes a través de la aplicación de métodos y técnicas que permitan captar más clientes.		
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.3:	Flexibilizar los créditos que se otorgan a los clientes en sus compras.		
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
Extender el plazo de pago a los clientes puntuales.	Gerente y Directivos de la Cía.	• Reunión de directivos para establecerlos plazos a otorgar a los clientes.	Clientes puntuales Plazos de crédito

POLÍTICAS

Toda organización para que pueda ser administrada, requiere de personal eficaz y eficiente enfocado al cumplimiento de los fines empresariales, por ello se hace indispensable un nivel de prelación óptimo que permita la participación activa de sus integrantes.

- Para lo que la empresa “DECORTEJA” tiene entre una de sus políticas principales la capacitación permanente y oportuna de sus miembros con temas que les permitan realizar las actividades de forma idónea y poder logra un mejor nivel.
- Trabajo participativo y concertado entre el Directorio y todos los miembros de Decorteja Cía. Ltda.
- Respeto y fomento de los valores y principios que orienten el accionar de Decorteja Cía. Ltda.
- Accionar de Decorteja Cía. Ltda. con transparencia, honestidad y solidaridad.
- Desarrollo y coordinación institucional para fortalecer las acciones de Decorteja Cía. Ltda.

LINEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
CAPACITACIÓN	Sistema de capacitación permanente	Implementación de un programa de capacitación permanente al personal de la empresa "DECORTEJA" de la ciudad de Catamayo.
MOTIVACIÓN PARA LOS CLIENTES	Incrementar el número de clientes.	Desarrollar un plan de motivación para los clientes por su fidelidad y responsabilidad con la empresa "DECORTEJA".

PROYECTO # 1 IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION PERMANENTE AL PERSONAL DE LA EMPRESA "DECORTEJA" DE LA CIUDAD DE CATAMAYO, PERIODO 2012 – 2016.

1. DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto: "Capacitación Permanente al Personal"

Nombre de la Empresa: "DECORTEJA"

Unidad Ejecutora: Directivos de la Empresa

Coordinadores del Proyecto: Profesionales en diversas áreas

Periodo de ejecución: 2012 – 2016

2. LOCALIZACION GEOGRAFICA

El presente proyecto se desarrollará en los predios de la empresa ubicada en:

Provincia: Loja

Cantón: Catamayo

Parroquia: Catamayo

Dirección: Barrio Trapichillo.

3. COMPONENTE

- Capacitación

4. TEMÁTICAS

- Diseño de proyectos
- Diseño y fabricación de teja
- Construcción en general de productos cerámicos
- Relaciones Humanas
- Contabilidad
- Tributación, etc.

5. DESTINATARIOS

- Directivos
- Personal Administrativo
- Personal Operativo

6. DURACIÓN

El tiempo de ejecución el proyecto constituirá 4 años en correspondencia con la Planificación Estratégica Propuesta.

7. ANTECEDENTES

La empresa en las diversas esferas sociales, política y económica debe abordar el desarrollo y fortalecimiento de nuevas áreas de competencias y técnicas. En el contexto de esta nueva orientación la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda**.,** ha concluido un proceso de planificación estratégica que define la visión, misión, objetivos y actividades estratégicas de la compañía, como proceso principal que deberá abordar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del estatuto de la compañía.

El éxito y permanencia en el mercado, se relaciona con la capacidad de la empresa para ofertar productos y servicios de calidad, que busca la satisfacción de las necesidades de quienes lo solicitan, además de la capacidad de sus directivos y empleados en un ambiente de colaboración para adaptarse a los nuevos desafíos en la implementación de nuevas políticas y leyes para lo cual deben estar capacitados y en continua investigación en materias tales como: Diseño de proyectos; Diseño y fabricación de teja vidriada; Construcción en general de productos cerámicos; Relaciones Humanas; Contabilidad; Tributación. Lo que permitirá cubrir las expectativas de equidad e integración; de nuevos principios y doctrinas, de prácticas alternativas, de competitividad y desarrollo, de una adecuada cobertura de soluciones integrales a los sistemas de gestión operativa y emergente; que cuantificadas elevarán el nivel de capacidad, eficiencia y eficacia de la gente que forma parte de la Empresa de Tejas “Decorteja” Cía. Ltda**.**

8. JUSTIFICACIÓN

La fortaleza de la institución está en el trabajo técnico de su equipo que demanda esfuerzos para sumar competencias, habilidades y excelentes resultados. Con esta propuesta se intenta mejorar cada una de las áreas de la compañía que servirán de base para el programa anual de capacitación; de tal manera de aportar en la construcción de una base

común de conocimientos y habilidades a partir de los desafíos que impone el mercado como ventaja competitiva.

9. METODOLOGÍA

La metodología que el equipo responsable utilizó para la elaboración del levantamiento de requerimientos o necesidades de capacitación e investigación percibidas por los directivos y empleados, está sustentada en las directrices propuestas en la Planificación Estratégica, estimulando espacios de conversación y sistematización de los requerimientos al interior del Directorio y empleados, de tal manera de fomentar la participación del proceso.

Para la elaboración y direccionamiento del proyecto es necesario tener en cuenta ciertas definiciones que pueden ayudar en completar la visión global del proyecto.

10. DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Impulsar el mejoramiento profesional y capacidad operativa de los directivos, administradores y empleados de la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda., elevando y perfeccionando la capacidad de dirección, administración y operación.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Generar espacios de capacitación vinculados a las actividades operativas de la compañía como también de las actividades

contables, tributarias, financieras y de gerencia; con enfoque pedagógico de actualización permanente, combinando aspectos técnicos, sociales, políticos, legales y de liderazgo.

- Incidir en los resultados de las obras de responsabilidad de la compañía a través de la introducción de técnicas de fabricación a través de la capacitación.
- Realizar los acuerdos necesarios con las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales encargadas de brindar capacitación para que sea viable este proyecto.

11. METAS

ACTIVIDADES	METAS
➢ Levantamiento de necesidades por parte del Directorio y Administración.	➢ Abarcar necesidades de todos los empleados.
➢ Preparación de Programas de Capacitación. ➢ Estructurar una base de datos de organismos formadores y capacitadores nacionales e internacionales.	➢ Considerar aspectos Diseño de proyectos; Diseño y fabricación de teja; Construcción de productos ceramios; Relaciones Humanas; Contabilidad; Tributación, durante los 12 meses del año. ➢ Contar con capacitadores de calidad que garanticen el evento académico.
➢ Ofrecer la capacitación a todos los empleados de la compañía.	➢ Llegar al 100% de empleados capacitados, durante el periodo 2012 – 2016.

12. FINANCIAMIENTO

La inversión de este proyecto será de $6.200,00 dólares americanos, los cuales serán financiados con recursos de la empresa.

a. PRESUPUESTO

INGRESOS	
Ingresos provenientes de la empresa	$6.200,00
TOTAL DE INGRESOS	6.200,00
GASTOS	
Gestión para capacitaciones	600,00
Procesos de Contratación de Capacitadores	4.200,00
Evaluación del proyecto	350,00
Certificados	480,00
Imprevistos	570,00
TOTAL DE GASTOS	**6.200,00**

PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LOS AÑOS 2012 - 2016													
PROYECTO: CAPACITACION PERMANENTE AL PERSONAL					AÑOS					LUGAR	RESPONSABLE	RESULTADOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
CURSOS	CONTENIDOS	COSTO	FINANCIAMIENTO PROPIO	DIRIGIDO	2012	2013	2014	2015	2016				
CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	Fundamentos estratégicos • Misión • Visión • Objetivos • Políticas • Valores Corporativos	1.000,00	1.000,00	Personal Operativos de la Empresa						Sala de Reuniones de la empresa	Capacitador contratado por el Gerente General	Contar con un personal proactivo al trabajo	**Informe de asistencia del personal**
RELACIONES HUMANAS	• Definición • Atención al cliente • Cualidades de un buen administrador • Trabajo en equipo • Valores en los profesionales	800,00	800,00	Personal Operativos de la Empresa						Sala de Reuniones de la empresa	Capacitador contratado por el Gerente General	Nuevos conocimientos que permitan brindar servicio de calidad	**Informe de asistencia del personal**
LIDERAZGO	• Definición • Importancia • El proceso de liderazgo • Como se ejerce liderazgo • Liderazgo Vasado en Principios • Líderes y sus virtudes • El Liderazgo como cualidad personal • El liderazgo como función dentro de la organización • El poder del liderazgo • Características de un líder • Comunicación efectiva.	1.200,00	1.200,00	Personal Administrativo Y Operativos de la Empresa						Sala de Reuniones de la empresa	Capacitador contratado por el Gerente General	Contar con un personal proactivo al trabajo	**Informe de asistencia del personal**

NIC –NIIF	• Definición • NIC 1: Presentación de los Estados financieros • Introducción a las NIIF	1.400,00	1.400,00	Contador y Auxiliares de Contabilidad la Empresa						Sala de Reuniones de la empresa	Capacitador contratado por el Gerente General	Contar con un personal proactivo al trabajo	**Informe de asistencia del personal**
TRIBUTACIÓN	• Tributación • Deberes formales de los contribuyentes • Impuesto a la renta • Impuesto al valor agregado • Gastos personales • Declaración patrimonial	300,00	300,00	Contador y Auxiliares de Contabilidad la Empresa						Sala de Capacitaciones del SRI	Capacitador del SRI	Actualización de conocimientos	
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y MARKETING	Publicidad y promoción • Marketing • Objetivos del Marketing • Etapas del Marketing • Segmentación del mercado • Estrategias de Márquetin Técnicas de Venta • Proceso • Estrategias de ventas • Habilidades de negociación • Características de un vendedor • Ventas personalizadas • Tipo de clientes	1.500,00	1.500,00	Personal Operativos de la Empresa						Sala de Reuniones de la empresa	Capacitador contratado por el Gerente General	Contar con un personal proactivo al trabajo	**Informe de asistencia del personal**

PROYECTO # 2 DESARROLLO DE UN PLAN DE MOTIVACION PARA LOS CLIENTES POR SU FIDELIDAD Y RESPONSABILIDAD CON LA EMPRESA "DECORTEJA" DE LA CIUDAD DE CATAMAYO, PERIODO 2012 – 2016.

1. DATOS GENERALES

Nombre del Proyecto: "Plan de Motivación para los clientes por su fidelidad y Responsabilidad con la empresa "DECORTEJA".

Nombre de la Empresa: "DECORTEJA"

Unidad Ejecutora: Directivos de la Empresa

Beneficiarios: Clientes de la empresa.

Coordinadores del Proyecto: Directivos de la empresa

Periodo de ejecución: 2012 – 2016

2. LOCALIZACION GEOGRAFICA

El presente proyecto se desarrollará en los predios de la empresa ubicada en:

Provincia: Loja

Cantón: Catamayo

Parroquia: Catamayo

Dirección: Barrio Trapichillo.

3. DURACIÓN

El tiempo de ejecución el proyecto constituirá 4 años en correspondencia con la Planificación Estratégica Propuesta.

4. DESCRIPCION DEL PROYECTO

4.1. Antecedentes

Los clientes son el activo más importante para una empresa, ya que sin ellos la empresa no tiene una razón para existir. Todo miembro de una organización necesita ser reconocido por su fidelidad ya que estos garantizan el cumplimiento de sus metas y proyectos. Una empresa se gesta simplemente para satisfacer la necesidad de un grupo específico de personas, si no somos capaces de motivar a los clientes a comprar lo que vendemos la empresa tendrá dificultades para incrementar su nivel económico y posesionarse en un determinado mercado.

4.2. Justificación

La motivación es un vínculo directo entre el hombre y la situación. En una Empresa los administrativos deben realizar y aplicar diferentes técnicas de motivación. Dentro de la empresa “DECORTEJA” no se maneja ningún programa de incentivos para los clientes, por lo tanto es indispensable que los directivos le den la importancia y se adopte y aplique ya como una política de la empresa, que permita el cumplimiento de sus metas y fortalecimiento de nuevas áreas de competencias y técnicas.

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. OBJETIVO GENERAL

- Motivar a sus clientes a seguir realizando sus compras en la empresa "DECORTEJA".

4.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar los planeas, diseños, formas y medios apara la interrelación con el medio externo.
- Disponer de fundamentos coherentes para llevar a cabo la utilización de los recursos económicos, como materiales y humanos.

5. ASPECTOS TECNICOS

5.1. Actividades

- Establecer incentivos externos
- Asignar los recursos financieros para cubrir el costo de los diferentes incentivos que serán entregados a los clientes.

5.2. Capacidad Instalada y utilizada

La empresa entregará los incentivos por las compras realizadas en efectivo en la misma.

6. FINANCIAMIENTO

La inversión de este proyecto será de $20.700,00 dólares americanos, los cuales serán financiados con recursos de la empresa.

PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LOS AÑOS 2012 - 2016

EJE DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	TIEMPO AÑOS					FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE	RESULTADOS	FUENTE DE VERIFICACIÓN
			2012	2013	2014	2015	2016				
MOTIVACION PARA LOS CLIENTES	Incrementar el número de clientes.	Desarrollar un plan de motivación para los clientes por su fidelidad y responsabilidad con la empresa "DECORTEJA".	X	X	X	X	X	Recursos propios de la empresa.	Directivos de la empresa.	I • Clientes satisfechos • Incremento del número de clientes.	Facturas de ventas

6.1. PRESUPUESTO

INGRESOS	CANTIDAD	V/. UNITARIO	V/. TOTAL
Ingresos provenientes de la empresa			$20.700,00
TOTAL DE INGRESOS			20.700,00
GASTOS			
Camisetas	1.100	6.00	6.600,00
Gorras	1.300	4.00	5.200,00
Esferos	4.000	0.30	1.200,00
Bolsos deportivos	900	1.00	900.00
Canguros	1.000	0.50	500.00
Canastas navideñas	300	15,00	4.500,00
Calendarios	1.600	2,00	3.200,00
TOTAL DE GASTO			**20.700,00**

g. DISCUSIÓN

La empresa “DECORTEJA” del cantón Catamayo, ha venido desarrollando sus actividades sin una orientación apropiada que impulse su expansión y desarrollo empresarial; al ser esta una empresa familiar en la cual cada socio se encarga de una área específica sin contar muchas veces con los conocimientos adecuados para el desempeño de la misma lo que ocasiono muchas veces inconvenientes con los organismos de control como el Sri, Iess, Superintendencia de compañías etc. Esto ha sometido a la empresa a buscar y retroalimentar procesos de organización y dirección, es así que luego de un sondeo a la empresa se pudo determinar que los principales problemas que esta tenía eran que hasta la fecha sus Directivos no han realizado una planificación estratégica, siendo ésta de vital importancia ya que constituye una herramienta muy útil en la cual se plasma las metas, objetivos y tareas básicas que permite un normal desenvolvimiento de su actividad empresarial a corto y a mediano plazo.

Para cumplir con el objetivo planteado de realizar una Planificación Estratégica fue necesario partir con la aplicación de encuestas a los usuarios internos y externos, para determinar el punto de partida para la realización de la propuesta planteada; argumentando su consistencia en su misión, visión, objetivos, valores, y principios corporativos.

Una vez que estos elementos principales se diseñaron tomando en cuenta los factores internos y externos, se definieron los objetivos de mayor importancia a implementarse en la empresa; se estableció áreas en donde se desarrollarán los objetivos de motivación para los clientes, capacitación permanente a los empleados, en función a esto se definió las estrategias y actividades principales que se deberán tomar en cuenta y desarrollar para los distintos años de la planificación; para ello se ha diseñado un Plan Táctico Operativo en el cual los proyectos propuestos fortalecerán la estructura y capacidad organizativa en un proceso a largo plazo que será evaluado constantemente mediante un ambiente de compromiso y trabajo en equipo.

Con los resultados de la Planificación Estratégica se verificó que esta brinda puntos importantes para las actividades de la empresa al apoyarse en los objetivos determinados con claridad y estrategias para lograrlos; esta herramienta ayudará a prevenir los problemas antes que surjan, afrontándolos antes que se agraven; y, a reconocer las oportunidades seguras evadiendo amenazas.

Por lo tanto el presente trabajo de tesis se constituye en un aporte significativo para la empresa “DECORTEJA”, ya que con la aplicación de esta se obtendrán resultados importantes que dará solución a dichos problemas a largo plazo.

h. CONCLUSIONES

- La inexistencia de una Planificación Estratégica no le permite a la empresa el desarrollo de un direccionamiento estratégico acordes con las necesidades del entorno, ocasionando con ello una inadecuada gestión administrativa y comercial.
- La empresa no cuenta con programas de capacitación e incentivos estructurados, a partir de una investigación de necesidades presentes y futuras de lo que el personal desea, lo que dificulta su desenvolvimiento íntegro en su rama profesional, a la vez que se constituye en una limitante para brindar un eficiente servicio y atención al cliente.

- La empresa “DECORTEJA” no cuenta con un Plan de incentivos para los actores internos y externos que permita lograr la confianza y credibilidad empresarial.

- La ausencia de proyectos relevantes de corto, mediano y largo plazo, no permiten a la empresa alcanzar objetivos específicos, así como también incrementar los réditos económicos.
- Los objetivos que fueron planteados en el presente trabajo de tesis se cumplieron a cabalidad, ya que los resultados obtenidos serán de gran apoyo para los Directivos de la empresa que ayudarán en la adecuada gestión empresarial.

i. RECOMENDACIONES

- Que la empresa ponga en marcha y considere como una herramienta eficaz capaz de alcanzar los objetivos y metas empresariales el desarrollo e implementación de la Planificación Estratégica.
- Llevar a efecto el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los empleados, con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales que permita tener personal más competente y eficiente.
- Desarrollar estrategias de motivación para los clientes lo que le permitirá a la empresa lograr incrementar las ventas y permanencia de sus clientes así como la y fidelidad.
- Ejecutar los proyectos a largo plazo, para de esta manera poder solucionar oportunamente los problemas detectados en el diagnostico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.

j. BIBLIOGRAFIA

ALPANDER, Guvene. “Planificación Estratégica Aplicada a los Recursos Humanos”. Bogotá-Colombia, 2010. Pág. 38.

ARANDA Alcides, “Planificación Estratégica” Editorial Universitaria, UNL. Loja – Ecuador, segunda edición, Año 2007. Pág. 157.

GOLSTEIN Leonard D. y NOLAN Timothy M. “Planificación Estratégica Aplicada”. Editorial Interamericana Bogotá Colombia, Año 2008. Pág. 15-18

GRECO O. “Diccionario Contable”. Segunda edición. Valletta Ediciones. Buenos Aires- Argentina, Año 2010. Pág.26.

HAMERMESH Richard G. “Planeación Estratégica”. Segunda Edición. Editorial Limusa. México Año 2009. Pág. 56.

KOONTHZ Harol y O. DANNEL, Cryl. Elementos de Administración. Sexta edición. Editorial Mag Graw Hill. México, Año 2012. Págs. 12-13.

MINTZBERYM, y Waters, Planificación Estratégica, Segunda Edición, Año 2008. Pág.46.

RAMIREZ José. “Elementos Metodológicos para la Planificación Estratégica”, Editorial McGraw- Hill Bogotá Colombia. Año 2012. Pág. 46.

RODRIGUEZ Pablo. “Manual de Planificación Estratégica”. Primera Edición. Bogotá-Colombia. Año 2009. Pág. 118.

ROJAS Anzola “Administración de Pequeñas Empresas”, editorial LUZ DEL DIA, Tercera Edición, Año 2007. Pág. 35.

PAGINAS DE INTERNET:

Disponible en: http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/04/objetivos-de-la-planificacion.html . Fecha de consulta: 23 de febrero de 2014.

k. ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DECONTABILIDAD Y AUDITORIA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS INFORMANTES INTERNOS (ADMINISTRATIVOS Y OPERARIOS) DE LA EMPRESA "DECORTEJA" DEL CANTON CATAMAYO PROVINCIA DE LOJA.

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión y operatividad de la empresa; se solicita cordialmente a usted se digne contestar la siguiente encuesta, la que será de gran beneficio para la estructuración de la Planificación Estratégica para la empresa "DECORTEJA", periodo 2012- 2016.

1. ¿Conoce Usted en que consiste la Planificación Estratégica?
   SI ( ) NO ( )

2. ¿La Empresa "DECORTEJA" cuenta con una Planificación Estratégica?

   SI ( ) NO ( )

3. ¿La Empresa "DECORTEJA", en la actualidad cuenta con una Visión y Misión como elementos de identificación empresarial?
   SI ( ) NO ( )

4. ¿Conoce cuáles es la misión y visión de la Empresa "DECORTEJA"?
   SI ( ) NO ( )

5. ¿Señale en los siguientes literales de qué manera es difundida la publicidad de la empresa "DECORTEJA"?

a. VALLAS PUBLICITARIAS ( )

b. HOJAS VOLANTES ( )

c. PAGINA WEB ( )

d. PRENSA ESCRITA ( )

e. TRIPTICOS ( )

f. RADIO ( )

g. TELEVISION ( )

h. NINGUNO ( )

6. ¿Cree Ud. Que una planificación estratégica a la empresa "DECORTEJA" mejoraría el nivel de servicio y la atención al cliente?
   SI ( ) NO ( )

7. ¿Considera que la gestión administrativa de la empresa "DECORTEJA" es?

MALA ( )

BUENA ( )

MUY BUENA ( )

EXCELENTE ( )

8. ¿Falta personal especializado en determinadas áreas o departamentos de la empresa?
   SI ( ) NO ( )

9. ¿Se realizan capacitaciones a los administrativos y operarios en la Empresa?
   SI ( ) NO ( )

10. ¿En qué rango de porcentaje la empresa "DECORTEJA", ha cumplido con el plan de capacitación?

DEL O% AL 25% ( )

DÉL 26% al 50% ( )

DEL 51% al 75% ( )

DEL 76% al 100 % ( )

11. ¿Posee la empresa “DECORTEJA”, estatutos y reglamentación interna que permitan direccionar su estructura orgánica.", funciones, responsabilidades y sistema de control interno?

SI ( ) NO ( )

12. ¿Cuáles de estas gestiones cree usted que se debería mejorar?

ADMINISTRATIVA ( )

SISTEMA DE COMUNICACIÓN ( )

IMAGEN CORPORATIVA ( )

OTROS ( )

Cuáles? ----------

GRACIAS POR SU COLABORACION

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DECONTABILIDAD Y AUDITORIA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ENCUESTA APLICADA A LOS INFORMANTES EXTERNOS (USUARIOS) DE LA EMPRESA "DECORTEJA" DEL CANTON CATAMAYO, PROVINCIA DE LOJA.

Con la finalidad de obtener información sobre la gestión y operatividad de la empresa; se solicita cordialmente a usted se digne contestar la siguiente encuesta, la que será de gran beneficio para la aplicación de la Planificación Estratégica para la EMPRESA "DECORTEJA", periodo 2012-2016.

1. ¿Ha realizado alguna compra en la Empresa "DECORTEJA"?

SI ( ) NO ( )

2. De acuerdo a su criterio la calidad de los productos que ofrece la empresa "DECORTEJA" es:

MALA ( )

BUENA ( )

MUY BUENA ( )

EXELENTE ( )

3. ¿La amabilidad del personal que labora en la Empresa "DECORTEJA" con sus clientes es?

MALA ( )

BUENA ( )

MUY BUENA ( )

EXELENTE ( )

4. ¿Según su criterio en que aspectos se deberá mejorar para prestar un adecuado servicio?

Atención personalizada ( )

Capacitar el personal ( )

Mejorar infraestructura ( )

Otros ----------

5. Mediante qué medios ha escuchado la publicidad de la Empresa?

i. VALLAS PUBLICITARIAS ( )
j. HOJAS VOLANTES ( )
k. PAGINA WEB ( )
l. PRENSA ESCRITA ( )
m. TRIPTICOS ( )
n. RADIO ( )
o. TELEVISION ( )
p. NINGUNO ( )

6. ¿Usted cree que la empresa tiene reconocimiento a nivel?

LOCAL ( )

PROVINCIAL ( )

REGIONAL ( )

NACIONAL ( )

INTERNACIONAL ( )

7. ¿La Empresa “DECORTEJA” ofrece promociones y descuentos en la venta de sus productos?

SI ( ) NO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CÍA. LTDA. PERIODO 2012-2016”,

Proyecto Tesis previa a optar el Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría - Contador Público Auditor

ASPIRANTE:

ERWIN HERNAN CELI TORRES

Loja- Ecuador

2012

a. TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CÍA. LTDA. PERIODO 2012-2016”,

b. Problemática

Situación Actual.

Planteamiento del Problema

Desde el punto de vista de la evolución empresarial y de un mercado es necesario recurrir a nuestros antepasados para poder identificar factores y causas que en este momento afectan a nuestros sistemas de manejo, de producción, de innovación y de adaptación a un mercado competitivo.

Estos conocimientos históricos nos ayudaran a aplicar nuevos métodos de gestión empresarial y de sistemas de calidad tomando en cuenta que la formación de recursos y la internacionalización son asimismo factores estratégicos en su permanente mejora de la competitividad, junto a avances técnicos y tecnológicos que requiere la producción, la comercialización, la administración, el desarrollo de productos y servicios.

Visto de esta forma, es de gran importancia mantener en constante evolución el conjunto de partes que se relacionan para dar, de la manera más efectiva niveles de producción y efectividad, lo cual indica que conocer los avances desarrollados a través de los tiempos es la base fundamental para alcanzar cualquier meta y objetivo.

La Planificación Estratégica tiene por objeto diseñar una herramienta de trabajo que sea el aporte a la actividad gerencial de los directivos de las empresas y un conjunto de objetivos, metas y tareas básicas que los miembros de la organización deban realizar en el transcurso de los próximos años.

En el Cantón Catamayo se encuentra la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda., pionera en la producción y comercialización de teja vidriada a nivel nacional con calidad y servicio para sus clientes, bajo la dirección de su gerente general Ing. Carlós Rodríguez Vintimilla y la contadora Dra. Guísela Celi Torres, compañía registrada en el Servicio de Rentas Internas con el No. 1190091100001 la misma que cumple con las leyes y normas vigentes.

A través de las técnicas de investigación como la observación y la entrevista se constató los diferentes problemas:

La empresa industrial Decorteja en la actualidad no cuenta con una planificación estratégica lo cual no le permite conocer sus políticas, metas y objetivos

La compañía mantiene herramientas y maquinarias obsoletas las mismas que no permiten cumplir con los pedidos de producción y de los nuevos requerimientos y exigencias del mercado.

La falta de una planificación financiera no le permite contar con el efectivo suficientes para nuevas inversiones.

En los años que lleva funcionando esta empresa que es eminentemente familiar sus propietarios se han encargado directamente de las actividades tanto de producción, administración y ventas lo cual no ha permitido desarrollar las diferentes áreas o departamentos que la empresa necesita para un crecimiento sostenido, siendo uno de los tantos problemas que se enmarca en el aspecto administrativo, productivo y organizacional de la misma.

Al no tener programas de contabilidad de costos actualizados y de acuerdo a la necesidad de la compañía no permite desarrollar los diferentes departamentos de producción incidiendo en la cuantificación de los costos reales de sus productos en las etapas de estrucción, secado y vidriado.

El desconocimiento en la elaboración de un plan operativo anual no le permite a la compañía fijar actividades y objetivos a corto plazo.

La empresa no cuenta con un organigrama estructural y funcional que le permita determinar las actividades y funciones de acuerdo a la capacidad de cada departamento.

Esto se debe a la falta de concientización de los directivos de las empresas sobre el aporte que generaría en las diferentes áreas de la empresa la introducción de una planificación estratégica, no basta con resultados inmediatos como ha sido la costumbre de nuestros empresarios al tomar sus decisiones sin tomar en cuenta que esto puede

crear un ambiente de imprevistos que puede afectar definitivamente al futuro de la empresa.

Pronostico

Lo anteriormente expuesto puede llevar a la compañía a no aprovechar las oportunidades que hay en el medio donde se desarrollan y desperdiciar las fortalezas que la empresa posee que bien podría utilizarse para desarrollar una planificación estratégica que ayudara al desarrollo de la misma en los diferentes departamentos que posee .

Control del pronóstico

Estos inconvenientes que se presentan hacen necesario e imprescindible la implantación de una planificación estratégica en donde estén involucrados todos los actores que participan en la empresa, esta participación debe tener una comunicación efectiva sobre objetivos que la organización persigue para que comprometa a los colaboradores de los diferentes departamentos que ruta seguir para la consecución de dichos objetivos.

Formulación

“COMO INCIDE LA FALTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA DE TEJAS DECORTEJA CIA. LTDA., EN EL CUMPLIMIENTO DE POLITICAS, METAS Y OBJETIVOS PROPUESTOS.”

Sistematización del problema

- ¿Cómo incidirá en el largo plazo la implementación de una planificación estratégica en nuestra empresa?
- ¿Qué ocurre por la toma de decisiones precipitadas sin tener en cuenta una planificación estratégica?
- ¿Qué no más podemos implementar para lograr una adecuada planificación estratégica?
- ¿Qué factores tenemos que tomar en cuenta en el proceso de planificación estratégica que queremos desarrollar?
- ¿La falta de información en las diferentes áreas, como ha incidido en la toma de decisiones?
- ¿Sera esta la solución a los problemas que nuestra empresa posee?
- ¿Cómo deberíamos concatenar a los diferentes departamentos para un adecuado funcionamiento?

c. Justificación

En el proceso de enseñanza aprendizaje realizado en la Universidad Nacional de Loja, y por medio del Tercer Programa de Asesoramiento a la Graduación de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, Contador Público – Auditor, se ha logrado aprender técnicas, conceptos, procesos para poner en práctica en beneficio de la colectividad, por tanto, este proyecto de Elaboración de la Tesis para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, es la oportunidad ineludible para poner en

práctica el bagaje de conocimientos adquiridos en estos años de educación superior.

El presente proyecto, le servirá a la “Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda.”. como una guía a la vez que le permitirá obtener una mejor administración, organización y usar las estrategias adecuadas para prestar un mejor servicio a la comunidad, y de esta manera poder cumplir con los objetivos y metas propuestas a corto y largo plazo, así mismo las recomendaciones que se proponen para su solución.

d. Objetivos

Objetivo General

- Diseñar la Planificación Estratégica a la “Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda.”

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la Empresa de Tejas Decorteja Cía. Ltda., considerando los recursos humanos, materiales, tecnológicos, financieros y organizacionales.

- Diagnosticar la situación actual de la Compañía tendiendo a encontrar el punto de referencia para la formación de la Planificación Estratégica.

- Aplicar la Matriz FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía.

- Desarrollar objetivos y estrategias que ayuden a mejorar la gestión administrativa y financiera de la compañía especificando los ejes de desarrollo.

- Determinar planes de acción que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

e. Marco Teórico

Planificación

La planificación es la acción y efecto de planear, implica tener uno o varios objetivos a cumplir, junto con las acciones requeridas para que estos puedan ser alcanzados, está formada por varias etapas, que son: identificar el problema, desarrollar alternativas y seleccionar la alternativa más conveniente. Además establece metas que sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Actividades Importantes de la Planificación

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones de las cueles se hará el trabajo.

- Seleccionar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general para mejorar el desempeño del trabajo.
- Anticipar los posibles problemas futuros
- Modificar los planes con resultados de control.

Planificación Estratégica

"El término Planificación Estratégica se refiere a un grupo de conceptos, procedimientos y herramientas para ayudar a una organización a pensar y actuar estratégicamente a través de un proceso de conceso. La planificación estratégica es un esfuerzo disciplinado para tomar decisiones y producir acciones fundamentales que moldean lo que la organización es, guía lo que hace y demuestran por que como lo hace.

Objetivos

Los objetivos representan los resultados que la organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

El Pensamiento Estratégico

"No es simplemente la creación de grandes estrategias implica también

grandes ejecuciones. Tampoco se trata de acción sin dirección. Debemos ligar "el inicio con el fin". Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia. Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico "la organización no hace nada"[15].

El pensamiento estratégico implica participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: operativas, administrativas, técnicas y de control requiere la participación de todos los niveles organizacionales.

Momentos de la Planificación Estratégica

Existen cuatro momentos para la planificación estratégica

- Explicativo
- Prospectivo
- Estratégico
- Táctico – Operación

[15] ALPANDER, Guvene. **Planificación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos**. Bogota–Colombia 1985. Págs. 38-47

MOMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. MOMENTO EXPLICATIVO	Análisis Situacional	Medio Interno	• Fortalezas • Debilidades
		Medio Externo (sociedad)	• Oportunidades y aliados • Amenazas y oponentes
	Fundamentos Estratégicos	• Visión • Misión • Valores • Principios	
2. MOMENTO PROSPECTIVO	Construcción de Escenarios	• Tendencial (Probable) • Deseado (Contrastado) • Factible (Alternativo)	
3. MOMENTO ESTRATÉGICO	Identificación y selección de Estrategias Alternativas	• Propuesta de Cambio	
4. MOMENTO TÁCTICO-OPERACIONAL	Ejecución Estratégica	Programación General y Operativa	• Programas • Proyectos • Metas • Responsables • Presupuestos y • Cronogramas
	Evaluación	• Procesos • Productos	

FUENTE: PLANEACIÓN ESTRATEGICA EDUCATIVA
AUTOR: ARANDA ARANDA ALCIDES

1. "Momento Explicativo"

Se trata de responder a la cuestión ¿Qué pasa? Este momento es el de la formulación del diagnóstico de la empresa llamado también situación inicial

de la planificación estratégica.

Análisis Situacional

El análisis de la situación parte del análisis de los problemas que pueden presentarse bajo la forma de amenazas (peligro potencial), oportunidades (ocasión favorable) o problemas propiamente dichos.

- **Medio Interno**

Llamado también diagnóstico, establece la relación causa – efecto, es una evaluación de la empresa cuyo objetivo es identificar fortalezas (logros) y debilidades (problemas)

Fortalezas.- Son aquellos factores en el cual la entidad está bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas, tener una fortaleza es haber conseguido una buena posición, haber alcanzado un grado de solidez, poseer firmeza y constancia en un determinado campo de la empresa.

Debilidades.- Son aquellas que expresan un problema desventaja, dificultad o insatisfacción de necesidades que provocan vulnerabilidad en la entidad y en las cuales otras similares presentan mayores ventajas.

- **Medio Externo**

El medio externo no es estático, tiene cambios cada vez más rápidos y continuos que precisan ser conocidos e interpretados adecuada y rápidamente, ejercen múltiples influencias cuando se suministra los insumos (entradas) que luego deben ser procesados se constituyen en resultados (productos) expresados en servicios que pueden ser aceptados o rechazados por el medio externo (clientes).

Oportunidades.- Son aquellos elementos del medio externo que a pesar de no estar bajo el control de la empresa pueden contribuir para alguna de las actividades importantes, las oportunidades deben ser conocidas para aprovecharlas estratégicamente.

Amenazas.- Son desventajas, riesgos o peligros para el desempeño de las actividades más importantes de la entidad, la amenaza debe ser conocida para ser evitadas o para reducir su impacto.

Fundamentos Estratégicos

Aquí se trata de responder la cuestión ¿A dónde queremos llegar? Que

camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo al objetivo que se quiere llegar, además viene a hacer como un marco referencial que ofrece objetivos y finalidades que se presentan para el futuro.

Visión.- Es aquella que indica hacia donde se dirige la empresa o que queremos ser en el futuro con proyección a largo plazo, o aquello que pretende convertirse la empresa.

Misión.- Es la razón de ser de la empresa, contiene fundamentalmente una descripción corta del propósito mayor de la empresa, su información debe incluir la información suficiente que permite orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles.

Valores.-Son cualidades positivas que posee la empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo tanto de la comunidad como de los empleados de la empresa

Objetivos.- Se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, tanto general como específica que deben estar de acorde con la misión y visión de la empresa, además tienen que ser alcanzables, medibles y cuantificables. Los objetivos generales apuntan a la solución de los problemas de mediano y largo plazo, y los objetivos específicos son aquellos problemas más concretos de corto y mediano plazo.

Políticas Institucionales.- Son las líneas de acción permanentes que debe seguir la empresa en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas.

2. Momento Prospectivo

En este momento se diseña o construye el futuro de la institución. Para ello se elabora tres tipos de escenarios (futuros): El primero el tendencial conocido también como probable, el segundo el deseado, ideal o contrastado, y el terceo el posible, viable, alterno. Estos escenarios orientan significativamente el rumbo de la institución y contribuyen a sustentar la misión, objetivos, políticas y estrategias de cambio”[16].

[16]ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Segunda Edición. Editorial UNL Loja – Ecuador, 1997 Págs. 134-135-136

Prospectiva

“La prospectiva es el estudio de las causas científicas, técnicas, económicas, políticas, sociales y culturales que aceleran la evolución del mundo moderno y la previsión de las situaciones que surgen de sus influencias conjugadas. Hacer prospectiva es entonces, interrogarse al respecto de los grandes problemas y desafíos de la sociedad, así como explorar los futuros posibles.

La prospectiva provee herramientas concretas de información clave para la planificación estratégica. En especial para la planificación a largo plazo. Es muy útil se trata de contexto de turbulencia como con frecuencia sucede en la gerencia social, lo que permite huir de las indefiniciones e inexactitudes actuales, explorando las consecuencias que los diferentes desenlaces pueden tener en el futuro. El fundamento central de la prospectiva es considerar que el futuro no es único e inexorable, pero que en los hechos y situaciones pueden adquirir diferentes configuraciones llegando a configurar conjuntos de alternativas que pueden ser explorados con anticipación. Este principio la diferencia de la llamada “futurología”. La prospectiva nunca coloca un único futuro posible, se pude hablar hasta de un escenario tendencial, de un escenario más probable pero nunca de un escenario único.

Escenario

Conjunto de circunstancias que rodean a una persona o un suceso. Puede definirse como un grupo de características que describen o

plantean una situación futura y la trayectoria d eventos que permiten pasar de la situación de origen a la situación futura. En la práctica los escenarios a menudo meramente describen conjuntos particulares de eventos y variables, construidos con el objeto de centrar la atención sobre procesos causales, rupturas factibles y sus momentos de decisión, se toma en consideración las evoluciones más probables de las variables – claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores".[17]

Formulación de Objetivos Estratégicos

Construcción de Escenarios

"Todo plan de desarrollo no puede soslayar la posibilidad de diseñar el futuro, para partir de él, actuar ahora. Hacerlo implica entrar al ámbito de la prospectiva.

Existen numerosas técnicas de prospección que se utilizan para prospectar variables seleccionadas tanto del medio interno como del medio externo. Un escenario es la construcción racional de diversos caminos que nos permiten pasar de una situación de origen a una situación futura. Se intenta concebir y visualizar las posibilidades futuras así como explorar los diversos caminos que conducen a ellas.

---

[17] http://es.wikipedia.org/wiki/prospectiva - 40K

Escenario Tendencial

Este primer escenario corresponde al camino más probable dado que sus elementos se encuentran en la situación de origen “Se construye en base a una proyección de hechos y fenómenos ocurridos en el pasado y en presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la institución. Es la vía más probable debido que los mismos elementos a proyectarse se encuentran en la situación de origen. Este escenario siendo probable y posible no siempre es deseado.

Escenario Deseado

Es la descripción de un futuro ideal, lo que se quiere de la empresa a largo o mediano plazo. Detalla la imagen y los caminos para llegar a un futuro deseado donde existen numerosos elementos de carácter subjetivo o voluntarista que intervienen en su elaboración.

Escenario Factible

Este escenario señala lo que puede ser factible de realizar en la empresa o institución en términos de disponibilidad de recursos humanos, materiales y financieros.

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 de aquellos componentes no deseables. De modo que se constituya en una

posibilidad que estará entre lo ideal y lo real. Este escenario entonces también es deseable pero factible."[18]

3. Momento Estratégico

Este momento trata de responder la cuestión ¿qué camino ir haciendo? Para

poder trasformar la situación inicial de acuerdo a los cambios que hay que realizar para llegar a la situación u objetivo al que se pretende alcanzar y sobre todo como superar los obstáculos que se dificultan para la realización de las operaciones y actividades propuestas.

Formulación de Objetivos Estratégicos

Árbol de Problemas

"El árbol de Problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central) la cual se intenta solucionar, utilizando una relación tipo causa-efecto.

También permite visualizar y describir la red causal que explica las principales relaciones de causa – efecto en la situación problemática que se está analizando.

El Procedimiento es el siguiente:

[18]ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Educativa. Segunda Edición. Editorial UNL Loja – Ecuador, 1997 Págs. 134-135-136.

- Para determinar las causas, debe responderse la interrogante ¿Por qué?,

  con el fin de determinar si el problema tiene su origen en otro y así sucesivamente.

- Para determinar las consecuencias de cada causa se debe responder a la interrogante: ¿Qué sucedería en caso de mantenerse esta situación".[19]

Árbol de Objetivos

El propósito de utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían se expresadas como manifestaciones contrarias del mismo. Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de objetivos: la secuencia encadenada de abajo hacia arriba de causas-efectos se transforman en un flujo interdependiente de medios-fines.

Los medios, son fundamentales se especifican en el nivel inferior constituyen las raíces del árbol.

Los fines, se especifican en la parte superior: son las ramas del árbol propiamente son los objetivos del posible proyecto.

[19] Instrumentos de la planificación estratégica-arboles de objetivosGEOPOLIS. Árbol de objetivos en la Planificación Estratégica.[en línea] scribd.com. Disponible en: http://in

Objetivos Estratégicos

"Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planificación. La

misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento, una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo mejor lo que ya se tiene.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen que ser específicos y alcanzables orientados a resultados y limitados en el tiempo. Sin embargo a pesar de que el equipo gerencial debe estar concentrado en las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Planificación Estratégica, estos deben estar preparados también para aprovechar oportunidades que surjan en el entorno – fuera de la empresa y que aunque no estén contemplados inicialmente en la planificación estratégica elaborado los ejecutivos deben estar preparados para plantear y desarrollar con rapidez objetivos de oportunidad"[20].

[20] PAREDES, A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá-Colombia 2004. Págs. 65-68

Estrategias.- son los medios, mecanismos o formas que permiten a la empresa alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos y políticas.

4. Momento Táctico - Operacional

"Es uno de los momentos más importantes de la planificación estratégica, ya que concreta todo lo pensado en los momentos anteriores. Aquí se utiliza una serie de métodos instrumentos y procedimientos técnicos que permiten factibilizar las estrategias alternativas de cambio, es la vinculación entre la planificación, la toma de decisiones, el seguimiento y evaluación"[21].

"Programas.- Es un instrumento a través el cual se cumplen propósitos expresados en función, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una unidad ejecutora.

Programación general.- Esta programación general contiene los proyectos y su proyectos por funciones y programas, esta programación se la realiza a mediano plazo generalmente 5 años.

Programación operativa.- esta programación se la conoce como plan operativo y tiene una relación estrecha con el presupuesto, en las instituciones que no tienen ninguna de las programaciones el presupuesto asume este rol.

[21] Ibidem(10)Pág.18

Tanto en la programación general y operativa se plantea un cronograma, presupuesto estimado, financiamiento y responsables."[22]

Proyectos.- "Tienen un ciclo de vida que se inicia con la identificación, pasa por el diseño, (pre factibilidad y factibilidad) continúa con la operación y ejecución y concluye con los resultados y su evaluación respectiva.

Presupuesto.- Se constituye en una herramienta fundamental para la planificación, es aquel en el que se presenta los propósitos y objetivos para los que se solicitan los fondos, los costos de los programas propuestos para alcanzar los objetivos y los datos cuantitativos que permiten medir las realizaciones y el trabajo conforme a cada programa."[23]

Discusión, análisis y aprobación.- "Aunque el plan estratégico haya tenido una amplia participación en su elaboración por parte de los directivos de la empresa requiere ser socializado, difundido y sometido a debate, en los mismos sectores, cuyos resultados se verán reflejados en los niveles de aceptación que se puedan evidenciar en los actores de la planificación.

---

[22] ARANDA Aranda, Alcides. Planificación Estratégica Universitaria Editorial UNL, Loja-Ecuador 2000 págs. 156-166

[23] ARANDA Aranda, Alcides. Planificación Estratégica Universitaria Editorial UNL, Loja-Ecuador 2000 pág. 184

Ejecución.- Aquellos donde están responsables de los proyectos, subproyectos y actividades, además implica que cada responsable del proyecto lo lleve a cabo de acuerdo a los cronogramas y condiciones establecidas.

Seguimiento y evaluación.- cuya tarea es responsabilidad de la Oficina de Planificación o de una Unidad que tenga relación directa con los directivos de la empresa.

Beneficios de la Planificación Estratégica

Beneficios Financieros.- Indican que organizaciones que utilizan conceptos de planificación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan, generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios No Financieros.- Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados, Aumenta la capacidad de prevención de problemas, permite la identificación, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, provee una visión objetiva de los problemas gerenciales.

Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas. Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común. Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales. Disciplina y formaliza la administración."[24]

f. Metodología

Métodos

- **Científico**

El método científico por ser racional, sistemático, analítico, objetivo, claro y preciso es el más importante en una investigación para orientar y direccionar los objetivos propuestos; se lo utilizará en cada etapa del desarrollo de la planificación estratégica además requiere de una metodología que se ajuste a la sistematización y profundidad de la investigación.

- **Deductivo**

Este método permitirá realizar la clasificación de la información recopilada del objeto de estudio; contribuirá para llegar a particularidades de los proyectos propuestos; se basará en conceptos, principios, definiciones, criterios, experiencias existentes en la institución, mediante fuentes de

[24] ARANDA Aranda, Alcides. Planificación Estratégica Universitaria Editorial UNL, Loja-Ecuador 2000 pág. 184

información bibliográfica que justifiquen la sustentación del problema planteado.

- **Inductivo**

Permitirá conocer la situación por la que atraviesa el área
administrativa, para conocer sus aspectos relevantes orientados a la gestión proveniente de las fuentes de información primaria y secundaria, como resultado de la aplicación de entrevistas y encuestas a los actores involucrados en este proceso estratégico y poder desarrollar estrategias que permitan mejorar la misión de la empresa.

- **Analítico**

Ayudará clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los elementos de gestión administrativa y sistema de comunicación e información que ofrece actualmente la empresa para luego identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos de la capacidad organizativa del objeto de estudio.

- **Descriptivo**

Permitirá realizar la descripción de las políticas, estrategias, actividades,
proyectos y programas que se plantearán con el fin de alcanzar resultados favorables para la empresa.

- **Sintético**

Método que va desde lo abstracto a lo concreto que ayudará a la definición de la misión, visión, objetivos como herramientas básicas del fundamento estratégico; y de la propuesta misma de la planificación estratégica para la compañía, como además ayudará en la redacción y estructuración del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones como resultado final de la investigación.

- **Estadístico**

Permitirá cuantificar porcentual y gráficamente la información proveniente de la recuperación de la información de los instrumentos de medición aplicados a los informantes internos y externos sobre las variables que justifican el problema y la direccionalidad de la propuesta; utilizando para ello la estadística descriptiva para su representación y visualización gráfica.

Técnicas

Observación

Para obtener información básica sobre el trabajo se consultará en libros materiales documentales como tesis de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, Internet etc.; relacionados con el tema, que por lo general se encuentran en bibliotecas.

También se recurrirá a las leyes reglamentarias establecidas y a las leyes y reglamentos establecidos y a los cuales se deben sujetar los centros de atención médica.

La información escrita nos servirá de consulta y ayuda a la formulación de conclusiones y recomendaciones del análisis realizado. También se utilizarán otras técnicas como la observación la misma que nos permitirá recolectar los datos que se necesita para resolver el problema de la investigación.

Entrevista

Mediante la entrevista se redactará la información de todas las personas involucradas como son: Gerente, auxiliares, auditores, técnicos.

La recopilación de información estará complementada mediante la entrevista, la misma que estará dirigida a todas las personas que tengan conocimiento o que formen parte del tema investigado en nuestra tesis de grado.

g.Cronograma

Meses /Semanas	Mayo 2012				Junio 2012				Julio 2012				Agosto 2012				Septiembre 2012				Octubre 2012			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración del Proyecto			X	X	X	X																		
2. Presentación y Aprobación de Proyecto							X	X																
3. Designación de Director									X															
4. Desarrollo de las etapas de la Investigación									X	X	X	X												
5. Mecanografiado y Presentación del Borrador																	X	X	X	X	X			
6. Defensa del Borrador																						X		
7. Correcciones																							X	
8. Sustentación y Grado oral																								X

h. Presupuesto y Financiamiento

PRESUPUESTO

INGRESOS

Financiado por	
Erwin Hernán Celi Torres	$ 2000,00
TOTAL INGRESOS	**USD. 2000,00**

GASTOS

Curso de apoyo	$ 800,00
Compra de Libros	150,00
Compra útiles de oficina	100,00
Texto Borrador de Tesis	200,00
Reproducción definitiva de la tesis	350,00
Empastado de los ejemplares	100,00
Gastos de movilización	200,00
Imprevistos	100,00
TOTAL DE GASTOS	**USD. 2.000,00**

FINANCIAMIENTO

El costo del trabajo de investigación será financiado totalmente por su autor Erwin Hernán Celi Torres previo a la obtención del grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor.

i. Bibliografía

- APLANDER, Guvene. Planificación Estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá – Colombia, 1985.
- ARANDA, Alcides. Planificación Estratégica Universitaria. Segunda Edición. Editorial UNL Loja – Ecuador, 2000
- GOODSTEIN LEONARD D., NOLAN TIMOTHY M., PFEIFFER J. WILLIAM, Planeación Estratégica Aplicada.
- HILL CHARLES W.L., JONES GARETH R., Administración Estratégica, un Enfoque Integrado,
- MARIN Nicolás José, MONTIEL Eduardo Luis, Estrategia Diseño y Ejecución, 2 ed., San José, C.R., Asociación Libro Libre.
- MINTZBERG HENRY, BRIAN QUINN JAMES, El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos, Casos. Segunda Edición Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- PORTER Michael E., la Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los sectores Industriales y de Competencia. Vigésima Quinta Reimpresión, México.

ÍNDICE

PORTADA	I
CERTIFICACION	II
AUTORIA	III
CARTA DE AUTORIZACION	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
a. TITULO	1
b. RESUMEN	2
SUMMARY	3
c. INTRODUCCION	4
d. REVISION DE LITERATURA	7
e. MATERIALES Y METODOS	36
f. RESULTADOS	41
g. DISCUSION	100
h. CONCLUSIONES	102
i. RECOMENDACIONES	103
j. BIBLIOGRAFIA	104
k. ANEXOS	106
INDICE	141