

## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

> TESIS PREVIA A OPTAR EL GRADO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.

#### **ASPIRANTES:**

Diana Judith TinizarayTinizaray

Cristina Magaly Zhapa Bravo

#### **DIRECTORA**:

Dra. Pilar del Carmen Zhamungui Troncos Mg. Sc.

LOJA -ECUADOR

2011

SERIE 17 DERECHOS RESERVADOS

DRA. PILAR DEL CARMEN ZHAMUNGUI TRONCOS MG. SC. DOCENTE DE LA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS.

#### **CERTIFICO:**

Que el presente trabajo de tesis, "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015". Elaborado por: Diana Judith Tinizaray Tinizaray y Cristina Magaly Zhapa Bravo, previa a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría Contador Público Auditor, ha sido realizado bajo mi dirección y luego de haberlo revisado autorizo su presentación.

Loja, Abril de 2011

.....

Dra. Pilar Zhamungui Troncos Mg. Sc.
DIRECTORA

#### AUTORIA

Los conceptos, co	mentarios, conclusione	s y recomendaciones	que constan	en
la presente tesis,	son de exclusiva resp	oonsabilidad de las aut	oras.	
Diana Judith Tinizaray Tinizaray		Cristina Magaly	Zhapa Bravo	

#### AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia de nuestro sincero agradecimiento a las Autoridades y Docentes de la Universidad Nacional de Loja, principalmente a la Carrera de Contabilidad y Auditoría y de manera especial a la Dra. Pilar Zhamungui Mg. Sc, Directora de Tesis, quien supo guiarnos hacia la culminación del presente trabajo.

Un profundo agradecimiento a los directivos de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda., quienes brindaron su total colaboración al momento de entregar la información necesaria.

Esta tesis ha requerido de mucho esfuerzo y dedicación por ello agradecemos hoy y siempre a nuestras familias quienes nos han brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo el cariño.

Las Autoras

#### DEDICATORIA

A Dios por darme sabiduría y perseverancia en todos mis años de estudio, a mis padres por su confianza y por estar siempre a mi lado ya que siempre creyeron en mí, a mis hermanos por estar a mi lado en las buenas y en las malas los llevo en mi corazón, a Andresito por alegrar mis días con su presencia, a David y Angélica que han sido como mis hermanitos y a Jorge Luis quién me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante.

#### DIANA

A mi Divino Niño Jesús quien me dio la fe, fortaleza, salud y esperanza en todo momento, a mis padres por estar siempre a mi lado dándome su cariño y comprensión porque se han convertido en mis amigos y mis mejores ejemplos de vida, a mi esposo, quien con su amor, confianza y apoyo incondicional fue parte importante en el logro de mis metas profesionales y a mis hijas quienes son mi fuerza, mi inspiración y mi deseo de superación.

CRISTINA

## TÍTULO

#### a. TÍTULO

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

# 

#### b. RESUMEN

La Planificación Estratégica tiene como propósito fundamental prever un acontecimiento, proponiendo una nueva actitud hacia un futuro posible, es así que este trabajo tiene como objetivo general elaborar una Planificación Estratégica para la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. periodo 2011-2015, de aquí se desprende como objetivos específicos el establecer a través de un diagnóstico su situación actual lo que permitió identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa y a su vez formular alternativas estratégicas que permitan determinar, comunicar y alcanzar los objetivos de la empresa, además el elaborar un Plan Operativo Anual (POA) que permita definir con claridad lo que se desea, cómo y cuándo se realizara y quien será el responsable de hacerlo.

La empresa Keimbrocks Cía. Ltda. desde su creación no cuenta con una Planificación Estratégica lo que ha ocasionado que exista inconformidad en el servicio prestado, a lo que se suma la falta de un manual de funciones que conlleva al trabajo ineficiente, así como la carencia de capacitación al personal por lo que no se satisface las necesidades de los clientes y no se responde a las exigencias del mercado local, la publicidad cumple un papel muy importante en una empresa por lo que es necesario asignar un presupuesto dirigido a este ámbito.

Este trabajo es una herramienta de dirección y organización a través de los programas y proyectos planteados para la compañía a largo plazo, que será monitoreado y evaluado constantemente con responsabilidad, lo que garantice una gestión administrativa con miras al crecimiento empresarial.

#### **ABSTRACT**

Strategic Planning main purpose is to provide an event, proposing a new attitude towards a possible future, so that this work is to develop an overall strategic planning for the company KEIMBROCKS Cía. Ltd. 2011-2015 period, from this it follows specific objectives to establish a diagnosis through its current situation, which identified strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) of the company and in turn make strategic choices that allow identify, communicate and achieve the objectives of the company, in addition to elaborate an Annual Operating Plan (POA) to define clearly what you want, how and when and who will be held responsible for doing so.

Keimbrocks company Cia. Ltd. since its establishment does not have a strategic planning which has led to disagreement exists in the service, to which is the lack of a manual function that leads to inefficient labor and lack of training for staff therefore not meet the needs of customers and not responding to local market requirements, advertising plays an important role in a company so it is necessary to allocate a budget aimed at this area.

This work is a tool of management and organization through programs and projects proposed for the company long term, that will be monitored and evaluated constantly with accountability, which ensures administrative management with a view to business growth.

## 

#### c. INTRODUCCIÓN

Toda empresa necesita de planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas de ahí nace la importancia de la planificación estratégica que ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización y solucionar los problemas de cambios en el entorno externo.

Por ello la aplicación de una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda aportará notablemente para su desarrollo en cuanto a una gestión administrativa eficiente y confiable; en motivar la permanente capacitación de sus empleados para ofrecer servicios de calidad a través de talentos humanos profesionales; el establecer responsabilidades en las actividades de la empresa para cumplir sus objetivos en base al manual de funciones y fortalecer su posicionamiento en el mercado a través de una publicidad creativa, estos aspectos son fundamentales para su crecimiento empresarial.

La planificación estratégica a través de la presente tesis estructurada de la siguiente manera, se inicia con la selección del **Título** denominado Planificación Estratégica de empresa KEIMBROCKS Cía Ltda. de la ciudad de Loja, periodo 2011 – 2015; **Resumen** donde se encuentra plasmado una visión global del trabajo estableciendo los resultados

obtenidos; se procedió a desarrollar la Introducción haciendo realce a la importancia del tema, el aporte a la empresa y la estructura de la investigación, a continuación en la Revisión de Literatura se manifestaron referentes teóricos en relación con el tema de investigación a través de citas bibliográficas; seguidamente se detallaron los Materiales y Métodos de investigación utilizados en relación con el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos y el procedimiento utilizado pudiendo así ejecutar los Resultados y Discusión de la investigación, a continuación se estableció las Conclusiones y sus respectivas Recomendaciones como alternativas de solución, para proceder a citar las referencias Bibliográficas que se citan en la tesis, y finalmente exponer los Anexos que se utilizaron.

# REVISIÓN DE LITERATURA

#### d. REVISIÓN DE LITERATURA

#### LA EMPRESA

#### **CONCEPTO**

"Unidad económica que actúa como factor dinámico en el proceso productivo de bienes o servicios, mediante la formación de una sociedad industrial, comercial o de prestación de servicios con el fin de obtener beneficios económicos."

"Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> NARANJO S., Marcelo; Naranjo S. Joselito, Contabilidad Comercial y de Servicios, Imprenta Don Bosco, Quito – Ecuador 2005, Nueva Edición. Pág. 11

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Oficina del Emprendedor de Base Tecnológica Madrid: ¿Qué es una Empresa? 2008

De ahí que se define como empresa a toda organización basada en una planificación para satisfacer las demandas del mercado a través de una actividad económica o comercial.

#### FINALIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES

- Finalidad económica externa, que es la producción de bienes o servicios para satisfacer necesidades de la sociedad.
- Finalidad económica interna, que es la obtención de un valor agregado para remunerar a los integrantes de la empresa. A unos en forma de utilidades o dividendos y a otros en forma de sueldos, salarios y prestaciones. Esta finalidad incluye la de abrir oportunidades de inversión para inversionistas y de empleo para trabajadores. Se ha discutido mucho si una de estas dos finalidades está por encima de la otra. Ambas son fundamentales, están estrechamente vinculadas y se debe tratar de alcanzarlas simultáneamente. La empresa está para servir a los hombres de afuera (la sociedad) y a los hombres de adentro (sus integrantes).
- Finalidad social externa, que es contribuir al pleno desarrollo de la sociedad, tratando que en su desempeño económico no solamente no se vulneren los valores sociales y personales fundamentales, sino que en lo posible se promuevan.

 Finalidad social interna, que es contribuir, en el seno de la empresa, al pleno desarrollo de sus integrantes, tratando de no vulnerar valores humanos fundamentales, sino también promoviéndolos.

#### **FUNCIONES**

#### A. FUNCIONES DE DIRECCIÓN

Tiene que ver con la cabeza directriz basada en la organización, planificación de su personal y la ejecutividad de sus sucesores.

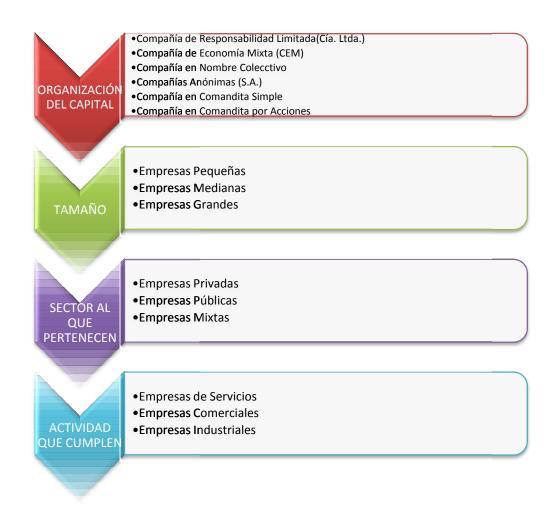
#### **B. FUNCIÓN ECONÓMICA**

Desde el punto de vista de la sociedad, empresa es el instrumento económico y el engranaje perfecto entre producción, venta y obtención de ganancias, porque esta última se consigue sobre la base de la productividad empresarial.

#### C. FUNCIÓN SOCIAL

Dentro de la concepción de la empresa, los recursos humanos deben tener una clara división de su propio trabajo y el de la empresa, en la que aparte de conseguir resultados económicos óptimos, debe perseguir el bienestar social de su gente, sobre la base de la distribución equitativa de derechos y obligaciones.

### CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA



Fuente: NARANJO S., Marcelo; Naranjo S. Joselito, Contabilidad Comercial y de Servicios Elaborado por: Las Autoras

#### **EMPRESAS DE SERVICIOS**

#### **DEFINICIÓN**

"Son aquellas que prestan servicios profesionales y calificados para satisfacer las necesidades humanas a cambio de determinado valor económico. Ejemplo: Centros Educativos Particulares, Empresas Privadas, Clínicas, Consultorios Jurídicos, etc."

#### **CLASIFICACIÓN**

#### **SERVICIOS PÚBLICOS**

El servicio lo prestan los organismos públicos, quienes buscan un objetivo social en la prestación de los servicios: educación, sanidad, militares etc.

#### **SERVICIOS PRIVADOS**

La prestación la realizan empresas privadas cuyo objetivo es la obtención de beneficio económico, comercio, transporte, turismo, educativos, etc.

#### **CARACTERÍSTICAS**

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y más adelante se consumen.

<sup>3</sup> NARANJO S., Marcelo; Naranjo S. Joselito, Contabilidad Comercial y de Servicios, Imprenta Don Bosco, Quito – Ecuador 2005, Nueva Edición. Pág. 19

En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.

#### ✓ LA INSEPARABILIDAD DEL SERVICIO

Significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor – cliente es una característica especial de las empresas de servicios. Tanto el proveedor el cliente afectan el resultado del servicio.

#### ✓ LA VARIABILIDAD DEL SERVICIO

Significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.

#### ✓ LA NATURALEZA PERECEDERA DEL SERVICIO

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o para utilizarlos posteriormente.

La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando existen variaciones en cuento a la oferta y demanda de servicios, las empresas experimentan

problemas. Por consiguiente, las empresas de servicios deben diseñar estrategias para tratar de igualar la oferta y la demanda.

#### **COMPAÑÍAS**

#### **DEFINICIÓN**

De acuerdo al Código Civil en su Art. 1957 define a la sociedad o compañía como el "contrato en el cual dos o más personas estipulan poner algo en común (dinero, bienes servicios, industria o trabajo apreciables en dinero), con el fin de dividir entre sí los beneficios que de ello provengan".

Y según la Ley de Compañías es el ordenamiento jurídico principal que regula a las sociedades mercantiles y cuya normativa define a la compañía como el "contrato mediante el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades".

#### ENTIDAD QUE CONTROLA Y VIGILA LAS COMPAÑÍAS

En el Ecuador, la entidad o institución encargada del Control y Vigilancia de la Compañías, es la Superintendencia de Compañías, entidad que por mandato constitucional y legal controla: las sociedades anónimas, compañías de responsabilidad limitada, de economía mixta y compañías en comandita por acciones, además es quien dicta los reglamentos para

la aplicación tanto de la Ley de Compañías, así como los acuerdos de las partes derivadas del contrato o convención mercantil; la compañía en nombre colectivo y la de comandita simple corresponde su aprobación al Juez de lo Civil del domicilio en que se constituyan.

#### COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CÍA. LTDA.)

#### **CONCEPTO**

"La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae con dos socios, como mínimo y con un máximo de quince, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura, el capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares"<sup>4</sup>.

"Es una persona jurídica, de derecho privado, con patrimonio propio distinto al de su titular, que se constituye para el desarrollo de actividades económicas de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por ley. Como podemos deducir su responsabilidad es limitada al capital social de la organización, no existe

<sup>4</sup> SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, Ley de compañías 2010, Sección V De la Compañía de Responsabilidad Limitada Art. 92.

18

libre negociación de sus participaciones y es una compañía personalista de carácter cerrado. Se constituye sólo en forma simultánea intervendrán un mínimo de dos socios con un máximo de quince personas"<sup>5</sup>.

#### ADMINISTRACIÓN DE LA CIA. LTDA

La administración se puede confiar a un solo administrador (administrador único), a dos administradores (solidarios o mancomunados) o a un Consejo de Administración (tres o más administradores). En el caso de que haya dos administradores, éstos serían solidarios si bastara con la actuación de uno de ellos para llevarse a cabo cualquier gestión. Si, por el contrario, es necesaria la actuación de ambos, se habla de administradores mancomunados. El Consejo de Administración podrá delegar todas o algunas de sus facultades en uno o varios de sus miembros, que tomará la denominación de Consejero Delegado, debiéndose determinar el modo y limitaciones en que se ejercerán esas facultades.

Los administradores deben cumplir una serie de requisitos:

 No podrán dedicarse, por cuenta ajena, al mismo género de comercio que constituya el objeto de la sociedad, salvo aprobación de la Junta General.

<sup>5</sup>BLACIO AGUIRRE, Robert, ARTÍCULO "COMPAÑÍAS DE COMERCIO EN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA" 2010, Abogado y Doctor en Jurisprudencia, Docente de la Universidad Técnica Particular De Loja .

19

- Ejercerán el cargo durante el período de tiempo que se señale en los estatutos (que podrá ser indefinido) y podrán ser destituidos en cualquier momento por la Junta General, incluso aunque este punto no estuviese incluido en el orden del día.
- Para llevar a cabo las cuentas anuales deberán seguir las normas de las sociedades promiscuas.
- No es necesario que sean socios de la empresa, aunque los estatutos podrán establecer lo contrario, incluso otra serie de requisitos.

#### **DERECHOS DE LOS SOCIOS**

Cada uno de los socios de una sociedad limitada tiene una serie de derechos. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Derecho a participar en el reparto de beneficios y en el patrimonio de la sociedad en caso de liquidación.
- Derecho de tanteo en la adquisición de las participaciones de los socios salientes.
- Derecho a participar en las decisiones sociales y a ser elegidos como administradores.
- Derecho de información en los períodos establecidos en las escrituras.
- Derecho de obtener información sobre los datos contables de la Sociedad.

#### **VENTAJAS**

- No demanda capital mínimo para su constitución.
- Cada socio participa directamente en los beneficios.
- La posibilidad de reunir un mayor capital para la empresa

#### **ADMINISTRACIÓN**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

#### **CARACTERISTICAS**

Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

**Su especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

**Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

**Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

Valor instrumental. La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

**Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa etc.

Interdisciplinariedad. La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, etc.

**Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social

#### **IMPORTANCIA**

La administración es un órgano social específicamente encargado de hacer que los recursos sean productivos, refleja el espíritu esencial de la era moderna, es indispensable y esto explica porque una vez creada creció con tanta rapidez y tan poca oposición.

La administración busca el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización. Ella es el subsistema clave dentro de un sistema organizacional. Comprende a toda organización y es fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas.

#### **ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

- Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización У las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.
- Organizar: Responde a las preguntas de, ¿Quien? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; Como? se va a realizar la tarea; ¿Cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- Dirigir: Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

• Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

#### Talento Humano

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades de las actividades de la empresa como: conocimiento, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

#### PLANIFICACIÓN ESTRATÈGICA

"La planificación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados"<sup>6</sup>.

.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> MIKLOS, Tomas y MALDONADO, Luis, Las Decisiones Políticas: De la planeación a la acción, Segunda Edición, Siglo XXI Editores, 2000, Pág. 33

"La planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo".

En contraste, definimos planificación estratégica como un proceso que establece metas organizacionales, determina estrategias y políticas que permitan garantizar el futuro de la empresa, desarrolla procedimientos para asegurar la implantación de las estrategias y alcanzar los fines buscados.

#### **IMPORTANCIA**

Varios estudios, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones.

#### **BENEFICIOS FINANCIEROS**

- Las empresas que emplean la Planificación Estratégica son más rentables y exitosas que aquellos que no lo usan.
- Generalmente las empresas que tienen alto rendimiento reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

<sup>7</sup> GOODSTEIN LEONARD Ph. D, NOLAN TIMOTHY Ph. D, PFEIFFER WILLIAM Ph. D, Planeación Estrategica Aplicada Guía General, 2008 Pág. 5

26

#### **BENEFICIOS NO FINANCIEROS**

- Induce mayor y mejor rendimiento ante las amenazas y estrategias externas.
- Incrementa en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio.
- Alcance más claro de la realidad existente entre el desempeño y los resultados.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Ayuda a integrar el comportamiento en un esfuerzo común.
- Disciplina y formaliza la administración; es decir obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

#### ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

"Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planificación estratégica".

27

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> GOODSTEIN LEONARD Ph. D, NOLAN TIMOTHY Ph. D, PFEIFFER WILLIAM Ph. D, Planeación Estratégica Aplicada Guía General, 2008 Pág. 122

De esta manera nuestra organización estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán a adaptarse a los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

#### La finalidad del diagnóstico es:

- 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 a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.
  - Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos, y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
  - Establecer una cultura de la sistematización y evaluación, juntar información y analizar para obtener mejores resultados.

#### **PRIMER PASO**

Identificación de los usuarios externos y determinación de sus demandas.

Los usuarios externos son personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. En tal sentido sus expectativas y demandas deberán tomarse en consideración.

La determinación sistemática de las demandas de los usuarios externos permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

#### **SEGUNDO PASO**

Identificación de usuarios internos y determinación de sus demandas.

Son las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados con la gestión de la organización. Las demandas de los usuarios internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias, "usuarios internos satisfechos".

#### **TERCER PASO**

#### Análisis del Entorno (Identificación de Oportunidades y Amenazas)

La evaluación del entorno, permite identificar y analizar las tendencias, fuerzas o factores externos claves: (positivos-oportunidades) y (negativos-amenazas) que afronta una organización.

El análisis del entorno debe hacerse de la manera más profunda y exacta posible, identificando sistemáticamente los factores de mayor importancia potencial para la organización.

Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que puedan llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de forma oportuna.

El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues para lo que a una organización representa una oportunidad para otra amenaza o viceversa.

#### **CUARTO PASO**

#### Análisis Organizacional (Identificación de Fortalezas y Debilidades)

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa; las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que obstaculizan o problemas que impiden el adecuado desempeño.

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien es decir, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que disponen en modo diferente a sus competidores en contrasentido, las debilidades son actividades en las que la empresa no es eficaz ni eficiente, o bien recurso que necesita pero que no posee: ahora, si la empresa cuenta con actividades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva y credencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus

competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirán realmente.

### **ANÁLISIS FODA**

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se puede tomar decisiones, reformular misión de la organización, sus estrategias y objetivos.

Las Fortalezas de la empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Debilidades de la empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades

### **MATRIZ FODA**

La matriz FODA, es una herramienta importante de estrategias que conducen al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA.

**Estrategias FO.-** Cuando una organización afronta debilidades importantes, trata de vencerlas y trata de convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves luchara por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades.

**Estrategias DO.-** Tiene como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

**Estrategias FA.-** Se basa en la utilización de las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

**Estrategias DA.-** Tiene como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llegar a la organización una posición muy inestable.

MATRIZ FODA		
INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	Es un recurso o una capacidad que la organización puede usar efectivamente para alcanzar objetivos.	Son las limitaciones, deficiencias, defectos de la organización.
OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIA FO	ESTRATÉGIA DO
Es cualquier situación favorable que se presente en el entorno de la organización, que asegura la demanda de un producto o servicio y permite mejorar su posición.	¿Cómo podemos impulsar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? O viceversa	¿Cómo podemos eliminar debilidades, explotando la oportunidad? O viceversa
AMENAZAS	ESTRATÉGIA FA	ESTRATÉGIA DA
Cualquier situación desfavorable que se presenta en el entorno de la organización, que sea potencialmente nociva, puede ser una barrera, una limitación o cualquier factor que pueda causarle problemas o ir en detrimento de la organización.	¿Cómo podemos impulsar las fortalezas y evitar la amenaza?	¿Cómo podemos eliminar la debilidad para evitar la amenaza?

FUENTE: AMADOR, Fatima, "Planificación Estratégica" ELABORADO POR: LAS AUTORAS

### En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse.
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes.

Procedimientos para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

- a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización-
- b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:
  - Sin importancia 0.01
  - Muy importante 0.99

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones de totalizar 1.

- c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor.
  - Fortaleza mayor 4
  - Fortaleza menor 3
  - Debilidad mayor 1
  - Debilidad menor 2
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación establecer un resultado ponderado para cada variable.

 e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización que va entre 1 y 4.

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y; si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas internos.

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

La evaluación de los factores externos permite identificar oportunidades y amenazas que afronta la organización.

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

- a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.
- b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:
- Sin importancia 0.01
- Muy importante 0.99

La ponderación indicada es la importancia relativa da cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor:
- Oportunidad mayor
- Oportunidad menor 3
- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor
   2
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e. Sumar los resultados ponderados da cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 4.
- f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos.

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

El siguiente paso en el proceso de la planificación estratégica es formular

estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se

definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas;

mientras que las estrategias de programa se relacionan con la

adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos

específicos.

**PRIMER PASO** 

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

MISIÓN

La misión de una empresa es lo que explica su razón de ser,

independientemente de su naturaleza y de los mercados en los que

participa es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus

inversionistas y sus consumidores.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

38

**Productos o servicios:** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados: ¿En qué mercados compite?

Tecnología:¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad:¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

**Filosofía:** ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública:¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?

Calidad Inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

### **IMPORTANCIA**

La importancia de la misión se puede resumir en las siguientes razones:

 Los propósitos de la organización se traducen en metas evaluables y controlables.

- Permite transferir los valores de la organización a los niveles inferiores.
- Desarrolla normas para la asignación de recursos.
- Crean un clima organizativo que orienta a la práctica.

### LA MISIÓN DESCRIBE:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de la organización.
- La razón para que exista la organización.
- La gente a la que sirve.
- Los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

### CUALIDADES QUE DEBEN VERIFICARSE EN UN ENUNCIADO DE MISIÓN:

El enunciado es a largo plazo, es sostenible por periodo de tiempo indefinido.

- Distingue a su organización.
- Especifica algunas fronteras o el alcance.
- Estipula claramente la imagen y/o las interfaces con el cliente/usuario.
- Identifica valores que guíen en comportamiento.

• Refleja de alguna forma los productos, los servicios y las relaciones.

### **SEGUNDO PASO**

### DISEÑO DE LA VISIÓN DE FUTURO

### VISIÓN

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de organización quiere ser en el futuro-Señala el rumbo y da la dirección.

### **ELEMENTOS DE LA VISIÓN**

Panorama del futuro, el entorno regulatorio, económico competitivo en el cual se anticipa que la organización deberá competir.

Marco competitivo, las organizaciones y lugares en que la entidad competirá.

**Objetivos Fundamentales**, definición del rol de la organización adoptará una descripción de lo que se espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.

Fuentes de ventajas competitivas, las habilidades que la organización desarrolla como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa lograr el éxito.

### **TERCER PASO**

### **DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS**

Son los valores innatos que posee la organización dependiendo de su organización y de su equipo humano, los cuales se identifican a través de la honestidad, credibilidad, honradez, etc. Los valores corporativos son los que diferencian a las organizaciones del resto de mercado competitivo.

### **CUARTO PASO**

### FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

### **ÁRBOL DE PROBLEMAS**

Técnica de visualización sobre la base de la información recopilada, que explica paulatinamente los elementos del árbol de problemas: el

problema central está representado por el tronco del árbol, las causas son las raíces del árbol y las consecuencias son las ramas del árbol.

### ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

Técnica utilizada para la búsqueda de soluciones a los problemas identificados y seleccionados previamente; aprovechando espacios para transmitir conocimientos o ayudar a buscar información sobre las iniciativas exitosas para la solución de problemas, utilizando la creatividad y sentido común a través del objeto central, fines y medios de solución.

### **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 o mejorar 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 las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

### **CARACTERISTICAS**

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificables.
- Fijados para un periodo de tiempo.
- Factibles de lograrse.
- Estimulantes.
- Conocidos, entendidos y aceptados por todos.
- Flexibles.
- Generados a través de procesos participativos.
- Relacionados y consistentes con misión y visión de futuro.
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

### **ELEMENTOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

"Para la generación de los objetivos será necesario analizar los elementos que se menciona a continuación:

Demanda de los usuarios externos

- Demanda de los usuarios internos
- Oportunidades y Amenazas
- Fortalezas y Debilidades"9

### **QUINTO PASO**

### **DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

Las estrategias son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana correcto.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

45

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> PAREDES, A.Manual de Planificación Estratégica, Segunda Edición, Bogotá-Colombia, 2004, Pág. 68

### **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 o pretende ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus acciones, empleados, clientes y comunidades.

### IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

"La implantación de la estrategia institucional es un proceso del cual se conoce mucho menos y que solo recientemente ha atraído la atención de los investigadores. Comprende las importantes funciones de seleccionar y educar (adoctrinar) a los empleados en cuanto a la visión y los valores de organización y administrar la organización durante un extenso periodo de tal forma que sea consistente con dichas creencias y objetivos" 10.

### **ACTIVIDADES**

"Las actividades son las acciones concretas importantes que realizará el equipo responsable de la planificación dentro de la institución los cuales contribuirán a producir los resultados o metas a proponerse. Para lograr

<sup>10</sup> HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica, Versión Española Andrés Eduardo Chehade, Segunda Edición, Editorial LIMUSA, México, 2000, Pág. 67.

planear las actividades dentro de un plan estratégico 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". 11

### **INDICADORES**

Los indicadores son la base para el monitoreo y evaluación estratégica, es decir es el estándar de cumplimiento que se debe alcanzar y que dice cuánto, para quién y cuándo se debe haber ofrecido o alcanzado algo.

Los indicadores deben ser:

- Válidos
- Confiables
- Pertinentes
- Sensibles
- Específicos
- Oportunos eficaces

### **POLÍTICAS**

Las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan y su formación será a partir de la misión y los objetivos institucionales.

<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> PAREDES, A. Manual de Planificación Estratégica, Segunda Edición, Bogotá-Colombia, 2004. Pág.65.

La mayor responsabilidad y compromiso en su estructura recae en los máximos directivos.

Por ello es que las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto.

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

### **COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS**

### PLAN TÁCTICO - OPERATIVO

En el se define con claridad qué se desea, cómo y cuándo se realizará y quién será el encargado. Involucra cuatro elementos primordiales:

### **LINEAS DE ACCIÓN**

Una vez fijados los objetivos estratégicos, se debe forjar un campo para lograrlos, Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los "fines", la estrategia es el "medio" para alcanzarlos. Son las "líneas de acción" como comúnmente llamamos a estos medios.

En general existen tipos de "acciones" en las cuales la organización o el grupo estratega deben trabajar para alcanzar sus objetivos estratégicos.

- Programas
- Proyectos

### **PROGRAMAS**

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones, tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y una serie de elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso o acción.

### **PROYECTOS**

Es un conjunto de medios ejecutados de forma coordinada con el propósito de alcanzar un objetivo fijado de antemano.

### PLAN OPERATIVO ANUAL POA

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad.

### **OBJETIVOS DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL**

Los objetivos del POA son:

- Uniformar la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- Evaluar los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- Estudiar el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas.
- Establecer coeficientes de rendimiento de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.
- Facilitar la coordinación entre la planeación operacional (de corto plazo), con el Plan Institucional de Desarrollo (de mediano y largo plazo).
- Identificar y medir los costos de los resultados finales, tanto unitariamente como a nivel general, facilitando la integración del presupuesto anual.

 Desarrollar una herramienta que facilite la contabilización de los gastos y la generación de estados financieros que permitan la evaluación económica y global de la institución.

### **CAPACITACIÓN**

La capacitación permite al empleado afrontar con éxito cualquier eventualidad que se presente en el desempeño de sus tareas. Promover la formación profesional y humana de los empleados, garantiza la competitividad.

### **MANUAL DE FUNCIONES**

"Es un documento básico para las unidades de recursos humanos de organizaciones sea cual fuera su carácter, puesto que propicia conocer las actividades que el individuo debe cumplir en determinada función permitiendo de esta manera seleccionar correctamente al personal previo a su ingreso, considerando para ella la instrucción que este debe poseer, sus aptitudes, sus destrezas y otros factores que le permitan desempeñarse con eficiencia en el puesto e integrarse a la organización" 12.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> CASTRO IDROBO, Diego "Tesis Propuesta Técnicas del Manual de Funciones", Loja 1997 Pág. 84

### **IMPORTANCIA**

Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y consecuente autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, que cada persona dentro de la organización sepa de quien depende y quienes dependen de él.

Un manual busca dar una visión en detalles de aspectos como:

**División Departamental.-** En cuantos departamentos se divide la empresa, cual es el objeto de cada uno, sus conexiones con los demás, localización de autoridad.

Personal de cada Departamento.- Con indicación de sus funciones, área de autoridad, la línea de responsabilidad.

**Operaciones a Realizar.-** Cartillas de instrucciones, forma de desarrollar el trabajo.

Previo a la elaboración del manual, es necesario conocer el aspecto estructural, de la institución el mismo que comprende:

- ✓ Estructura Administrativa.- Es la forma de que están ordenadas las unidades que componen un organismo y la relación que guardan entre sí.
- ✓ Las Unidades Administrativas.- Las unidades administrativas que integran una estructura son:

- Los órganos.- Es una unidad creada como consecuencia de la división del trabajo, que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico dependiente del grado de responsabilidad.
- Los cargos.- Es un conjunto de tareas suficientemente similares que pueden ser designadas con el mismo título o denominación. Un cargo es una unidad específica e impersonal constituida por:
- ✓ Un conjunto de operaciones o tareas que se deban realizar.
- ✓ Aptitudes que se debe poseer.
- ✓ Responsabilidades que debe asumir su titular, y
- ✓ Determinadas condiciones de trabajo
- Los puestos o plazas.- Puede estar desempeñado por varias personas a la vez, que realicen las mismas operaciones con iguales responsabilidades en las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades personales se les llama puesto o plaza. Es el conjunto de tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo asignadas a un empleado o particular.

# MATERIALES Y MÉTODOS

### e. MATERIALES Y MÉTODOS

### **MATERIALES**

De acuerdo al proyecto académico ejecutado, se ha utilizado materiales de trabajo como libros, tesis, equipos informáticos, materiales de oficina y documentos facilitados por la empresa como son la lista de clientes, información tributaria, archivos de creación de la empresa.

### **MÉTODOS**

### Método Científico

Este método se utilizó para la organización y sistematización del proceso investigativo para la demostración de resultados; iniciando con la revisión de diversas teorías como empresas y compañías, administración, planificación estratégica y presupuesto, información que ayudó para la obtención de resultados manifestados en las conclusiones.

### **Método Inductivo**

Este método sirvió para conocer aspectos generales acerca de la revisión literaria en temas relacionados a la empresa y compañías, administración, planificación estratégica, presupuesto entre otras para luego ser aplicados en la empresa de forma particular.

### Método Deductivo

El método deductivo permitió establecer la información en cuanto a temas de mayor importancia relacionados a la empresa y compañías, administración, planificación estratégica, presupuesto de forma teórica para luego abordarla de forma práctica en la empresa.

### Método Analítico

A través de este método se analizó la información sobre el desempeño de los empleados administrativos y técnicos, las funciones que realizan; y actividades de instalación, mantenimiento y cobertura, horarios de trabajo, volumen de empleados, clientes con los que cuenta, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para la elaboración del proceso de la Planificación Estratégica.

### Método Sintético

Este método facilitó realizar el trabajo investigativo de manera concreta al resumir aspectos como el desempeño laboral, la eficiencia en el cumplimiento de las funciones, la responsabilidad y calidad en los servicios que ofrece la empresa así como también las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes para determinar conclusiones y recomendaciones.

### **TÉCNICAS**

### Observación

Permitió constatar el desempeño de las actividades de la empresa como instalación, mantenimiento y cobertura, atención al cliente, de las funciones que realizan los empleados tanto administrativos como técnicos, sus horarios y sobre la infraestructura empresarial y de cada departamento, así como también información en cuanto a documentos de la empresa con la finalidad de que la información que se obtenga sea objetiva, y de fácil manejo.

### **Entrevista**

Se aplicó a sus directivos para la recolección verbal de información confiable sobre la creación de la empresa, su situación actual, su posicionamiento en el mercado, presupuesto con el que se maneja entre otros con el fin de conocer sobre el funcionamiento y desempeño; y obtener una visión previa del problema y posibles alternativas de solución.

### **Encuesta**

Técnica que facilitó recabar información primaria de los actores directos de este proceso sobre los elementos a considerarse en la planificación estratégica, mediante el uso de preguntas relacionadas con la capacitación del personal, si es importante o no la planificación

estratégica en la empresa, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuentan y la manera de cómo se promocionan sus servicios en el mercado información que luego se clasificó, ordenó, procesó, analizó e interpretó.

### Revisión bibliográfica

A través de esta técnica se reforzó teóricamente la información sobre la empresa, administración, planificación estratégica, presupuesto recopilado de libros tales como AWRENCE J., Gitman, Administración Financiera Básica, HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica; y en páginas Gestiopolis, Wikipedia de internet para elaborar el marco teórico que orientó a la ejecución de la Planificación Estratégica.

### **Procedimientos**

Para el desempeño de la planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía Ltda. se realizó los siguientes pasos: se inicio con la determinación de la situación actual de la empresa a través del contexto institucional, su base legal, estructura organizacional y la respectiva presentación como propuesta del presente trabajo; luego se desarrolló el Análisis Situacional, en base a la matriz FODA se ejecutó la matriz de evaluación de factores internos y externos, se realizó los ejes de desarrollo; continuamos con la Elaboración de la Planificación Estratégica en donde se creó la misión, visión, valores corporativos y principios

corporativos, se construyó el árbol de problemas, los objetivos estratégicos y la matriz de programación por cada eje de desarrollo; para proseguir con el Plan Táctico-Operativo que se conforma con las líneas de acción, el Plan Operativo Anual, los programas de capacitación y publicidad de la empresa; continuamos con el desarrollo del Manual de Funciones para culminar con la Discusión en donde se destacó los puntos más relevantes del trabajo realizado lo cual permitió obtener las conclusiones y respectivas recomendaciones.

### RESULTADOS

### f. RESULTADOS



Servicios y Soluciones Satelitales

### **PROPUESTA**

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO
2011 - 2015"

### **PROPUESTA**

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

### **CONTEXTO EMPRESARIAL**

La empresa Keimbrocks Cía. Ltda. con número de Ruc 1191710785001 fue una iniciativa de la Ing. Johanna Cecilia Chávez al verificar la demanda en cuanto a servicios satelitales decide iniciar sus actividades el 11 de Marzo del 2006 en las calles González Suárez y Olmedo, ingresando como segundo accionista de la empresa el Ing. Edison Macas quien luego tomó la dirección de la empresa.

En sus inicios la compañía ofertaba servicios como venta por menor de computadoras, de materiales y equipos de oficina, venta por mayor de equipos médicos, incluso partes y piezas, de maquinarias y equipos de construcción, transmisión de sonido, imágenes, datos u otro tipo de información por satélite; y con tres empleados que se desempeñaban como Gerente Administrativo y dos técnicos.

En la actualidad cuenta con local propio ubicado en las calles Azuay entre Olmedo y Bernardo Valdivieso, su Gerente General el Ing. Edison Macas brinda como único servicio la transmisión de Sonido, venta por menor de Computadoras, Imágenes, datos u otro tipo de información por satélite, y cuenta con personal como Gerente General, Gerente

Administrativo, Contadora, Secretaria, y ocho empleados encargados del mantenimiento y asistencia al cliente.

### **BASE LEGAL**

- Constitución política del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Superintendencia de Compañías
- Superintendencia de Telecomunicaciones
- Consejo Nacional de Telecomunicaciones

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE KEIMBROCKS CÍA. LTDA.



### **PRESENTACIÓN**

Para la empresa Keimbrocks Cia. Ltda, el diseño de una planificación estratégica contribuirá a orientar de mejor manera los recursos con los que dispone, siendo además un referente para aprovechar y maximizar el talento humano para un mejor desarrollo y organización de calidad dentro del ámbito competitivo.

Esta planificación permitirá proponer objetivos institucionales alcanzables a través de estrategias que garanticen el éxito y el cumplimiento de la misión y visión institucional, de esta manera mejorando sus servicios y satisfaciendo las necesidades de la sociedad, para mantener su prestigio, ampliando su cobertura en base de servicios de calidad.

### **OBJETIVO**

Construir un modelo de planificación estratégica que sirva como base para el desarrollo y organización de la empresa Keimbrocks Cía. Ltda. y permita la utilización optima de sus recursos con sentido futurista y de competitividad para obtener excelencia empresarial.

### **JUSTIFICACIÓN**

La elaboración de planificación estratégica en la empresa Keimbrocks se justifica plenamente ya que permite la participación de todos quienes conforman esta organización facilitando la dirección y liderazgo,

impulsando la gestión administrativa, capacitación y sistemas de información.

Además da la oportunidad de brindar servicios de calidad para los usuarios de la empresa por medio de líneas de acción programas y proyectos.

### **SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECE**

- Transmisión de Sonido, Imágenes, datos u otro tipo de información por satélite.
- Venta por menor de Computadoras.

## ANÁLISIS SITUACIONAL

# **MATRIZ FODA**

INTERNOS		DEBILIDADES  No cuentan con una Misión, Visión, Valores Corporativos y Principios  No cuentan con una normativa interna Infraestructura limitada (pequeña) Carencia de imagen institucional Falta de políticas laborables Falta de políticas laborables Falta de planes de capacitación Personal insuficiente para el cumplimiento de funciones Falta de Publicidad Poca cobertura  ESTRATEGIA DO  Establecer los estatutos de la empresa Ampliar su infraestructura para una mejor expansión tecnológica Mejorar la promoción y publicidad de los servicios Ampliar la cobertura del servicio Establecer convenios público y privados para capacitar su personal	
OPORTUNIDADES  Tecnología en expansión Mercado en desarrollo Reconocimiento a nivel local Ampliación de Cobertura de Servicios	<ul> <li>Esíablecer planes de capacitación para el personal</li> <li>Explotar la capacidad de su personal para una mejor atención</li> <li>Diseñar un plan de equipamiento con tecnología de punta</li> </ul>		
AMENAZAS  Inserción al mercado de servicios similares. Competencia con precios bajos Competencia de estrategias promocionales Costo de inversión en tecnología Crisis Económica	ofertas	ESTRATEGIA DA     Definir y fortificar su meta empresarial     Establecer un plan promocional para enfrentar la competencia     Implementar su personal para una mejor atención al cliente     Establecer un plan de capacitación al personal     Realizar campañas de difusión y promoción de sus servicios	

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO				
FORTALEZAS								
Cuenta con instalaciones propias.		0.06	4	0.24				
Capacidad de endeudamiento.		0.06	3	0.18				
Su sistema administrativo es adecuado.		0.05	3	0.15				
El personal posee experiencia laboral.		0.05	4	0.20				
Ofertan variedad de servicios.		0.05	3	0.15				
Cuentan con clientes fijos.		0.06	4	0.24				
Sus precios son competitivos.		0.04	3	0.12				
Están ubicados en zona céntrica.		0.05	3	0.15				
DEBILIDADES	DEBILIDADES							
●No cuentan con una Misión, Visión ,Valores Corpo	orativos y Principios	0.06	1	0.06				
No cuentan con una normativa interna		0.05	2	0.10				
Carencia de infraestructura		0.05	2	0.10				
Carencia de imagen institucional		0.05	2	0.10				
•Falta de políticas laborables		0.04	2	0.08				
•Falta de incentivos al personal		0.05	2	0.10				
•Falta de planes de capacitación		0.06	1	0.06				
Personal insuficiente para el cumplimiento de func	ciones	0.06	1	0.06				
●Falta de Manual de Funciones		0.05	2	0.10				
●Falta de Publicidad		0.05	2	0.10				
●Poca cobertura		0.06	1	0.06				
	TOTAL	1.00	<u>-</u>	2.35				
FORTALEZA MAYOR: 4	FORTALEZA MENOR: 3	DEBILID	OAD MAYOR: 1	DEBILIDAD MENOR: 2				

# ANÁLISIS ORGANIZACIONAL MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

	FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO	
OPORTUNIDADES					
Tecnología en expansión			0.13	4	0.52
Mercado en desarrollo			0.10	3	0.30
Reconocimiento a nivel local			0.08	3	0.24
Ampliación de Cobertura de Servicios		0.12	4	0.48	
AMENAZAS					
• Inserción al mercado de servicios simila	res.		0.13	2	0.26
<ul> <li>Competencia con precios bajos</li> </ul>			0.10	2	0.20
• Competencia de estrategias promocion	ales		0.09	1	0.09
Costo de inversión en tecnología			0.13	1	0.13
Crisis Económica			0.12	1	0.12
		TOTAL	1.00		2.34
OPORTUNIDAD MAYOR: 4	OPORTUNIDAD MENOR: 3	AMENAZAS	S MAYOR: 1	AMENAZAS M	ENOR: 2

# INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De acuerdo a la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos, los resultados ponderados varían entre 0.01 sin importancia y 0.99 muy importante, es así que la calificación que se asigna a la columna ponderación se distribuye para el parámetro de la unidad de medida, por lo tanto se aplicó en las fortalezas y debilidades la distribución del 0.04 al 0.06 que da un total de 1, en la columna calificación el rango va de 1 a 4 puntos de acuerdo al criterio de las evaluadoras asignadas a cada fortaleza y debilidad sin considerar la suma total.

Los resultados son el producto de multiplicar la ponderación por la calificación en forma individual, obteniendo 2.35 como resultado total, valor que se encuentra por debajo del estándar equilibrado que corresponde a 2.50, lo que significa que la organización mantiene problemas internos lo que afirman la necesidad de realizar una planificación estratégica adecuada, así como mantener y mejorar las fortalezas y erradicar las debilidades.

Cabe recalcar que las mayores fortalezas de la organización son el contar con instalaciones propias, que su equipo de trabajo posee experiencia y que cuentan con clientes fijos; y entre sus debilidades mayores se debe considerar que no tienen un norte a seguir por no

contar con su misión, visión y valores corporativos, la falta de capacitación e incentivos al personal y la limitada cobertura para sus servicios. De ahí la importancia de la planificación estratégica que permite a través de planes de capacitación, promocionales y publicitarios que las debilidades sean superadas y mantener las fortalezas que posee la empresa.

# INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Establecidas las ponderaciones a cada uno de los factores externos que varían entre 0.01 sin importancia y muy importante 0.99, la calificación que se asigna a la columna ponderación se distribuye para el parámetro de la unidad de medida, por lo tanto se aplicó en las oportunidades y amenazas la distribución del 0.08 al 0.13 que da un total de 1, en la columna calificación el rango va de 1 a 4 puntos de acuerdo al criterio de las evaluadoras asignadas a cada oportunidad y amenaza sin considerar la suma total.

Los resultados son el producto de multiplicar la ponderación por la calificación en forma individual, obteniendo como peso cuantitativo el valor de 2.34 por debajo del estándar equilibrado que corresponde a 2.5 situación que demuestra que la organización mantiene problemas externos que inciden en su operatividad.

Entre las oportunidades que se debe aprovechar se tiene a la tecnología en expansión y la ampliación de cobertura que permitirá brindar un mejor servicio; entre las amenazas se identifican a la competencia de estrategias promocionales, el costo de inversión en tecnología y la crisis económica nacional, conflictos para los que la empresa debe estar preparada explotando las oportunidades a través de decisiones acertadas para contrarrestar las amenazas que se presenten en un futuro.

#### **EJES DE DESARROLLO**

La empresa Keimbrocks Cía. Ltda de la ciudad de Loja establece para sus próximos cinco años los siguientes ejes de desarrollo los cuales sustentados en el plan estratégico 2011-2015 impulsarán la gestión administrativa, sistemas de capacitación, publicidad e imagen corporativa para el fortalecimiento empresarial.

#### Gestión Administrativa

#### Subtemas:

Control empresarial, planificación y dirección, control de calidad, información financiera, capacidad organizativa.

## Capacitación

#### Subtemas:

Capacitación y actualización profesional, atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes.

#### Manual de Funciones

## Subtemas:

Profesionales de calidad especializados, actualizados y con funciones especificas.

# **Publicidad**

# Subtemas:

Publicidad y promoción de sus servicios a través de radio, televisión, periódico y revistas.



**FUENTE:** EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA **ELABORADO POR:** LAS AUTORAS

# 

# 

# **FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS**

# **MISIÓN**

Ser una empresa dedicada al diseño y desarrollo de soluciones en telecomunicaciones e Informáticas, brindando en cada uno de los servicios: compromiso, responsabilidad y excelencia con la más alta tecnología, ajustados a cada una de las necesidades de nuestros clientes, caracterizándonos por ser una empresa promotora del desarrollo de la región.

# VISIÓN

Ser la empresa líder en Tecnología de Telecomunicaciones e Informática, logrando la satisfacción total de nuestros clientes para que se conviertan en nuestros socios estratégicos, a través de permanentes innovaciones, con talento humano capacitado y servicios de calidad, comprometidos siempre con el bienestar socioeconómico del país.

#### **VALORES CORPORATIVOS**

## Compromiso

La capacidad de crear un sentimiento de seguridad entre compañeros y usuarios hace del compromiso un valor corporativo relevante ya que fomenta la lealtad, el deseo de ayudar a otros y la capacidad de trabajar

en equipo, obligándose con libertad a actuar, responder y cooperar dando lo mejor de sí mismo con todo lo relacionado al ámbito empresarial.

## Responsabilidad

La responsabilidad consiste en el cumplimiento total y absoluto de las obligaciones guiado por la conciencia la rectitud y la ética manteniendo un compromiso para prevenir, enfrentar y superar obstáculos.

## **Excelencia**

Buscando siempre la perfección para a través de nuestros servicios satisfacer a cada uno de nuestros usuarios, con iniciativa, dedicación y perseverancia para lograr nuestro propósito.

#### **PRINCIPIOS**

#### Jurídico

Respeto y aplicación de las normas vigentes locales y nacionales que garanticen el buen manejo empresarial.

## **Equidad**

Crear condiciones equitativas para el personal administrativo, empleados y clientes, en cuanto a servicios, beneficios, información y capacitación conforme a sus necesidades.

# Calidad

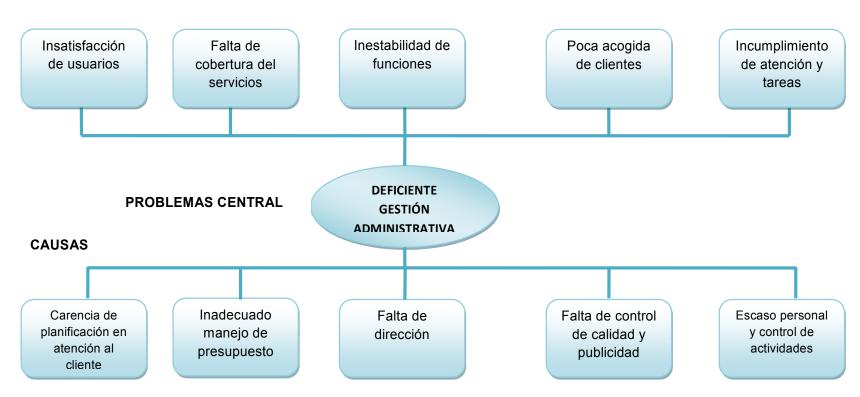
Brindar servicios eficientes, seguros y garantizados que permitan demostrar la capacidad de la empresa y su éxito en el mercado.

# Trabajo en equipo

Necesario para poder brindar una mejor atención al cliente desempeñando cada uno su función y aprendiendo a ser solidario con la organización para lograr un objetivo común.

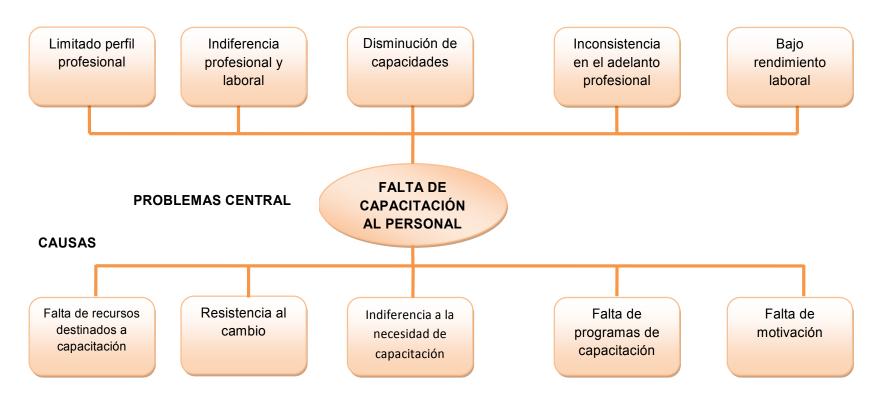
# **EJE DE DESARROLLO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

# **EFECTOS**

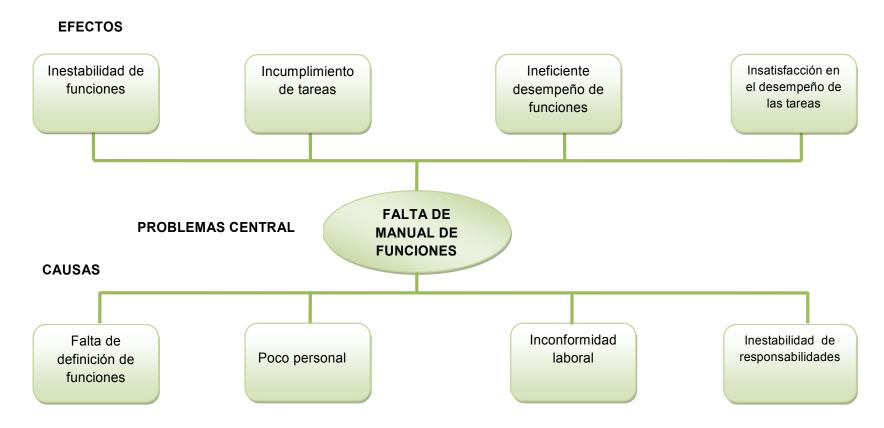


# **EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN**

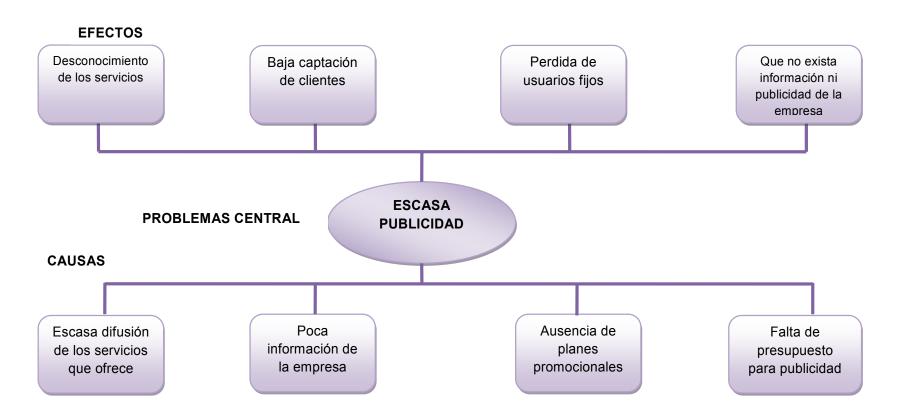
# **EFECTOS**



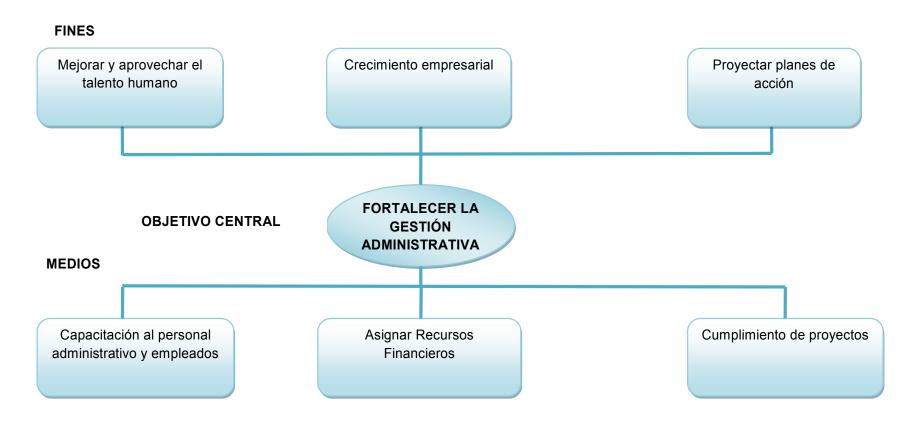
# **EJE DE DESARROLLO 3: MANUAL DE FUNCIONES**



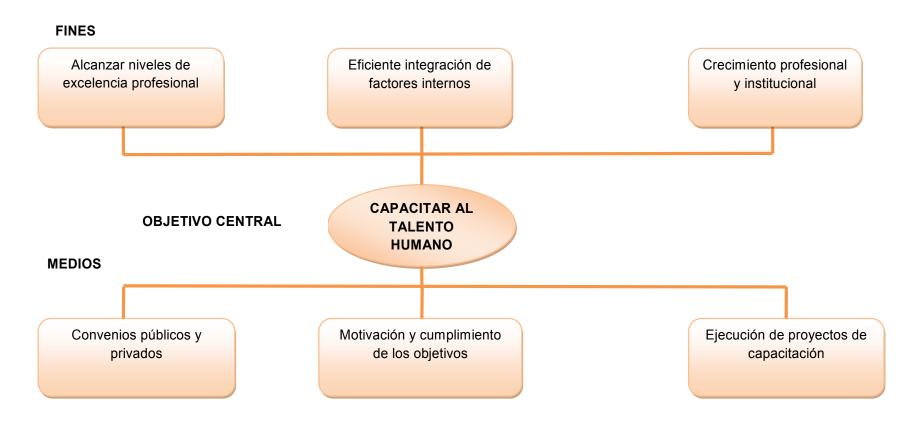
# **EJE DE DESARROLLO 4: PUBLICIDAD**



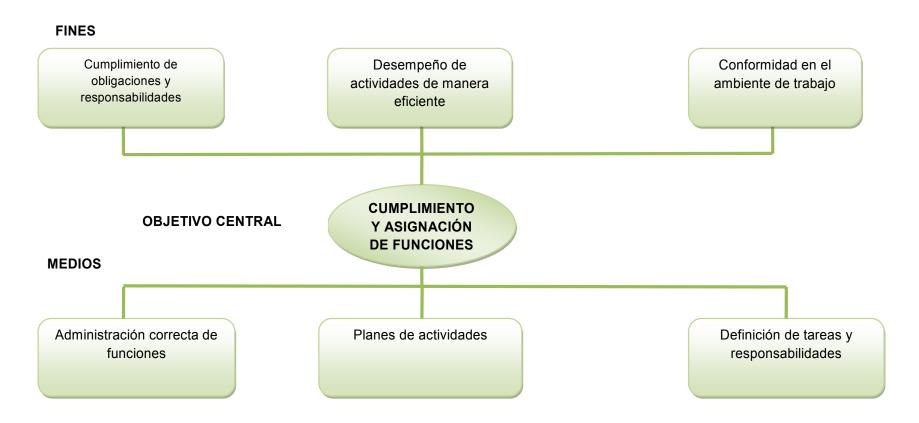
# **EJE DE DESARROLLO 1: GESTIÓN ADMINISTRATIVA**



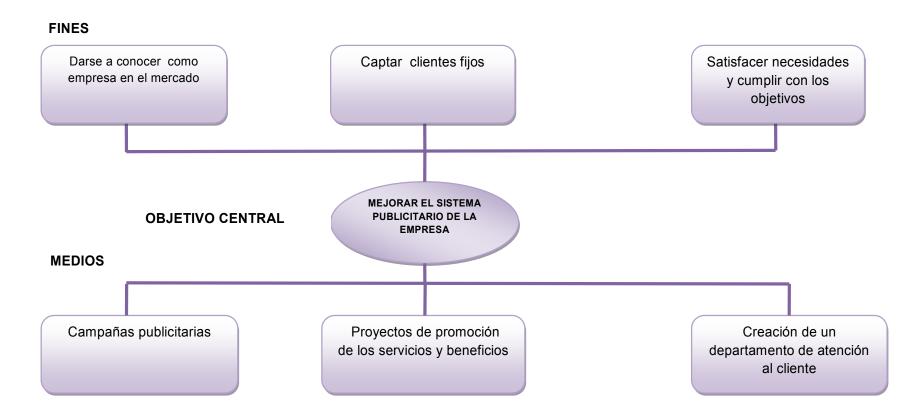
# **EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN**



# **EJE DE DESARROLLO 3: MANUAL DE FUNCIONES**



# **EJE DE DESARROLLO 4: PUBLICIDAD**



#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

## Gestión Administrativa

Fortalecer la gestión de la empresa, por medio de un liderazgo participativo enfocado a la realización de una correcta dirección y organización, a través de una adecuada articulación de los factores internos y externos que permitan un servicio eficiente, logrando un crecimiento institucional.

# Capacitación

Establecer planes continuos de capacitación para el personal administrativo y empleados, en lo concerniente a atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, que permitan el incremento de buenos perfiles profesionales, capacitados y comprometidos hacia un correcto desempeño profesional.

## **Manual de Funciones**

Establecer un Manual de Funciones para el personal administrativo y empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda, para facilitar el eficiente cumplimiento de las actividades que conlleve a brindar un servicio de calidad.

# <u>Publicidad</u>

Mejorar el sistema publicitario a través de campañas que den a conocer a la empresa y permita captar más clientes, así como el de satisfacer sus requerimientos brindando un servicio de calidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS			
EJE DE DESARROLLO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
1. Fortalecer la gestión de la empresa, por medio de un liderazgo participativo enfocado a la realización de una correcta dirección y organización, a través de una adecuada articulación de los factores internos y externos que permitan un servicio eficiente, logrando un crecimiento institucional.	<ul> <li>1.1 Incrementar la credibilidad y confianza de los clientes mediante el cumplimiento oportuno y eficiente de sus expectativas.</li> <li>1.2 Incentivar la importancia de que la planificación de la empresa cuente con sustentación tecnológica y buenos profesionales.</li> <li>1.3 Promover la elaboración de proyectos dirigidos a la ampliación de la infraestructura.</li> </ul>			
EJE DE DESARROLLO	CAPACITACIÓN			
2. Establecer planes continuos de capacitación para el personal administrativo y empleados, en lo concerniente a atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, que permitan el incremento de buenos perfiles profesionales, capacitados y comprometidos hacia un correcto desempeño profesional.	<ul> <li>2.1 Dar servicios eficientes, para que la empresa se posesione como uno de los mejores a nivel local.</li> <li>2.2 Efectuar una valoración del desempeño del personal administrativo y empleados.</li> <li>2.3 Fomentar la capacitación, actualización y perfeccionamiento profesional, a través de programas acordes a su función.</li> </ul>			

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS		
	EJE DE DESARROLLO	MANUAL DE FUNCIONES		
3.	Establecer un Manual de Funciones para el personal administrativo y empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda, para facilitar el eficiente cumplimiento de las actividades que conlleve a brindar un servicio de calidad.	<ul> <li>3.1 Promover el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades a través de una correcta administración de funciones.</li> <li>3.2 Fortalecer la planificación de actividades para que su desempeño sea eficiente.</li> <li>3.3 Definir tareas y responsabilidades, para lograr un ambiente de conformidad en el trabajo.</li> </ul>		
	EJE DE DESARROLLO	PUBLICIDAD		
4.	Mejorar el sistema publicitario a través de campañas que den a conocer a la empresa y permita captar más clientes, así como el de satisfacer sus requerimientos brindando un servicio de calidad.	<ul> <li>4.1 Promover la elaboración de campañas de publicidad, para captar clientes.</li> <li>4.2 Fortalecer su posicionamiento en el mercado, ofreciendo promociones y dando a conocer los beneficios que ofrece la empresa.</li> <li>4.3 Establecer la importancia de la creación de un departamento de atención al cliente.</li> </ul>		

# **ESTRATEGIAS**

Para dar cumplimiento a los objetivos anteriormente planteados por cada eje de desarrollo, se han creado estrategias que contribuyan al proceso, se definen las siguientes:

	EJE DE DESARROLLO	(	GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
	OBJETIVOS GENERALES	1. Fortalecer la gestión de la empresa, por medio de un liderazgo participativo enfocado a la realización de una correcta dirección y organización, a través de una adecuada articulación de los factores internos y externos que permitan un servicio eficiente, logrando un crecimiento institucional.				
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ESTRATÉGIAS			
1.1	Incrementar la credibilidad y confianza de los clientes mediante el cumplimiento oportuno y eficiente de sus expectativas.	1.1.1 1.1.2 1.1.3	Realizar un estudio de mercado para conocer preferencias y necesidades de los clientes.  Incrementar el número de empleados para que den una atención oportuna a los clientes.  Dar soluciones prontas y eficientes a los problemas presentados por los clientes.			
1.2	Incentivar la importancia de que la planificación de la empresa cuente con sustentación tecnológica y buenos profesionales.	1.2.1	Incrementar la cobertura de servicios que permita satisfacer las necesidades de los clientes.  Explotar el talento humano existente en la empresa, para mejorar el servicio.			
1.3	Promover la elaboración de proyectos dirigidos a la ampliación de la infraestructura.	1.3.1	Coordinar el presupuesto para proyectos de ampliación de la infraestructura de la empresa.			

	EJE DE DESARROLLO		CAPACITACIÓN			
	OBJETIVOS GENERALES	2. Establecer planes continuos de capacitación para el personal administrativo y empleados, en lo concerniente a atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, que permitan el incremento de buenos perfiles profesionales, capacitados y comprometidos hacia un correcto desempeño profesional.				
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ESTRATÉGIAS			
2.1	Dar servicios eficientes, para que la empresa se posesione como uno de los mejores a nivel local.	2.1.1	Optimizar la calidad del servicio a través de profesionales preparados y capacitados de acuerdo a las necesidades actuales.  Motivar al personal para que mediante su preparación brinde servicios de calidad.			
2.2	Efectuar una valoración del desempeño del personal administrativo y empleados.	2.2.1	Verificar el cumplimiento de las funciones que desempeñan los actores internos.			
		2.2.2	Determinar el grado de eficiencia y efectividad de las actividades que desempeña el personal.			
		2.2.3	Evaluar los resultados obtenidos de las capacitaciones y determinar el crecimiento de la empresa.			
2.3	Fomentar la capacitación, actualización y perfeccionamiento profesional, a través de programas acordes a su función.	2.3.1	Establecer planes de capacitación, encaminados a fortalecer el desarrollo de la empresa.			
		2.3.2	Otorgar las facilidades necesarias para que se puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización.			

	EJE DE DESARROLLO		MANUAL DE FUNCIONES
	OBJETIVOS GENERALES	Fu ad en Ltd cu qu	stablecer un Manual de inciones para el personal liministrativo y empleados de la inpresa KEIMBROCKS Cía. da., para facilitar el eficiente implimiento de las actividades le conlleve a brindar un servicio e calidad.
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ESTRATÉGIAS
3.1	Promover el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades a través de una correcta administración de funciones.	3.1.1	Determinar las obligaciones y responsabilidades a través de un orgánico funcional.  Verificar el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas a los empleados.
3.2	Fortalecer la planificación de actividades para que su desempeño sea eficiente.	3.2.1	Efectuar un seguimiento continuo de las actividades que desempeña cada funcionario.  Actualización de las funciones
			del personal, fortaleciendo su capacidad en el desempeño de sus actividades.
3.3	Definir tareas y responsabilidades, para lograr un ambiente de conformidad en el trabajo.	3.3.1	Establecer las funciones de acuerdo a las capacidades del personal.
		3.3.2	Realizar un plan de actividades de acuerdo a la profesión de cada funcionario lo que garantiza su eficiencia.

	EJE DE DESARROLLO		PUBLICIDAD		
	OBJETIVOS GENERALES	4. Mejorar el sistema publicitario a través de campañas que den a conocer a la empresa y permita captar más clientes, así como el de satisfacer sus requerimientos brindando un servicio de calidad.			
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS		ESTRATÉGIAS		
4.1	Promover la elaboración de campañas de publicidad, para captar clientes.	4.1.1 4.1.2	Asignar presupuesto dirigido a campañas publicitarias.  Publicitar a la empresa para que atraigan un mayor número de clientes.		
4.2	Fortalecer su posicionamiento en el mercado, ofreciendo promociones y dando a conocer los beneficios que ofrece la empresa.	4.2.1	Diseñar planes y promociones para los clientes e incentivar su permanencia en la empresa.  Dar a conocer a la empresa por medio de diferentes medios de publicidad en la localidad, fortaleciendo su permanencia en el mercado.		
4.3	Establecer la importancia de la creación de un departamento de atención al cliente.	4.3.1	Asignar un número adecuado de empleados dedicados a dar soluciones oportunas, a las necesidades y requerimientos de los clientes.  Brindar un buen trato al cliente, con el fin de fortalecer y mantener el prestigio de la institución.		

# MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

EJE D	DE DESARROLLO		GESTIÓN ADMINISTRATIVA						
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 1:		correcta dirección y organizació	e la empresa, por medio de un liderazgo participativo enfocado a la realización de una anización, a través de una adecuada articulación de los factores internos y externos que ciente, logrando un crecimiento institucional.					
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 1.1:		Incrementar la credibilidad y confianza de los clientes mediante el cumplimiento oportuno y eficiente d expectativas.						
	ESTRATÉGIAS		RESPONSABLES		ACTIVIDADES	INDICADORES			
1.1.1	Realizar un estudio de mercado para conocer preferencias y necesidades de los clientes.	Jefe de	el departamento de atención al cliente	•	Realizar un censo para determinar si se han cumplido con las expectativas de los clientes.	Aceptación del servicio  Expectativas de los clientes			
1.1.2	Incrementar el número de empleados para que den una atención oportuna a los clientes.		Gerente Administrativo		Elaborar un programa de contratación, de acuerdo a las necesidades de la empresa.				
1.1.3	.1.3 Dar soluciones prontas y eficientes a los problemas presentados por los clientes.  Empleados de la empresa.		•	Elaborar un plan de actividades a diario, de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Peticiones cumplidas Peticiones realizadas				

EJE D	E DESARROLLO		GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:  Fortalecer la gestión de la empresa, por medio de un liderazgo participativo enformativo en la correcta dirección y organización, a través de una adecuada a de los factores internos y externos que permitan un servicio eficiente, log crecimiento institucional.					és de una adecuada articulación			
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 1.2:		Incentivar la importancia de que la planificación de la empresa cuente con sustentad tecnológica y buenos profesionales.					
	ESTRATÉGIAS		RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES			
1.2.1	cobertura de servicios que permita Gerente General y		rente General y Gerente Administrativo	<ul> <li>Equipar completamente a la empresa.</li> <li>Implementar servicios complementarios.</li> </ul>	Servicios implementados Servicios Programados.			
1.2.2 Explotar el talento humano existente en la empresa, para mejorar el servicio.		Gerente Administrativo	<ul> <li>Controlar el desempeño de las actividades.</li> <li>Trabajo en base a resultados.</li> </ul>	Cumplimiento de actividades  Trabajo asignado				

EJE DE DESARROLLO GESTIÓN ADMINISTRATIVA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1:  Fortalecer la gestión de la empresa, por medio de un liderazgo participativo enfocac correcta dirección y organización, a través de una adecuada articulación de los factore permitan un servicio eficiente, logrando un crecimiento institucional.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.3:		Promover la elaboración de proyectos dirigidos a la ampliación de la infraestructura.			
ESTRATÉGIAS		RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES	
1.3.1 Coordinar el presupuesto para proyectos de ampliación de la infraestructura de la empresa.		Gerente General	Definición del presupuesto     Buscar financiamiento	Financiamiento obtenido Financiamiento presupuestado	

EJE DI	DESARROLLO	CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:		concerniente a atención a instalación de redes, que	Establecer planes continuos de capacitación para el personal administrativo y empleados, en lo concerniente a atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, que permitan el incremento de buenos perfiles profesionales, capacitados y comprometidos hacia un correcto desempeño profesional.				
OBJET	IVO ESTRATÉGICO 2.1:	Dar servicios eficientes, pa	Dar servicios eficientes, para que la empresa se posesione como uno de los mejores a nivel local.				
ESTRATÉGIAS		RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES			
2.1.1	Optimizar la calidad del servicio a través de profesionales preparados y capacitados de acuerdo a las necesidades actuales.	Gerente General	<ul> <li>Elaborar un programa para la capacitación del personal, mediante cursos.</li> <li>Adaptar un espacio de consulta para mantener una actualización constante.</li> </ul>				
2.1.2	Motivar al personal para que mediante su preparación brinde servicios de calidad.	Gerente Administrativo	<ul> <li>Elaborar planes de capacitación, a fin de cumplir con lo programado.</li> <li>Evaluar la necesidad de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los empleados.</li> </ul>	Capacitaciones Realizadas  Capacitaciones Programadas			

EJE DE DESARROLLO		CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2:		atención al cliente, programas	Establecer planes continuos de capacitación para el personal administrativo y empleados, en lo concerniente a atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, que permitan el incremento de buenos perfiles profesionales, capacitados y comprometidos hacia un correcto				
OBJET	TIVO ESTRATÉGICO 2.2:	Efectuar una valoración del des	Efectuar una valoración del desempeño del personal administrativo y empleados.				
	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES			
2.2.1	Verificar el cumplimiento de las funciones que desempeñan los actores internos.	Gerente Administrativo	Observar el desarrollo de las actividades.     Revisar de forma constante el cumplimiento de las actividades del personal.	Actividades Desarrolladas Actividades Programadas			
2.2.2	Determinar el grado de eficiencia y efectividad de las actividades que desempeña el personal.	Gerente Administrativo	Determinar el cumplimiento de objetivos por áreas de responsabilidad.	Cumplimiento de objetivos Objetivos Planteados			
2.2.3	Evaluar los resultados obtenidos de las capacitaciones y determinar el crecimiento de la empresa.	Gerente General	Supervisar el desarrollo ocupacional.     Efectuar críticas para mejorar el desempeño del personal.	Capacitaciones Realizadas  Capacitaciones Programadas			

EJE DI	E DESARROLLO	CAPACITA	CAPACITACIÓN				
OBJET	IVO ESTRATÉGICO 2:	atención a permitan	Establecer planes continuos de capacitación para el personal administrativo y empleados, en lo concerniente a atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, que permitan el incremento de buenos perfiles profesionales, capacitados y comprometidos hacia un correcto desempeño profesional.				
OBJET	OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.3:		Fomentar la capacitación, actualización y perfeccionamiento profesional, a través de programas acordes a su función.				
	ESTRATÉGIAS	RESPON	ISABLES		ACTIVIDADES	INDICADORES	
2.3.1	Establecer planes de capacitación, encaminados a fortalecer el desarrollo de la empresa.	Gerente General		•	Estudio sobre las necesidades de capacitación de los empleados.  Elaborar, ejecutar y evaluar un plan de capacitaciones semestral que cubra los requerimientos de los empleados.	Financiamiento obtenido Financiamiento presupuestado	
2.3.2	Otorgar las facilidades necesarias para que se puedan cumplir con los programas de capacitación y actualización.	Gerente General		•	Conceder los espacios necesarios para que se realicen las capacitaciones.  Realizar calendarios semestrales para las capacitaciones.		

EJE D	E DESARROLLO	MANUAL DE FUNCIONE	MANUAL DE FUNCIONES				
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 3:	empresa KEIMBROCKS	Establecer un Manual de Funciones para el personal administrativo y empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda., para facilitar el eficiente cumplimiento de las actividades que conlleve a brindar un servicio de calidad.				
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 3.1:		Promover el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades a través de una correcta administración de funciones.				
	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES			
3.1.1	Determinar las obligaciones y responsabilidades a través de un orgánico funcional.	Gerente General	Evaluar las necesidades de recursos humanos en la empresa.				
3.1.2 Verificar el cumplimiento eficiente de las funciones asignadas a los empleados.		Gerente Administrativo	Evaluar constantemente el cumplimiento de las funciones de los empleados.	Cumplimiento de actividades  Trabajo asignado			

EJE DE DESARROLLO  OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:			MANUAL DE FUNCIONES  Establecer un Manual de Funciones para el personal administrativo y empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda., para facilitar el eficiente cumplimiento de las actividades que conlleve a brindar un servicio de calidad.			
OBJE	OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.2:		Fortalecer la planificación de actividades para que su desempeño sea eficiente.			
3.2.1	ESTRATÉGIAS  Efectuar un seguimiento continuo de las actividades que desempeña cada funcionario.		rente Administrativo	Verificar constantemente la eficiencia de las actividades de los empleados.	Funciones realmente cumplidas  Funciones encomendadas	
3.2.2	Actualización de las funciones del personal, fortaleciendo su capacidad en el desempeño de sus actividades.	Ger	rente Administrativo	<ul> <li>Actualizar         responsabilidades de         los funcionarios,         conforme a los         programas de         capacitación.</li> </ul>		

EJE DE DESARROLLO			MANUAL DE FUNCIONES			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3:			Establecer un Manual de Funciones para el personal administrativo y empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda., para facilitar el eficiente cumplimiento de las actividades que conlleve a brindar un servicio de calidad.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.3:			Definir tareas y responsabilidades, para lograr un ambiente de conformidad en el trabajo.			
	ESTRATÉGIAS		RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES	
3.3.1	Establecer las funciones de acuerdo a las capacidades del personal.	Gerente Administrativo		Evaluar las capacidades del personal antes de asignar funciones.		
3.3.2	Realizar un plan de actividades de acuerdo a la profesión de cada funcionario lo que garantiza su eficiencia.	C	Gerente Administrativo	Realizar un plan de contratación, para determinar los profesionales que requiere la empresa.		

EJE DE DESARROLLO	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4:		Mejorar el sistema publicitario a través de campañas que den a conocer a la empresa y permita captar más clientes, así como el de satisfacer sus requerimientos brindando un servicio de calidad.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.1:	Promover la elaboración o	Promover la elaboración de campañas de publicidad, para captar clientes.			
ESTRATÉGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES		
<b>4.1.1</b> Asignar presupuesto dirigido a campañas publicitarias.	Gerente General	Definir presupuesto	Financiamiento obtenido Financiamiento presupuestado		
<b>4.1.2</b> Publicitar a la empresa para que atraigan un mayor número de clientes.	Gerente Administrativo	Realizar un plan de publicidad de la empresa para llegar a la gente.	Financiamiento obtenido ——— Financiamiento presupuestado		

EJE DE	E DESARROLLO		PUBLICIDAD			
ОВЈЕТ	TIVO ESTRATÉGICO 4:		Mejorar el sistema publicitario a través de campañas que den a conocer a la empresa y permita captar más clientes, así como el de satisfacer sus requerimientos brindando ur servicio de calidad.			
OBJET	TIVO ESTRATÉGICO 4.2:		Fortalecer su posicionamiento en el mercado, ofreciendo promociones y dando a cono los beneficios que ofrece la empresa.			promociones y dando a conocer
	ESTRATÉGIAS		RESPONSABLES		ACTIVIDADES	INDICADORES
4.2.1	Diseñar planes y promociones para los clientes e incentivar su permanencia en la empresa.	C	Gerente Administrativo	•	Diseñas un presupuesto. Evaluar los requerimientos de los clientes.	Financiamiento obtenido Financiamiento presupuestado
4.2.2	Dar a conocer a la empresa por medio de diferentes medios de publicidad en la localidad, fortaleciendo su permanencia en el mercado.		Gerente General	•	Realizar un estudio y verificar el medio de comunicación por el cual se llega más a la gente.	Financiamiento obtenido Financiamiento presupuestado

EJE D	DE DESARROLLO	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD		
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 4:		Mejorar el sistema publicitario a través de campañas que den a conocer a la empresa y permita captar más clientes, así como el de satisfacer sus requerimientos brindando ur servicio de calidad.		
OBJE	TIVO ESTRATÉGICO 4.3:	Establecer la importancia	Establecer la importancia de la creación de un departamento de atención al cliente.		
	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES	
4.3.1	Asignar un número adecuado de empleados dedicados a dar soluciones oportunas, a las necesidades y requerimientos de los clientes.	Gerente General	<ul> <li>Asignar personal para que de atención al cliente en línea.</li> <li>Tener personal permanente para dar soluciones inmediatas a las necesidades de los clientes.</li> </ul>	Financiamiento obtenido Financiamiento presupuestado	
4.3.2	Brindar un buen trato al cliente, con el fin de fortalecer y mantener el prestigio de la institución.	Personal administrativo y empleados.	Adaptar un espacio para quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y dar soluciones inmediatas.		

#### **POLÍTICAS**

Las políticas comprenden reglas establecidas para dirigir funciones y tener la seguridad que serán desempeñadas que permitan las mismas que permiten la elaboración de planificación estratégica para la empresa Keimbrocks Cía.Ltda.de la ciudad de Loja, en el periodo 2011 – 2015:

- Establecer proyectos que aporten al desarrollo de la empresa.
- Actuar de forma eficiente y transparente en el cumplimiento de las funciones asignadas, que permita el logro de los objetivos.
- Adecuado uso de los recursos que posee la empresa.
- Fortalecer los principios, valores y ética profesional de los funcionarios.
- Contribuir en la capacitación y desarrollo profesional de los funcionarios de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Difundir los servicios a través de los diferentes medios de comunicación, para captar un mayor número de clientes y que la empresa sea conocida en el mercado.

#### **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Para el cumplimiento de la Planificación Estratégica es necesario tomar en cuenta los siguientes factores críticos de éxito:

**Compromiso:** El Gerente General de la empresa debe controlar el acato, cumplimiento y el alcance de la planificación delegando el cumplimiento de sus estrategias y controlando periódicamente sus resultados.

**Asignación de recursos:** Para que las tareas sean ejecutadas es necesario recursos materiales, financieros y humanos, los que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

**Conformación de equipos:** Es necesario el compromiso para realizar el trabajo necesario para el cumplimiento de las estrategias.

**Estrategia de comunicación**: Tener continua comunicación y poner a conocimiento el Plan Estratégico a los funcionarios será un incentivo el cual los comprometerá a involucrarse con las estrategias propuestas.

**Continuo Aprendizaje:** Para los diversos actores de la empresa en donde sean capacitados y actualizados constantemente, convirtiendo la información en conocimiento.

**Servicio al cliente:** En donde es necesario tomar todas las sugerencias, recomendaciones, quejas y demás requerimientos de los clientes y darles una solución inmediata y oportuna.

#### SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

Toda estrategia para que se pueda ejecutar se basa en un componente de supuestos, que implica principalmente la propuesta. Entre los supuestos estratégicos se consideran los siguientes:

- Existirá un compromiso del Gerente General así del personal administrativo y empleados, para llevar acabo el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.
- Los procedimientos estarán basados en la eficiencia y eficacia del personal administrativo y empleados para lograr un progreso empresarial.

- La buena imagen de la empresa brindará confianza, credibilidad y proyección, mediante un servicio de calidad.
- Los propósitos institucionales serán logrados con trabajo en conjunto,
   por lo que se requiere participación, comunicación, coordinación y
   habilidades en la administración.
- Se contarán con recursos dirigidos a ofrecer servicios de calidad, generados por la empresa.

# PLAN TÁCTICO - OPERATIVO

#### LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fortalecimiento en la gestión de la empresa.	<ol> <li>Evaluación y Monitoreo de la gestión de la empresa.</li> <li>Plan de mejoramiento, control de gestión y modernización de la empresa.</li> <li>Renovación de la gestión administrativa y financiera.</li> </ol>
CAPACITACIÓN	Capacitación Continua	Sistema de capacitación en atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes.
MANUAL DE FUNCIÓNES	Manual de Funciones	Determinara las funciones que corresponden al personal, de manera que cumplan con eficiencia su cargo.     Organizar el trabajo de los funcionarios, de acuerdo con su capacidad y conocimiento profesional
PUBLICIDAD	Imagen Corporativa de la empresa.	Campaña de difusión de servicios en medios de comunicación de mayor acogida y otros medios de publicidad.

#### **PLAN OPERATIVO ANUAL**

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	COSTOS O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fortalecimiento en la gestión de la empresa.	<ol> <li>Evaluación y Monitoreo de la gestión de la empresa.</li> <li>Plan de mejoramiento, control de gestión y modernización de la empresa.</li> <li>Renovación de la gestión administrativa y financiera.</li> </ol>	Presupuesto de la empresa (\$ 4.200,00)	12 meses	Gerente general Gerente Administrativo
CAPACITACIÓN	Capacitación     Continua	Sistema de capacitación de acuerdo a los requerimientos de los funcionarios y a las necesidades de la empresa.	Presupuesto de la empresa (\$ 1.550,00)	12 meses	Gerente general Gerente Administrativo
MANUAL DE FUNCIONES	Manual de Funciones	Determinara las funciones que corresponden al personal, de manera que cumplan con eficiencia su cargo.	Presupuesto de la empresa (\$ 600,00)	12 meses	Gerente general Gerente Administrativo

#### **PLAN OPERATIVO ANUAL**

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO	COSTOS O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
MANUAL DE FUNCIONES	Manual de     Funciones	Organizar el trabajo de los funcionarios, de acuerdo con su capacidad y conocimiento profesional	Presupuesto de la empresa	12 meses	Gerente general Gerente Administrativo
PUBLICIDAD	Imagen Corporativa de la empresa.	Campaña de difusión de servicios en medios de comunicación de mayor acogida y otros medios de publicidad.	Presupuesto de la empresa (\$ 7.080,00)	12 meses	Gerente general Gerente Administrativo

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA.

EVENTO	DIRIGIDO A	PERIODO	соѕто	OBJETIVO
ATENCIÓN AL CLIENTE	Personal Administrativo y empleados	Abril 2011	\$50.00	Fortalecer las relaciones interpersonales dentro de la empresa.
PROGRAMAS CONTABLES	Contadora y Secretaria	Mayo 2011	\$65.00	Fortalecer y actualizar el conocimiento de programas contables.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Personal Administrativo y empleados	Julio 2011	\$50.00	Facilitar la implementación del enfoque estratégico para planear su organización.
SEGURIDAD INFORMÁTICA	Empleados de la empresa	Septiembre 2011	\$40.00 HORA	Fortalecer y actualizar los conocimientos de los empleados.
PROGRAMACIÓN E INSTALACIÓN DE REDES	Empleados de la empresa	Diciembre 2011	\$60.00 HORA	Fortalecer y actualizar los conocimientos de los empleados.

NOMBRE DEL CURSO: ATENCIÓN AL CLIENTE

**DIRIGICO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EMPLEADOS** 

**FECHA**: FEBRERO 2011 **NÚMERO DE PERSONAS**: 7

COSTOS: \$50.00 DURACIÓN: 20 HORAS

FINANCIADO POR: EMPRESA

#### **OBJETIVO:**

Mediante el curso el personal estará en capacidad de brindar una atención al cliente adecuada, mejorando el ambiente organizacional.

#### **CONTENIDOS**

- Aspectos genéricos en atención al cliente.
- La comunicación continua con los clientes.
- La personalidad.
- Liderazgo.

#### PRESUPUESTO:

INGRESOS 350.00

Costo de inscripción 350.00

**EGRESOS** 

Material Didáctico 50.00 Honorario Instructor 300.00

TOTAL 350.00

NOMBRE DEL CURSO: PROGRAMAS CONTABLES

DIRIGICO A: CONTADORA Y SECRETARIA

FECHA: MAYO 2011 NÚMERO DE PERSONAS: 2

COSTOS: \$65.00 DURACIÓN: 20 HORAS

FINANCIADO POR: EMPRESA

#### **OBJETIVO:**

Actualizar al personal en cuanto a la utilización de programas contables, lo que permitirá obtener información económica-financiera eficiente.

#### **CONTENIDOS**

- Actualización en el manejo del programa VISUAL FAC.
- Trabajar lineamientos profundizados del programa.
- Conocer en su totalidad todas las utilidades del programa.

#### PRESUPUESTO:

INGRESOS 130.00

Costo de inscripción 130.00

**EGRESOS** 

Material Didáctico 20.00 Honorario Instructor 110.00

TOTAL 130.00

NOMBRE DEL CURSO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
DIRIGICO A: PERSONAL ADMINISTRATIVO Y EMPLEADOS

FECHA: JULIO 2011 NÚMERO DE PERSONAS: 7

COSTOS: \$50.00 DURACIÓN: 40 HORAS

FINANCIADO POR: EMPRESA

#### **OBJETIVO:**

Estarán en capacidad de utilizar instrumentos que faciliten la implementación de la planificación estratégica en su empresa.

#### **CONTENIDOS**

- Planeamiento Estratégico
- Diagnóstico Estratégico
- Proceso de Planificación Estratégica.
- Principios Corporativos.
- Análisis de FODA.

#### PRESUPUESTO:

INGRESOS 350.00

Costo de inscripción 350.00

**EGRESOS** 

Material Didáctico 50.00 Honorario Instructor 300.00

TOTAL 350.00

NOMBRE DEL CURSO: SEGURIDAD INFORMÁTICA

**DIRIGICO A:** EMPLEADOS

**FECHA**: SEPTIEMBRE 2011 **NÚMERO DE PERSONAS**: 6

COSTOS: \$40.00 HORA DURACIÓN: 2 HORAS

FINANCIADO POR: EMPRESA

#### **OBJETIVO:**

Tendrán amplios conocimientos en lo concerniente a seguridad informática.

#### **CONTENIDOS**

- Conocimientos Básicos de Seguridad
- Medidas de seguridad
- Intrusos (Hacker, Cracker, Phreaker)
- Sistema de Defensa

#### PRESUPUESTO:

INGRESOS 480.00

Costo de inscripción 480.00

**EGRESOS** 

Material Didáctico 120.00 Honorario Instructor 360.00

TOTAL 480.00

**NOMBRE DEL CURSO**: PROGRAMACIÓN E INSTALACIÓN DE REDES

**DIRIGICO A:** EMPLEADOS

**FECHA**: SEPTIEMBRE 2011 **NÚMERO DE PERSONAS**: 6

COSTOS: \$60.00 HORA DURACIÓN: 4 HORAS

FINANCIADO POR: EMPRESA

#### **OBJETIVO:**

Estarán en capacidad de poner en práctica los sistemas de programación e instalación de redes.

#### **CONTENIDOS**

- Sistemas fuera de línea.
- Instalación
- Programación de sistemas

#### PRESUPUESTO:

INGRESOS 1440.00

Costo de inscripción 1440.00

**EGRESOS** 

Material Didáctico 560.00 Honorario Instructor 880.00

TOTAL 1440.00

PROGRAMA DE SISTEMA PUBLICITARIO PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA.

**RESPONSABLES:** GERENTE GENERAL, GERENTE ADMINISTRATIVO

**OBJETIVO:** Que la empresa cuente con una imagen en el mercado y que obtenga un mayor número de clientes.

BENEFICIARIOS: La empresa KEIMBROCKS CÍA LTDA.

FINANCIADO POR LA EMPRESA: \$ 7.080.00

EVENTO	PERIODO	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL	APORTE
PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN	12 MESES	\$300.00	\$ 3.600.00	LA EMPRESA
PUBLICIDAD POR RADIO	12 MESES	\$160.00	\$ 1920.00	LA EMPRESA
TRIPTICOS, HOJAS VOLANTES	12 MESES	\$ 100.00	\$ 1200.00	LA EMPRESA
TOTAL			6720.00	

#### **DESARROLLO DE PUBLICIDAD**

#### PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN

Comerciales televisivos ofertando los servicios de la empresa y dando a conocer sus instalaciones:

- ✓ Contratar un espacio televisivo de mayor aceptación local, establecer un horario de transmisión de mayor teleaudiencia y clientes potenciales.
- Convenir el comercial publicitario en un tiempo no menor a 1
   minuto ni mayor de 3 minutos de duración.
- Realizar el comercial publicitario con creatividad especificando servicios, ofertas y dirección de la empresa.

El comercial se lo puede realizar de la siguiente manera:

"Realizarlo de manera animada en donde se demuestre que uno de los animados (A1) tiene problemas con su computador, mientras que otros cuentan con todos los beneficios y se conectan permanentemente por lo que (A1) los persigue llegando hasta las instalaciones de Keimbrocks y se entera de todos los servicios que ofrece, contrata un plan mensual y es incluido en el grupo de los demás animados".

#### • PUBLICIDAD POR RADIO

Cuña publicitaria.

"Necesitas un servicio rápido de calidad y siempre actualizado, KEIMBROCKS te ofrece los mejores servicios en internet con fibra óptica y banda ancha, instalación y programación de redes, con tecnología de punta, encuéntranos en Azuay 12-57 entre Olmedo y Bernardo Valdivieso altos de MASTER PC o contáctanos al 2560292"

#### • TRIPTICOS, HOJAS VOLANTES

#### Además:

- Realizamos convenios con instituciones públicas y privadas.
- ✓ Atención personalizada.
- ✓ Mantenimiento permanente

Ubícanos en Azuay 12-57 entre Olmedo y Bernardo Valdivieso altos de MASTER PC o contáctanos al 2560292

#### **OFRECEMOS:**

- @ Internet
- @ Banda Ancha
- @ Inalámbrico
- Pibra óptica

Servicios de calidad con tecnología de punta



SERVICIOS Y SOLUCIONES SATELITALES



¿Cansado de los problemas con tu proveedor de internet?

### keimbrocks

Servicios y Soluciones Satelitales

#### TE OFRECE:

Internet Banda Ancha Inalámbrico Fibra Óptica

Con la más alta tecnología y a los mejores precios

Ubícanos en Azuay 12-57 entre Olmedo y Bernardo Valdivieso altos de

MASTER PC o contáctanos al 2560292

- - -

## MANUAL DE FUNCIONES



## EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FEBRERO 2011

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONE	S
Y COMPETENCIAS I ABORALES	

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FEBRERO 2011

I. IDENTIFICACIÓN				
Nivel:	Legislativo			
Cargo:	Junta General			
Código:	001			
Número de Cargos:	01			
Dependencia:	Ninguna			

#### II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Es el órgano supremo con carácter deliberado que programa dirige, controla y supervisa el correcto funcionamiento de la administración y gestión de la Cía. Ltda. de conformidad con las atribuciones y normativa legal vigente.

#### III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Reformar y aprobar el Estatuto y Reglamento Interno
- Conocer y aprobar el Presupuesto y el Plan de Trabajo.
- Presentar apoyo técnico para la definición de las políticas, lineamientos y criterios necesarios para la formulación, revisión, actualización, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos estratégicos que de ellos se deriven, así como el Programa operativo Anual.
- Determinar conforme a sus necesidades los requerimientos de bienes muebles y servicios que sean indispensables para el desempeño de sus funciones.
- Planear, programar, organizar, controlar y evaluar el funcionamiento de la compañía.
- Designar y remover gerentes.
- Aprobar los Balances Financieros que presentes los gerentes.
- Resolver acerca de la forma del reparto de utilidades.
- Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- Decir acerca del aumento o disminución del capital.
- Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía.
- Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el artículo 82 de la Ley de Compañías.
- Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los gerentes.
- Organizar y realizar reuniones de trabajo con el personal, para tratar aspectos relativos a la calidad del servicio.
- Todas las demás que le señale la Junta General de Socios o le confieran las disposiciones legales.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



#### EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FEBRERO 2011

#### IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Conocimiento y aplicación de la Normativa Legal
- Dirección y administración de centros de formación complementaria
- Comprensión y manejo de conceptos en materia financiera y educativa
- Gestión de proyectos
- Teorías estratégicas
- Relaciones humanas

## V. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA Estudios: Experiencia: Superiores (opcional) Especialista: • Administración y Gestión

VI. COMPETENCIA LABORAL				
COMPETENCIA		DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	
Solvencia Económica	econó	er y financiar los recursos micos para el normal namiento empresarial.	<ul> <li>Llaga a consensos con los socios de la compañía para el logro de las perspectivas empresariales.</li> <li>Estabiliza el equilibrio financiero referente a la solvencia, solidez y rentabilidad.</li> <li>Aprueba la planificación administrativa y financiera del nivel ejecutivo, representado por el Gerente.</li> </ul>	
Trabajo en Equipo y Colaboración	Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes.		<ul> <li>Coopera en distintas situaciones y comparte información.</li> <li>Aporta sugerencias, ideas y opiniones.</li> <li>Expresa expectativas positivas del equipo o de los miembros del mismo.</li> <li>Planifica las propias acciones teniendo en cuenta la repercusión de las mismas para la consecución de los objetivos grupales.</li> </ul>	
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:	



FECHA DE ELABORACIÓN:

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FEBRERO 2011

Compromiso con la Organización  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  • Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.  • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.  • Apoya a la organización en situaciones difíciles.  • Demuestra sentido de					
Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  - Promueve el cambio.  - Promueve al cambio de la organización y respeta sus normas.  - Antepone las necesidades de la organización en situaciones dificilles Apoya a la organización en situaciones dificilles Demuevatra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.	COMPETENC	IA		CONDUC	TAS ASOCIADAS
Adaptación al cambio  versattilidad a situaciones nuevas para aceptar las cambios positiva y constructivamente.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.  Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.  Apoya a la organización en situaciones difíciles.  Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones				los miemb permita co e ideas respeto y o Respeta o	ros del equipo que ompartir información en condiciones de cordialidad. criterios dispares y
Compromiso con la Organización  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.  Aloyo a la organización en situaciones difíciles.  Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones	Adaptación al cambio	ve pa	ersatilidad a situaciones nuevas ara aceptar los cambios positiva	<ul><li>a los camb</li><li>Responde flexibilidad</li></ul>	ios al cambio con
ELABORADO POR: REVISADO POR: APROBADO POR:	Compromiso con la Orga	nización la	s necesidades, prioridades y	organizacionormas.  • Antepone la organiza necesidado.  • Apoya a situaciones.  • Demuestra pertenenci.	ón y respeta sus  las necesidades de ación a sus propias es. la organización en s difíciles.  s entido de a en todas sus
ELABORADO POR: REVISADO POR: APROBADO POR:					
ELABORADO POR: REVISADO POR: APROBADO POR:					
ELABORADO POR: REVISADO POR: APROBADO POR:					
	ELABORADO	POR:	REVISADO POR:	APRO	BADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN				
Nivel:	Ejecutivo			
Cargo:	Gerente			
Código:	002			
Número de Cargos:	02			
Dependencia:	Junta General Sociales			

#### II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Representa la autoridad máxima de la compañía, a su cargo están las funciones de dirección, planificación, administración, evaluación, control, y representación.

#### III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Coordinar la programación del presupuesto de acuerdo a las asignaciones de la Junta General de Socios de conformidad a la Planificación Anual de Trabajo,
- Establecer la operatividad administrativa, evaluando resultados.
- Presentar apoyo técnico para la definición de las políticas, lineamientos y criterios necesarios para la formulación, revisión, actualización, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos estratégicos que de ellos se deriven, así como el Programa Operativo Anual.
- Determinar conforme a sus necesidades los requerimientos de bienes muebles y servicios que sean indispensables para el desempeño de sus funciones.
- Planear, programar, organizar, controlar y evaluar el funcionamiento de la compañía.
- Analizar y aprobar los Balances Financieros que presente la Secretaria-Contadora.
- Elaborar el Manual de Organización de la compañía así como sus modificaciones y solicitar su respectiva dictaminación a los servicios.
- Expedir manuales de procedimientos y servicios al público; manteniendo actualizados para el óptimo funcionamiento de la compañía.
- Desempeñar las comisiones y funciones que la Junta le asigne, informando al mismo sobre su desarrollo.
- Realizar el proceso de selección de personal en estricto apego a los apegos establecidos, a fin de contar con un equipo de trabajo que responda a la elevada misión y responsabilidad que implica otorgar el servicio de la compañía.
- Proporcionar al personal capacitación inicial y continua que le brinde los elementos técnicos para conducir sus actividades.
- Mantener las instalaciones de la compañía en óptimas condiciones de funcionamiento, seguridad e higiene, que respondan a las necesidades específicas para la atención integral de los usuarios del servicio.
- Proporcionar a la Junta General de Socios la información requerida para llevar a cabo revisiones, supervisiones o evaluaciones sobre la calidad del servicio.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

- Coordinar con los demás departamentos de la compañía en todas aquellas actividades que sean necesarias para alcanzar un óptimo desarrollo.
- Elaborar y coordinar la distribución de horarios de trabajo.
- Organizar y realizar reuniones de trabajo con el personal, para tratar aspectos relativos a la calidad del servicio y en general al funcionamiento de la compañía.
- Todas las demás que le señale la Junta General de Socios o le confieran las disposiciones legales.
- Atender y dar solución oportuna y eficiente a los planteamientos, sugerencias y de ser el caso, las inconformidades que sobre el servicio presenten los beneficiarios.
- Participar en la definición de los criterios e indicadores internos de evaluación de la eficacia en el cumplimiento de los objetivos, metas y administración de los recursos designados a los servicios.
- Organizar y desarrollar los actos y eventos que le corresponden a la compañía con el objetivo de propiciar una buena imagen.

#### IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Conocimiento y aplicación de la Normativa Legal
- Comprensión y manejo de conceptos en materia financiera
- Gestión de proyectos
- Teorías estratégicas
- Informática y manejo de software
- Atención al cliente
- · Relaciones humanas

V. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA				
Estudios:		Experiencia:  Mínima 1 año en actividades similares		
Superiores Especialista:		Willimia i an	o en actividades similares	
<ul> <li>Administración, Gestión o Ingeniería en Sistemas.</li> </ul>				
ELABORADO POR: REVISA		DO POR:	APROBADO POR:	



#### EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

VI. COMPETENCIA LABORAL			
COMPETENCIA		DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	los c	zar las funciones y cumplir ompromisos organizacionales eficacia y calidad.	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.  Asume la responsabilidad por sus resultados.  Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos.  Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación a las trabajadores y usuarios	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los trabajadores y usuarios internos y externos, de conformidad con la responsabilidad contraída.		<ul> <li>Atiende y valora las necesidades y peticiones de los trabajadores y usuarios en general.</li> <li>Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos, productos o servicios.</li> <li>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la compañía.</li> <li>Establece diferentes canales de comunicación con los trabajadores y usuarios para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> </ul>
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos empresariales, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información de carácter general requerida.		<ul> <li>Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos.</li> <li>Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades asignadas, al menos que sean fidedignas.</li> <li>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</li> <li>Utiliza los recursos de la compañía para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.</li> </ul>
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:
			_



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

	T	
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	<ul> <li>Promueve las metas de la organización y respeta sus normas.</li> <li>Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades.</li> <li>Apoya a la organización en situaciones difíciles.</li> <li>Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones</li> </ul>
_	L	actuaciones
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:
		1



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN			
Nivel:	Ejecutivo		
Cargo:	Gerente Administrativo		
Código:	003		
Número de Cargos:	01		
Dependencia:	Gerente General		

#### II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Organización, dirección, supervisión y control de las actividades que realiza el personal administrativo y empleados.

#### III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas –financieras de la empresa.
- Organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos de la empresa.
- Asegurar un eficiente sistema de control administrativo-financiero de los recursos que tiene a su alcance la empresa.
- Programa y supervisa trabajos realizados por la empresa.
- Participa en la adquisición de bienes y servicios, vigila la estricta aplicación del reglamento de contratación de la empresa.
- Prepara de manera eficaz y oportuna los informes de la administración financiera.
- Evaluar constantemente las actividades que realizan los funcionarios y verificar su eficacia.
- Realiza el control interno de los diferentes trámites que le corresponden.
- Establecer la operatividad administrativa, evaluando resultados.
- Presentar apoyo técnico para la definición de las políticas, lineamientos y criterios necesarios para la formulación, revisión, actualización, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos estratégicos que de ellos se deriven, así como el Programa Operativo Anual.
- Determinar conforme a sus necesidades los requerimientos de bienes muebles y servicios que sean indispensables para el desempeño de sus funciones.
- Planear, programar, organizar, controlar y evaluar el funcionamiento de la compañía.
- Coordinar con los demás departamentos de la compañía en todas aquellas actividades que sean necesarias para alcanzar un óptimo desarrollo.
- Todas las demás que le señale la Junta General de Socios o le confieran las disposiciones legales.
- Atender y dar solución oportuna y eficiente a los planteamientos, sugerencias y de ser el caso, las inconformidades que sobre el servicio presenten los beneficiarios.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

• Organizar y desarrollar los actos y eventos que le corresponden a la compañía con el objetivo de propiciar una buena imagen.

#### IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Conocimiento en Administración de Empresas
- Gestión de proyectos
- Teorías estratégicas
- Informática y manejo de software
- Atención al cliente
- · Relaciones humanas

V. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA			
Estudios:		a: ños en actividades	
Superiores	similares		
Especialista:  • Administración, Gestión o Ingeniería Sistemas.	a en		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

VI. COMPETENCIA LABORAL			
COMPETENCIA		DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	los c	zar las funciones y cumplir ompromisos organizacionales eficacia y calidad.	Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas.  Asume la responsabilidad por sus resultados.  Realiza todas las acciones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación a las trabajadores y usuarios	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los trabajadores y usuarios internos y externos, de conformidad con la responsabilidad contraída.		<ul> <li>Atiende y valora las necesidades y peticiones de los trabajadores y usuarios en general.</li> <li>Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos, productos o servicios.</li> <li>Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la compañía.</li> <li>Establece diferentes canales de comunicación con los trabajadores y usuarios para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas.</li> <li>Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.</li> </ul>
Transparencia	los elimin discre utiliza a la	er uso responsable y claro de recursos empresariales, nando cualquier ecionalidad indebida en su ación y garantizar el acceso a información de carácter ral requerida.	<ul> <li>Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades asignadas, al menos que sean fidedignas.</li> <li>Demuestra imparcialidad en sus decisiones.</li> <li>Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables.</li> </ul>
ELABORADO POR:		REVISADO POR:	APROBADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN				
Nivel:	Auxiliar			
Cargo:	Contadora			
Código:	004			
Número de Cargos:	01			
Dependencia:	Gerente Administrativo			

#### II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Organización, Dirección y Control de actividades contables.

#### III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Dará soporte administrativo operativo al Gerente en los ámbitos de su desempeño específico.
- Proporcionará información al público con su debida recepción de comunicaciones.
- Será responsable del adecuado suministro de materiales y útiles de oficina, así como también de su correcto uso y distribución.
- Se encargará de manejar los recursos monetarios asignados a la Caja Chica o Fondos Rotativos, para ello llevará un eficiente control.
- Se encargará de que exista el regular aprovisionamiento de los suministros y demás enseres que requiera el personal.
- Se encargará del cuidado de los bienes y materiales de su oficina que estén bajo su responsabilidad.
- Elaborar el presupuesto anual y someterlo a consideración del Gerente-Propietario, a fin que ponga observaciones y ajustes que fueren pertinentes y necesarias.
- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la compañía así como sus respectivos registros, de acuerdo con los organismos de control, políticas, normas, técnicas y Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Jornalizar diariamente y en forma cronológica todas y cada una de las operaciones realizadas, para que en el momento que el Gerente solicite los respectivos balances, éstos se entreguen de inmediato.
- Disponer oportuna y confiablemente de los datos necesarios para la obtención de los estados financieros.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

#### MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

- Legalizar con su firma la emisión de los estados generados por la actividad económico-financiera de la empresa..
- Emitir sugerencia y comentarios tendientes al mejor manejo de los recursos financieros.
- Presentar a la Gerencia diariamente, los saldos de Caja y Bancos.
- Elaborar y presentar los Balances de Comprobación y Estados Financieros, en la forma y plazos previstos por la ley.
- Dar cumplimiento a todo lo dispuesto por la Ley de Contadores, e Instrucciones del Servicio de Rentas Internas.
- Efectuar el control previo al compromiso, al gasto y al desembolso de todas las transacciones y operaciones de acuerdo a la legislación vigente.
- Archivar ordenadamente los comprobantes que acrediten la veracidad de las operaciones realizadas.
- Suministrar la información requerida por las diferentes áreas de la empresa.
- Operativizará el sistema de inventarios y su respectivo control
- Efectuará el pago de adelantos y liquidaciones a proveedores y laborales.
- Realizará periódicamente constataciones físicas del inventario general.

#### IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Conocimientos en contabilidad y auditoría.
- Informática y manejo de software
- Conocimientos sobre almacenamiento y suministro de materiales
- Conocimiento de la normativa contable, tributaria y laboral
- Manejo de inventarios
- Solución inmediata ante circunstancias financieras inusuales
- Soporte técnico
- Relaciones humanas

V. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA						
Estudios: • Superiores		Experiencia:  • Mínima 2 años en activid similares		actividades		
Especialista:  • Dr. Lic. Ing. Contabilidad y Auditoría	а					
ELABORADO POR:	REVISADO POR:		APROBADO POR:			



## EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

VI. COMPETENCIA LABORAL					
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS			
Manejo de la Información	Manejar con respeto las informaciones personales e institucionales de que dispone.	<ul> <li>Evade temas que indagan sobre información confidencial.</li> <li>Maneja los recursos financieros de manera transparente apegados a la Ley y en bienestar de la compañía.</li> <li>Organiza y guarda de forma adecuada la información a su cuidado, teniendo en cuenta las normas legales y de la organización.</li> <li>No hace pública información laboral o de las personas que pueda afectar la organización o las personas.</li> <li>Es capaz de discernir qué se puede hacer público y qué no.</li> <li>Transmite información oportuna y objetiva.</li> </ul>			
Adaptación al cambio	Enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas para aceptar los cambios positiva y constructivamente.	Acepta y se adapta fácilmente a los cambios     Responde al cambio con flexibilidad.     Promueve el cambio.			
Disciplina	Adaptarse a las políticas institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente.	<ul> <li>Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas.</li> <li>Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.</li> <li>Acepta la supervisión constante.</li> <li>Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización.</li> </ul>			
Relaciones Interpersonales	Establecer y mantener relaciones de trabajo amistosas y positivas, basadas en la comunicación abierta y fluida y en el respeto por los demás.	<ul> <li>Escucha con interés a las personas y capta las preocupaciones, intereses y necesidades de los demás.</li> <li>Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.</li> </ul>			
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:			



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

# MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Auxiliar	
Cargo:	Secretaria	
Código:	005	
Número de Cargos:	01	
Dependencia:	Gerente Administrativo	

# II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Asistencia operativa, digitación (textos y datos), envío, recepción, control archivo de correspondencia interna y externa.

# III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Llevar los libros, registros, formularios oficiales y más documentos que tengan que ver con la empresa, y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y de reserva.
- Serán de su responsabilidad los daños o pérdidas ocasionados por su culpa o negligencia.
- Tener organizados todos los documentos a su cargo como: Leyes, Códigos, Decretos, Reglamentos, Circulares, etc.
- Convocar por escrito y con anticipación de cuarenta y ocho horas (48) a quienes deben asistir a sesiones convocadas por los accionistas, gerente general y gerente administrativo.
- Formular el acta correspondiente de las sesiones en las que debe intervenir y autenticarlas con su firma.
- Manejar el fondo de caja chica y llevar la correspondiente cuenta.
- Llevar un registro sobre clientes de la compañía y actualizarlos de manera permanente.

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

# MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

# IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Conocimientos básicos en contabilidad
- Conocimientos en facturación.
- Informática y manejo de software
- Conocimientos sobre almacenamiento y suministro de materiales
- Conocimiento de la normativa contable, tributaria y laboral
- Solución inmediata ante circunstancias financieras inusuales
- Soporte técnico
- Relaciones humanas

V. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA			
Estudios: • Superiores  Especialista: • Administración o Secretaría	Experiencia	ı:	actividades
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBA	DO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

# MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

VI. COMPETENCIA LABORAL				
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS		
Colaboración	Cooperar con los demás con el fin de alcanzar los objetivos institucionales.	<ul> <li>Ayuda al logro de los objetivos articulando sus actuaciones con los demás.</li> <li>Cumple los compromisos que adquiere.</li> <li>Facilita la labor de sus superiores y compañeros de trabajo.</li> </ul>		
Experticia Técnica	Entender y aplicar los conocimientos técnicos del área de desempeño y mantenerlos actualizados.	Capta y asimila con facilidad conceptos e información. Aplica el conocimiento técnico a las actividades cotidianas. Analiza la información de acuerdo con las necesidades de la organización. Comprende los aspectos técnicos y los aplica al desarrollo de procesos y procedimientos en los que está involucrado. Resuelve problemas utilizando sus conocimientos técnicos de su especialidad y garantizando indicadores y estándares establecidos.		
Trabajo en equipo	Trabajar con otros para conseguir metas comunes.	Identifica claramente los objetivos del grupo y orienta su trabajo a la consecución de los mismos.      Colabora con otros para la realización de actividades y metas grupales.		
Creatividad e innovación	Presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.	Propone y encuentra formas nuevas y eficaces de hacer las cosas     Es recursivo     Es práctico     Busca nuevas alternativas de solución     Revisa permanentemente los procesos y procedimientos para optimizar los resultados.		
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:		



# EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

I. IDENTIFICACIÓN		
Nivel:	Operativo	
Cargo:	Técnicos	
Código:	005	
Número de Cargos:	01	
Dependencia:	Gerente Administrativo	

# II. PROPÓSITO PRINCIPAL

Instalación de internet, garantizar calidad de servicio.

# III. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESENCIALES

- Programación acciones de formación profesional según las Políticas, Plan Estratégico y metas establecidas.
- Calibrar y Direccionar las antenas.
- Colocación de los amplificadores.
- Medir la señal longitud, frecuencia de las ondas.
- Tendido de la fibra óptica.
- División del ancho de la banda.
- Evaluar constantemente las actividades que realizan los funcionarios y verificar su eficacia.
- Planear, programar, organizar, controlar y evaluar el funcionamiento de la compañía.
- Coordinar con los demás departamentos de la compañía en todas aquellas actividades que sean necesarias para alcanzar un óptimo desarrollo.
- Atender y dar solución oportuna y eficiente a los planteamientos, sugerencias y de ser el caso, las inconformidades que sobre el servicio presenten los beneficiarios.

# IV. CONOCIMIENTOS BÁSICOS O ESENCIALES

- Instalación de Redes.
- Seguridad Informática
- Mantenimiento.
- Asistencia.
- Software y Hardware

ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

# MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

# V. ESTUDIOS Y EXPERIENCIA

# **Estudios:**

- Tecnología
- Superiores

# Especialista:

• Tecnología en instalación de redes, sistemas.

# Experiencia:

• Mínima 1 año en actividades similares

VI. COMPETENCIA LABORAL			
COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS	
Capacitación permanentes	Adquirir y desarrollar permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia organizacional.	<ul> <li>Aprende de la experiencia de otros y de la propia capacitándose particularmente en forma continua.</li> <li>Se adapta y aplica nuevas tecnologías y ambientes de trabajo que se implanten en la organización.</li> <li>Aplica los conocimientos adquiridos a los desafíos que se presentan en el desarrollo del trabajo.</li> </ul>	
Experiencia profesional	Aplicar el conocimiento profesional en la resolución de problemas y transferirlo a su entorno laboral.	<ul> <li>Analiza de un modo sistemático y racional los aspectos del trabajo, basándose en la información relevante.</li> <li>Aplica reglas básicas y conceptos complejos aprendidos.</li> <li>Identifica y reconoce con facilidad las causas de los problemas y sus posibles soluciones.</li> <li>Clarifica datos o situaciones complejas.</li> <li>Planea, organiza y ejecuta múltiples tareas tendientes a alcanzar resultados de la compañía.</li> </ul>	
ELABORADO POR:	REVISADO POR:	APROBADO POR:	



FECHA DE ELABORACIÓN:

FEBRERO 2011

# MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

 Acepta instrucciones aunque se difiera de ellas. Adaptarse a las políticas Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo. institucionales y buscar información de los cambios en la autoridad competente. Disciplina Acepta la supervisión constante. Realiza funciones orientadas a apoyar la acción de otros miembros de la organización. **ELABORADO POR: REVISADO POR:** APROBADO POR:

# DISCUSION

# g. DISCUSIÓN

Luego de estructurar la Planificación Estratégica para la empresa KEIMBROCKS CÍA. LTDA. de la ciudad de Loja, periodo 2011 – 2015, es necesario que se incorpore como una herramienta de dirección y organización que tiene como propósito básico el establecimiento de guías habituales de acción en el proceso de gestión administrativa, capacitación, manual de funciones, publicidad, que son parte del Plan Táctico - Operativo a través de los programas y proyectos planteados que fortalecerán su organización y capacidad organizativa en un proceso a largo plazo que será monitoreado y evaluado continuamente, en un ambiente de responsabilidad y de trabajo en conjunto.

Es preciso identificar la propuesta como una alternativa dinámica y flexible que permitió la correcta definición de la misión, visión, valores y principios; y con esto ir direccionando los objetivos estratégicos lo que garantice una gestión administrativa con miras al mejoramiento institucional considerando los recursos, eventos y procedimientos favorables para acciones futuras.

Por otro lado la falta de formación y capacitación a los empleados genera poca aceptación para responder a las exigencias del mercado local y el de los clientes, razones por las que la capacitación se la ha tomado como un aspecto determinante para el desarrollo de esta empresa, lo

permite ser lo suficientemente competitivo y tener varias alternativas frente a la competencia.

La falta de un manual de funciones conlleva al trabajo ineficiente del personal, puesto que no se asignan funciones de acuerdo a la capacidad y conocimiento profesional, la contratación del personal no se las realiza de acuerdo a las necesidades de la empresa, por lo que la elaboración de un manual de funciones garantiza el trabajo en un ambiente de conformidad y logrando equidad en la designación de funciones, lo que permite cumplir con las expectativas de los clientes, con servicios eficientes.

Además, es importante la publicidad de la empresa, que permita llegar a la gente y captar un mayor número de clientes, así como el de dar incentivos con promociones durante el año, ante todo esto se llegó a determinar que la mejor publicidad es la de clientes satisfechos, cumpliendo con sus exigencias con constante actualización y renovación de los servicios que ofrece, se deben dar soluciones inmediatas a sus requerimientos, por lo que es necesario la creación de un departamento de atención al cliente en línea, y de la permanencia de personal en la empresa para acudir de forma inmediata a dar soluciones a los diferentes inconvenientes presentados por los usuarios.

Es así que la planificación estratégica brindará espacios importantes para las actividades de la empresa al utilizar los objetivos determinados con claridad y tácticas para lograrlos; esta herramienta ayudará a predecir los

problemas antes que surtan y a enfrentarlos antes que se agraven; y a reconocer las oportunidades que se tiene, evitando amenazas futuras para la empresa.

# 

# h. CONCLUSIONES

- La empresa KEIMBROCKS CÍA. LTDA, desde su creación no ha contado con una Planificación Estratégica que oriente la gestión de la empresa, lo que ha ocasionado que exista inconformidad entre los servicios que ofrece y lo que los clientes esperan recibir.
- La empresa no cuenta con un manual de funciones, lo que produce desconocimiento de las actividades que se deban realizar en forma clara y definida, lo que da como resultado desperdicio de tiempo y recursos.
- Carencia de capacitación del personal, que debe ser asumida por la empresa de tal manera que el cumplimiento sea dentro de un ambiente adecuado y con la motivación suficiente para un buen desempeño de sus funciones.
- Falta de técnicos dedicados al mantenimiento y a la atención al cliente personalizada, lo que se evidencia en la inconformidad de los clientes.

Se cumplió con los objetivos establecidos en el proyecto, al realizar un diagnóstico de la situación de la empresa que permitió encontrar el punto de referencia para la formulación del plan estratégico y con ello el Plan Táctico- Operativo, especificando ejes de desarrollo vinculados a la Gestión Administrativa, Capacitación, Manual de Funciones, Publicidad.

# 

### i. RECOMENDACIONES

- Al Gerente General hacer uso del presente trabajo, mismo que será de instrumento idóneo para el desarrollo de la empresa y que se circunscribe a la elaboración de la Planificación estratégica.
- Utilizar la propuesta establecida en el Manual de Funciones elaborado, el mismo que será una herramienta para un mejor desempeño y fortalecimiento de la empresa.
- Aplicar el programa de capacitación propuesta para el personal administrativo y empleados de acuerdo a su perfil profesional y en función a la actividad que realiza, lo que permita responder a las exigencias actuales con ética, valores y responsabilidad.
- Asignar presupuesto enfocado a la contratación de técnicos, de acuerdo a las necesidades de la empresa, para mejorar el servicio que ofrece, con personal de calidad.
- A los estudiantes de la Universidad Nacional de Loja, se recomienda el estudio e investigación de temas relacionados a la Planificación

Estratégica por lo que el presente trabajo servirá de guía para las futuras generaciones.

# 

# j. BIBLIOGRAFÍA

# **LIBROS Y COLECCIONES**

- ARANDA, Aranda. Alcides. Planificación Estratégica Educativa.
   Segunda Edición, Editorial UNL. Loja Ecuador, 1997.
- ASSOFF,H. Igor, Planeación Estratégica, 1<sup>era</sup> edición México, 1999.
- AWRENCE J., Gitman, Administración Financiera Básica,
   WrigthStateUniversity, Dayton, Ohio, E.U.A, Editorial Mexicana Reg.
   723
- CASTRO IDROBO, Diego "Tesis Propuesta Técnicas del Manual de Funciones", Loja 1997
- EMERY Douglas R., Finnerty John D, Stowe John D., Fundamentos de la Administración Financiera, Editorial Prentice Hall, Mèxico, 2000
- GOODSTEIN LEONARD Ph. D, NOLAN TIMOTHY Ph. D, PFEIFFER
   WILLIAM Ph. D, Planeación Estratégica Aplicada Guía General
   2008.

- HAMERMESH, Richard G. Planeación Estratégica, Versión Española Andrés Eduardo Chehade, Segunda Edición, Editorial LIMUSA, México, 2000..
- MIKLOS, Tomas y MALDONADO, Luis, Las Decisiones Políticas: De la planeación a la acción, Segunda Edición, Siglo XXI Editores, 2000
- MUNICH, Galindo y GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de la Administración, 4<sup>ta</sup> edición, editorial Trillas. México 2002
- PAREDES, A. Manual de Planificación. Segunda Edición. Bogotá
   Colombia 2004.
- RAMIREZ, José. Elementos Metodológicos para la Planificación
   Estratégica en Programas de Educación Superior. Algarrobo-Chile.
- SANCHEZ, Carlos Andrés, Presupuestos, Universidad Tecnológica
   Equinoccial, Editor: CODEU Tecnología Educativa 2008.
- VELASCO, María Lourdes. Planificación Estratégica. Quito Ecuador.

# **INTERNET**

- Gestiopolis. Planificación Estratégica. Disponibles en http://www.gestiopolis/planificaciónestratégica. (fecha de consulta: 20 de octubre de 2010)
- Sistema Educativo. Disponible en http://www.wikipedia/sistema de educación. / fecha de consulta 20 de octubre de 2010)

# ÍNDICE

TÍTULO1
RESUMEN EN CASTELLANO Y TRADUCIDO AL INGLÉS2
INTRODUCCIÓN6
REVISIÓN DE LITERATURA
LA EMPRESA12
FINALIDADES ECONÓMICAS Y SOCIALES13
CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA LEGISLACIÓN
ECUATORIANA15
EMPRESAS DE SERVICIOS
COMPANÍAS18
ENTIDAD QUE CONTROLA Y VIGILA LAS COMPAÑÍAS14
COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (CÍA. LTDA.)19
ADMINISTRACIÓN DE LA CIA. LTDA
ADMINISTRACIÓN
CARACTERISTICAS22
IMPORTANCIA24

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO
PLANIFICACIÓN ESTRATÈGICA
IMPORTANCIA27
ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
28
MATERIALES Y MÉTODOS
RESULTADOS63
ANÁLISIS SITUACIONAL 69
ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 76
PLAN TÁCTICO OPERATIVO111
DISCUSIÓN
CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA145
ANEXOS

# 

# k. ANEXOS

# ANEXO 1



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

# ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

# ENCUESTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

# (INFORMANTES INTERNOS).

Con la finalidad de conseguir la información para realizar la, "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

1)	¿Cuál es su profesión?						
2)	Qué función desempeñ	a en la em	presa	KEIMBROC	KS C	ía. L	₋tda.?
3)	¿Durante qué tiemp			funciones			
	KEIMBROCKS Cía. Ltd	la.?					
	De 0 a 1 años	( )					
	De 2 a 5 años	( )					
	De 6 en adelante	( )					

<del>4</del> )	KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
5)	¿En qué ámbitos considera que necesita capacitación el personal que conforma la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
6)	¿Cuentan con una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
	SI() NO() ¿Por qué?
7)	¿Considera usted que los servicios que se ofrece en la empresa
	KEIMBROCKS Cía. Ltda. cumple con las expectativas de sus clientes?
8)	Los servicios que ofrece la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. son difundidos a través ¿de qué medios?

9) Desde su perspectiva cuáles son las fortalezas, oportunidades,
debilidades y amenazas de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.
FORTALEZAS
OPORTUNIDADES
DEBILIDADES
AMENAZAS
10)¿Considera usted conveniente la realización de una planificación
estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
SI() NO()

	¿Por qué?						
11	1)De una recom	nendació	n que conside	re sea tomada	a en c	cuent	a para la
	realización d	de la	Planificación	Estratégica	en	la	empresa
	KEIMBROCKS	S Cía. Lt	da.				
		GRA	CIAS POR SU	COLABORAC	NÒL		

Con



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

# ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

# ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

(INFORMANTES INTERNOS).

la finalidad de conseguir la información para realizar la, "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS

CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

1)	¿Cuál es su profesión?							
2)	¿Qué función desempe	ña en	la en	npresa	a KEIMBRO	CKS	Cía.	Ltda.?
					•••••			
3)	¿Durante qué tiemp	о еј	erce	sus	funciones	en	la	empresa
	KEIMBROCKS Cía. Ltd	a.?						
	De 0 a 1 años	( )						
	De 2 a 5 años	( )						
	De 6 en adelante	( )						

4)	¿Con qué frecuencia han sido capacitados?
5)	¿En qué ámbitos considera usted que necesitan ser capacitados?
6)	¿Cuentan con una planificación estratégica la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
	SI() NO() ¿Por qué?
7)	¿Considera usted que la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. posee un
	alto nivel competitivo en el mercado?
_\	
8)	Desde su perspectiva cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.
	FORTALEZAS

OP	ORTUNIDADES
DE	BILIDADES
AM	ENAZAS
	¿Considera usted conveniente la realización de una planificaciór estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
	SI() NO() ¿Por qué?
	De una recomendación que considere sea tomada en cuenta para la realización de la Planificación Estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

# ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

# ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

# (INFORMANTES INTERNOS).

Con la finalidad de conseguir la información para realizar la, "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

1)	¿Cuál es su profesión?					
٥١	¿Qué función desempe	na en la e		» KEIMBBO		
-)	Zque funcion desempe		прісэ	a KEIMBKO	OKO OI	a. Liua. :
3)	¿Durante qué tiemp	o ejerce	sus	funciones	en la	a empres <i>a</i>
	KEIMBROCKS Cía. Ltd	la.?				
	De 0 a 1 años	( )				
	De 2 a 5 años	( )				
	De 6 en adelante	( )				

---

4)	¿Con qué frecuencia han sido capacitados?
5)	¿En qué ámbitos han sido capacitados?
6)	¿Según su criterio en qué ámbitos le gustaría ser capacitado?
7)	¿Cuentan con una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
	SI() NO() ¿Por qué?
8)	¿Considera usted que la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. posee un alto nivel competitivo en el mercado?
9)	Desde su perspectiva cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.
	FORTALEZAS

	OPORTUNIDADES
	DEBILIDADES
	AMENAZAS
10)	)¿Considera usted conveniente la realización de una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
	SI() NO()
	¿Por qué?
11)	De una recomendación que considere sea tomada en cuenta para la realización de la Planificación Estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.
	GRACIAS POR SU COLABORACIÓN
	)¿Considera usted conveniente la realización de una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?  SI ( ) NO ( )  ¿Por qué?  De una recomendación que considere sea tomada en cuenta para realización de la Planificación Estratégica en la empres



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

# ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

# ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

# (INFORMANTES EXTERNOS).

Con	la	finalidad	de	cons	eguir	la	informaciór	n para	realizar	· la,
"PLANI	FIC	ACIÓN ES	STRA	ATÉGI	CA P	ARA	A LA EMPR	RESA K	EIMBRO	CKS
CÍA. LI	DA.	DE LA C	UDA	D DE	LOJA	, PE	RIODO 201	1 - 201	5"	
1) ¿Co Ltda		e los ser	vicios	s que	ofrec	e I	a empresa	KEIMB	ROCKS	Cía.

2)	¿Los	servicios	que	ofrece	la	empresa	KEIMBROCKS	Cía.	Ltda
	cump	le con tod	as sus	expect	ativ	as como c	liente?		

3)	¿Qué opinión le merece la atención que brinda el personal de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
4)	¿En qué aspectos cree usted que debería mejorar los servicios que ofrece la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
5)	¿A través de qué medio conoció usted los servicios que ofrece KEIMBROCKS Cía. Ltda.?
6)	¿Qué recomendación daría para que contribuya a la excelencia de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

# **ANEXO 5**

# ENCUESTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía. Ltda. DE LA CIUDAD DE LOJA

# (INFORMANTES INTERNOS).

# 1) ¿Cuál es su profesión?

# CUADRO NRO. 01

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ing. en Sistemas	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# GRÁFICO NRO. 01



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO:** Las Autoras

# INTERPRETACIÓN

De la encuesta aplicada al gerente de la empresa se determina que su profesión es de Ingeniero en Sistemas obteniendo el 100% en el gráfico 01.

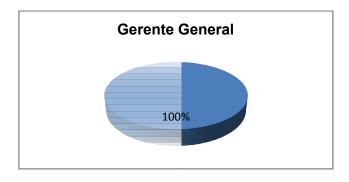
# 2) ¿Qué función desempeña en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 02

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Gerente General	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 02



FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

En un 100% realiza la función de Gerente General como se lo representa en el grafico 02.

---

# 3) ¿Durante qué tiempo ejerce sus funciones en la empresa **KEIMBROCKS Cía. Ltda.?**

CUADRO NRO. 03

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 0 a 1 años		
De 2 a 5 años	1	100%
De 6 en adelante		
TOTAL	1	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO:** Las Autoras

GRÁFICO NRO. 03



**FUENTE:**Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO:** Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Se ha determinado que en un 100% el Gerente General lleva desempeñando sus funciones desde su creación cuatro años por lo que se lo ubica en la opción de 2 a 5 años.

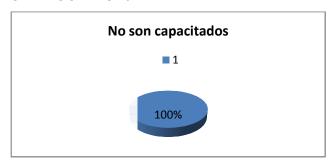
# 4) ¿Con que frecuencia se capacita al personal de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 04

VARIABLE	FRECUENCIA	%
No son capacitados	1	100%
TOTAL	1	100%

**FUENTE:**Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO:** Las Autoras

GRÁFICO NRO. 04



FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Se ha manifestado que no ha existido capacitación al personal de la empresa obteniendo un 100%.

# 5) ¿En qué ámbitos considera que necesita capacitación el personal que conforma la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 05

FRECUENCIA	VARIABLE	%
Instalación de		
Redes	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 05



FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la opinión del Gerente General la capacitación que el personal de Keimbrocks se enfoca en un 100% en necesita instalación de redes.

# 6) ¿Cuentan con una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 06

VARIABLE	FRECUENCIA	%
No cuentan con una Planificación Estratégica	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 06



FUENTE:Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

La empresa Keimbrocks con un 100% no cuenta con una planificación estratégica.

# 7) ¿Considera usted que los servicios que se ofrece en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. cumple con las expectativas de sus clientes?

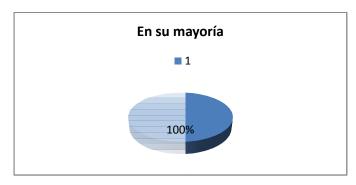
CUADRO NRO. 07

VARIABLE	FRECUENCIA	%
En su mayoría	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

#### GRÁFICO NRO. 07



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### INTERPRETACIÓN

De acuerdo a su gerente la empresa cumple en su mayoría con las expectativas de sus clientes equivalentes al 100%.

- - -

# 8) Los servicios que ofrece la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. son difundidos a través ¿de qué medios?

CUADRO NRO. 08

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Hojas Volantes	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 08



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Se ha manifestado que la publicidad se ha enfocado en un 100% a la distribución de hojas volantes, exponiendo los servicios que ofrece la empresa.

- - -

# 9) Desde su perspectiva cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

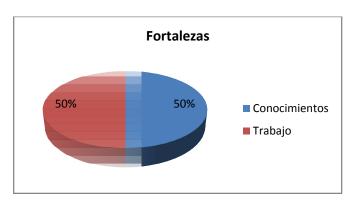
CUADRO NRO. 09

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Conocimientos	1	50%
Trabajo	1	50%
TOTAL	2	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

ELABORADO: Las Autoras

## GRÁFICO NRO. 09



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

CUADRO NRO. 10

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Clientes Fijos	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

# GRÁFICO NRO. 10



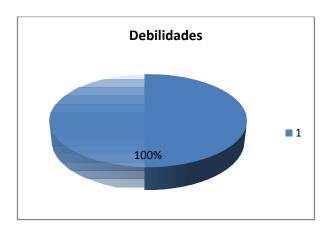
FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### CUADRO NRO. 11

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Cobertura	1	100%
TOTAL	1	100%

**FUENTE:** Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO:** Las Autoras

# GRÁFICO NRO. 11



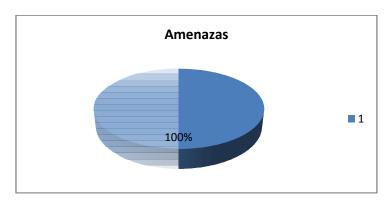
FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

#### CUADRO NRO. 12

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Competencia	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### GRÁFICO NRO. 12



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

En el gráfico 09 se determinan como fortalezas en un 50% los conocimientos que poseen y el 50% el trabajo que realizan; en el grafico 10 se exponen las oportunidades en un 100% a los clientes fijos con los que cuenta; como debilidades en el grafico 11 se presenta en un 100% la limitada cobertura, y en el grafico 12 en un 100% se establece a la competencia como amenazas.

# 10)¿Considera usted conveniente la realización de una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

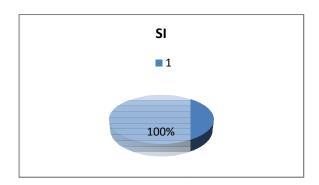
CUADRO NRO. 13

VARIABLE	FRECUENCIA	%
SI	1	0%
TOTAL	1	0%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 13



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

En un 100% se establece conveniente la aplicación de una planificación estratégica en la empresa que contribuya a cumplir con sus objetivos.

11)De una recomendación que considere sea tomada en cuenta para la realización de la Planificación Estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

CUADRO NRO. 14

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Plan de trabajo para cubrir la		
demanda de los clientes	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 14



FUENTE: Gerente de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO:** Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Como recomendación para la aplicación de la planificación estratégica se manifiesta desarrollar un plan de trabajo para cubrir con las demandas de los clientes representando un 100%.

- ~-

#### **ANEXO 6**

# ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

#### (INFORMANTES INTERNOS).

# 1) ¿Cuál es su profesión?

#### CUADRO NRO. 15

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ingeniero en Sistemas	1	34%
Licenciada en Administración	1	33%
Contadora	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### GRÁFICO NRO. 15



FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

De la encuesta aplicada a los empleados administrativos, sus profesiones se dividen en Ingeniero en Sistemas con un 34%, Licenciada en Administración con un 33%, y Contadora en un 33%.

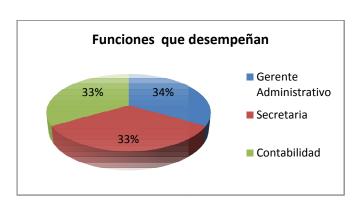
# 2) ¿Qué función desempeña en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 16

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Gerente Administrativo	1	34%
Secretaria	1	33%
Contabilidad	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO:** Las Autoras

GRÁFICO NRO. 16



FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

De las funciones que desempeñan en un 34% (Ingeniero en sistemas)

Gerente Administrativo, con el 33% (Licenciada en Administración)

Secretaria, y con el 33% como Contadora de la empresa.

# 3) ¿Durante qué tiempo ejerce sus funciones en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 17

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 0 a 1 año	2	67%
De 2 a 5 años	1	33%
De 6 en adelante	0	0%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 17



FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

En cuanto al tiempo en sus funciones se determina que en un 67% de sus empleados llevan de 0 a 1 año que corresponden al Gerente Administrativo y Secretaria, y en un 33% llevan en su cargo de 2 a 5 años que corresponde a la Contadora de la Empresa.

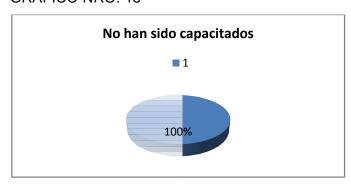
#### 4) ¿Con qué frecuencia han sido capacitados?

CUADRO NRO. 18

VARIAE	BLE		FRECUENCIA	%
No	han	sido		
capacit	ados		1	100%
TOTAL			1	100%

FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 18



FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

Con un 100% se ha manifestado que no ha existido capacitación por parte de la empresa, señalando que la capacitación con la que cuenta el personal es de manera particular.

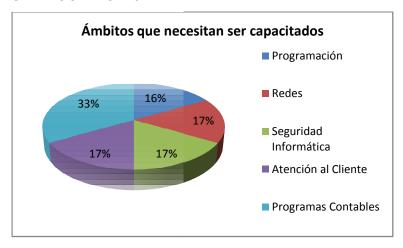
#### 5) ¿En qué ámbitos considera usted necesitan que ser capacitados?

CUADRO NRO. 19

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Programación	1	16%
Redes	1	17%
Seguridad Informática	1	17%
Atención al Cliente	1	17%
Programas Contables	2	33%
TOTAL	6	100%

FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### GRÁFICO NRO. 19



FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo al personal administrativo la empresa debe capacitar en los siguientes ámbitos, 16% en Programación, 17% en Redes, 17% en Seguridad Informática, el 17% en atención al cliente y en un 33% en cuanto a programas Contables.

#### 6) ¿Cuentan con una planificación estratégica la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

#### **CUADRO NRO. 20**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
No	1	100%
TOTAL	1	100%

FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

#### GRÁFICO NRO. 20



FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Con un 100% se determina que la empresa no cuenta con una planificación estratégica.

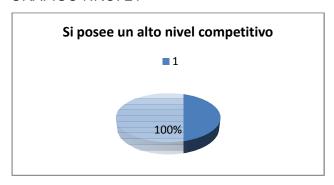
# 7) ¿Considera usted que la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. posee un alto nivel competitivo en el mercado?

#### CUADRO NRO. 21

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	1	100%
TOTAL	1	100%

**FUENTE**:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 21



FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Según el criterio de el personal administrativo la empresa si posee un alto nivel competitivo en el mercado equivalente al 100%.

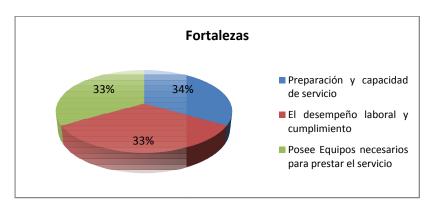
8) Desde su perspectiva cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

CUADRO NRO. 22

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Preparación y capacidad de servicio	1	34%
El desempeño laboral y cumplimiento	1	33%
Posee Equipos necesarios para prestar el servicio	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

#### **GRÁFICO NRO. 22**



**FUENTE**:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

CUADRO NRO. 23

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mercado libre por explotar	2	67%
El trabajo	1	33%
TOTAL	3	100%

**FUENTE**:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 23



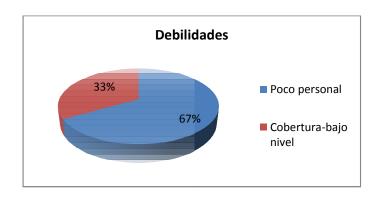
FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### CUADRO NRO. 24

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Poco personal	2	67%
Cobertura-bajo nivel	1	33%
TOTAL	3	100%

**FUENTE**:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

# GRÁFICO NRO. 24



**FUENTE**:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

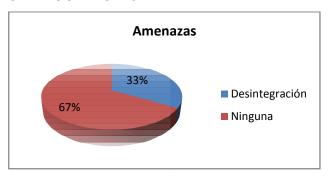
#### **CUADRO NRO. 25**

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Desintegración	1	33%
Ninguna	2	67%
TOTAL	3	100%

**FUENTE**:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

- - -

GRÁFICO NRO. 25



FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# INTERPRETACIÓN

En el gráfico 22 se determinan como fortalezas en un 34% preparación y capacidad de servicio, el 33% el desempeño laboral y cumplimiento, en un 33% el poseer los equipos necesarios para prestar el servicio; en el grafico 23 se establece como oportunidades en un 67% el mercado libre para explotar y en un 33% el trabajo que posee; como debilidades en el grafico 24 se presenta en un 67% el poco personal y en un 33% la limitada cobertura, en el grafico 25 en un 67% opinan que no tiene ninguna amenaza, mientras que el 33% como amenaza describen la desintegración.

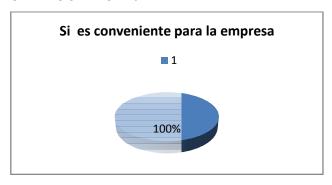
# 9) ¿Considera usted conveniente la realización de una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

**CUADRO NRO. 26** 

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	3	100%
TOTAL	3	100%

FUENTE: Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**GRÁFICO NRO. 26** 



FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

En un 100% se establece conveniente la aplicación de una planificación estratégica en la empresa que contribuya a cumplir con sus objetivos.

10) De una recomendación que considere sea tomada en cuenta para la realización de la Planificación Estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

CUADRO NRO. 27

VARIABLE	FRECUENCIA	%
En cuanto a horarios volumen de empleados y clientes	1	34%
Verificar la capacitación de cada empleado	1	33%
Verificar si la empresa ha avanzado desde su creación	1	33%
TOTAL	3	100%

FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO:** Las Autoras

#### GRÁFICO NRO. 27



FUENTE:Personal Administrativo de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Con la opinión de los empleados administrativos se recomienda para la planificación estratégica tomar en cuenta los siguientes aspectos, con un 33% los horarios de trabajo y el volumen de empleados en cuanto a las necesidades de la empresa, con un 33% la capacitación de los empleados, y con un 33% medir los avances de la empresa desde su creación.

---

#### **ANEXO 7**

# ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

#### (INFORMANTES INTERNOS).

# 1) ¿Cuál es su profesión?

CUADRO NRO. 28

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Tecnólogo en sistemas	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

**GRÁFICO NRO. 28** 



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta realizada al personal técnico el 100% tiene como profesión Tecnólogos en Sistemas.

---

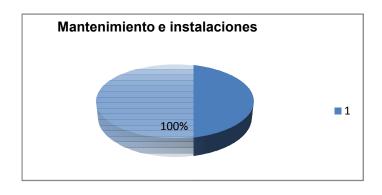
# 2) ¿Qué función desempeña en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

#### CUADRO NRO. 29

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mantenimiento e		
instalaciones	4	100%
TOTAL	4	100%

**FUENTE**:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

# GRÁFICO NRO. 29



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

De la encuesta realizada al personal técnico el 100% sus funciones son las de mantenimiento e instalación de redes.

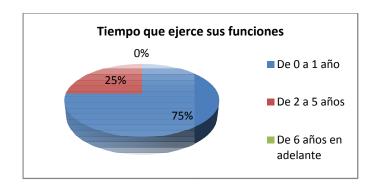
# 3) ¿Durante qué tiempo ejerce sus funciones en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 30

VARIABLE	FRECUENCIA	%
De 0 a 1 año	3	75%
De 2 a 5 años	1	25%
De 6 años en adelante		
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 30



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

De acuerdo al tiempo que llevan en la empresa, su personal se desempeña en un 75% de 0 a 1 año y en un 25% de 2 a 5 años.

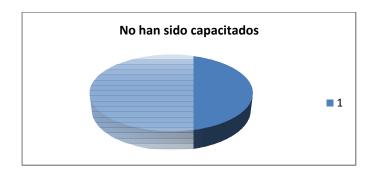
# 4) ¿Con qué frecuencia han sido capacitados?

CUADRO NRO. 31

VARIABLE	FRECUENCIA	%
No han sido capacitados	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 31



FUENTE: Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Con un 100% se determina que no ha existido capacitación dentro de la empresa, manifestándose que toda capacitación que poseen es por cuenta propia.

---

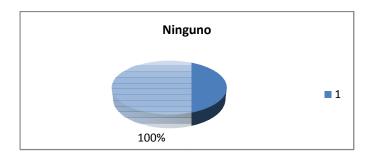
# 5) ¿En qué ámbitos han sido capacitados?

CUADRO NRO. 32

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Ninguno	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 32



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# **INTERPRETACIÓN**

Con un 100% se determina que no ha existido capacitación dentro de la empresa, manifestándose que toda capacitación que poseen es por cuenta propia.

---

# 6) ¿Según su criterio en qué ámbitos le gustaría ser capacitado? CUADRO NRO. 33

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Programación, Instalación de		
Redes	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 33



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

Con un 100% el personal de la empresa considera que se debería capacitar en Programación e instalación de Redes

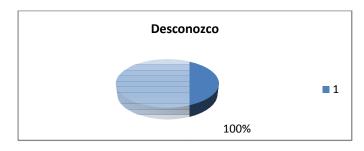
# 7) ¿Cuentan con una planificación estratégica en la empresa **KEIMBROCKS Cía. Ltda.?**

CUADRO NRO. 34

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Desconozco	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 34



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### INTERPRETACIÓN

El personal de la empresa se ha manifestado en un 100% que desconoce la existencia de una planificación estratégica.

# 8) ¿Considera usted que la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. posee un alto nivel competitivo en el mercado?

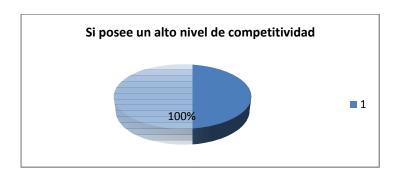
**CUADRO NRO. 35** 

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si posee un alto nivel de		
competitividad	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 35



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

### INTERPRETACIÓN

El personal de la empresa considera en un 100% que Keimbrocks cuenta con alto nivel competitivo en el mercado.

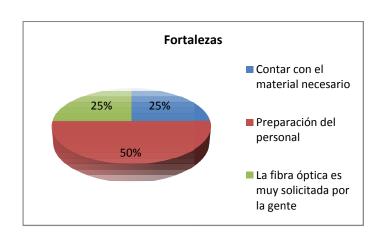
# 9) Desde su perspectiva cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

CUADRO NRO. 36

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Contar con el material necesario	1	25%
Preparación del personal	2	50%
La fibra óptica es muy solicitada por la gente	1	25%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# GRÁFICO NRO. 36



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### CUADRO NRO. 37

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Poder ampliarnos en el		
О	1	25%
Atraer un mayor		
de clientes	2	50%
El internet es		
nsable hoy en día	1	25%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# **GRÁFICO NRO. 37**



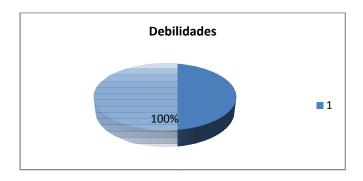
FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### CUADRO NRO. 38

VARIABLE	<b>FRECUENCIA</b>	%
Poco de personal	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# **GRÁFICO NRO. 38**



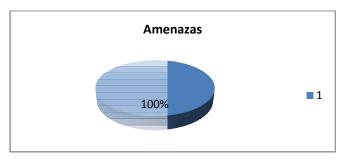
FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### CUADRO NRO. 39

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Competencia	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

# GRÁFICO NRO. 39



FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

---

En el gráfico 36 se determinan como fortalezas en un 25% preparación del personal, 25 % contar con fibra óptica y el 50% preparación del personal; en el grafico 37 se establece como oportunidades en un 25% el poder ampliarse en el mercado, en un 25% el requerimiento de contar con internet y un 50% de atraer nuevos clientes; como debilidades en el grafico 38 se presenta en un 100% el poco personal, en el grafico 39 con el 100% se considera como amenaza la competencia que existe.

# 10)¿Considera usted conveniente la realización de una planificación estratégica en la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 40

VARIABLE	<b>FRECUENCIA</b>	%
Si	4	100%
TOTAL	4	100%

FUENTE:Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 40



FUENTE: Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

En un 100% el personal de Keimbrocks considera conveniente la aplicación de una planificación estratégica en la empresa.

11)De una recomendación que considere sea tomada en cuenta para la realización de la Planificación Estratégica en la KEIMBROCKS Cía. Ltda.

CUADRO NRO. 41

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Planificación anual	1	25%
Establecer errores y buscar soluciones	1	25%
Control de el número de empleados de acuerdo al número de clientes	2	50%
TOTAL	4	100%

FUENTE: Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 41



FUENTE: Empleados de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

Como recomendación para la aplicación de la planeación estratégica consideran tomar en cuenta los siguientes aspectos en un 25% realizar un planificación anual, en un 25% el establecer errores y buscar soluciones, y en un 50% el control de empleados de acuerdo al número de clientes.

#### **ANEXO 8**

## **ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA** KEIMBROCKS Cía Ltda DE LA CIUDAD DE LOJA

## (INFORMANTES EXTERNOS).

# 1) ¿Conoce los servicios que ofrece la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

#### CUADRO NRO. 42

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	47	42%
Solo de internet	64	58%
TOTAL	111	100%

FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

#### GRÁFICO NRO. 42



FUENTE:Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes de la empresa Keimbrocks se determina que en un 42% si tiene conocimiento de los servicios que ofrece a empresa mientras que un 58% manifiesta que conoce exclusivamente el servicio de internet.

## 2) ¿Los servicios que ofrece la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. cumple con todas sus expectativas como cliente?

CUADRO NRO. 43

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	35	32%
Medianamente	47	42%
No	29	26%
TOTAL	111	100%

FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

**ELABORADO**: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 43



FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

De acuerdo al nivel de satisfacción por los servicios que ofrece la empresa sus clientes consideran en un 32% que si son satisfactorios, en un 42% medianamente y en un 26% no son satisfactorios, debido a algunos factores como internet lento , falta de cobertura y asistencia personal.

# 3) ¿Qué opinión le merece la atención que brinda el personal de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 44

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Buena	26	24%
Regular	48	43%
Mala	26	23%
No han		
utilizado	11	10%
TOTAL	111	100%

FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 44



FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

En cuanto a la atención que brinda el personal, sus clientes consideran en un 24% que es buena, en un 43% regular, en un 23% que es mala y otro 10% no ha utilizado el servicio personal de la empresa.

4. ¿En qué aspectos cree usted que debería mejorar los servicios que ofrece la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

**CUADRO NRO. 45** 

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Asistencia Personal	46	41%
Mayor Cobertura	44	40%
Publicidad y Ofertas	21	19%
TOTAL	111	100%

FUENTE:Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

**GRÁFICO NRO. 45** 



FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

Los clientes de la empresa afirman que la empresa debería mejorar en los siguientes aspectos en un 41% asistencia del personal, en un 40% mayor cobertura y en un 19% en lo que se refiere a publicidad y ofertas.

## 5. ¿A través de qué medio conoció usted los servicios que ofrece **KEIMBROCKS Cía. Ltda.?**

CUADRO NRO. 46

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Recomendación	46	42%
Publicidad	16	14%
Individualmente	37	33%
No recuerdo	12	11%
TOTAL	111	100%

FUENTE:Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. ELABORADO: Las Autoras

GRÁFICO NRO. 46



**FUENTE**:Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. **ELABORADO**: Las Autoras

Según los clientes la manera de cómo ha conocido los servicios es en un 14% por publicidad de la empresa, en un 33% han sido ellos quienes han buscado y obtenido sus servicios, en un 42% ha sido por recomendación de familiares y conocidos pero en gran parte por la empresa amiga Master Pc; y en un 11 % no recuerdan como se informaron de los servicios.

# 5. ¿Qué recomendación daría para que contribuya a la excelencia de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

CUADRO NRO. 47

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Mejor Servicio	52	47%
Aumentar su personal	25	23%
Difundir sus servicios	19	17%
Ofertas y Descuentos	15	13%
TOTAL	111	100%

FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

#### GRÁFICO NRO. 47



FUENTE: Clientes de la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda.

ELABORADO: Las Autoras

#### **INTERPRETACIÓN**

En cuanto a las recomendaciones que su clientes consideran deben ser tomadas en cuenta para la mejoría de la empresa tenemos, un 47% opina que debería mejorar sus servicios en cuanto a instalación, permanencia y cobertura de red, un 23% el aumentar su personal para dar una mejor atención, un 17% difundir sus servicios a través de propagandas que lleguen y atraigan clientes y en un 13% recomiendan el programar ofertas y descuentos a clientes fijos.

---

#### **DIAGNÓSTICO INTERNO**

Luego de haber aplicado las encuestas al personal de Keimbrocks se ha determinado que se cuenta con un Gerente General, Gerente Administrativo, Contadora y Secretaria quienes son la parte Administrativa de la empresa y cuatro técnicos que son los encargados de realizar mantenimiento e instalación; se ha podido verificar que dentro de la empresa no se han realizado capacitaciones ni al personal administrativo ni técnico, siendo su preparación de manera personal y particular, es por ello que el personal de Keimbrocks ve positiva la posibilidad que la empresa les brinde capacitación en algunos aspectos como: atención al cliente, programas contables, seguridad informática, programación e instalación de redes, así mismo se ha manifestado que los servicios que ofrecen cumplen en su mayoría con las expectativas de sus clientes, a pesar de que su publicidad es poca ya que se la realiza únicamente a través de hojas volantes, dentro de las fortalezas de la organización han descrito su preparación y capacidad de servicio, el desempeño laboral e implementos de trabajo, como oportunidad el mercado libre de explotación entre sus debilidades tiene la cobertura limitada y un poco de desintegración laboral, y como amenaza la competencia en el mercado actual, además la empresa no cuenta con una planificación estratégica por lo que entre sus recomendaciones como la verificación de horarios, de volumen de empleados y clientes, de avances empresariales, publicidad y propaganda consideran tomar en cuenta la aplicación de una planificación estratégica que les permita cumplir con sus objetivos y tener una guía de actividades donde puedan corregir y disminuir sus errores y aprovechar las oportunidades tomando decisiones acertadas.

#### **DIAGNÓSTICO EXTERNO**

De la encuesta aplicada a los informantes externos (clientes) se ha manifestado que no se conoce a cabalidad los servicios que ofrece Keimbrocks, siendo el servicio de internet el más conocido, servicio poco satisfactorio para sus clientes ya sea por lentitud o falta de cobertura, el mantenimiento y asistencia de su personal además de ineficiente es escaso lo que denota la falta de personal y planificación en la empresa; cabe recalcar que en gran parte afirman haber conocido y utilizado sus servicios por recomendación de la empresa Master Pc, otros y por cuenta propia; por lo que sus clientes consideran que la empresa debe mejorar en cuanto a personal que cubra y satisfaga las necesidades de los usuarios, cobertura para brindar un mejor servicio, en publicidad difundiendo sus servicios de manera que llegue y atraiga a más beneficiarios, y además recomiendan el brindar ofertas y descuentos.

#### **ANEXO 9**

#### **RESULTADO DE TALLERES**

#### TALLER Nº 1

#### 1. ASUNTOS TRATADOS

- Introducción a la Planificación Estratégica
- Conocimiento de la entidad

#### Conocimiento de la normativa vigente

Documentos de estudio:

- o Constitución política del Ecuador
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Superintendencia de Compañías
- o Superintendencia de Telecomunicaciones
- o Consejo Nacional de Telecomunicaciones

#### 2. LOGISTICA

Documentos preparados con información referente a Planificación
 Estratégica.

#### TAREA REALIZADA

#### Análisis del alcance de la normativa vigente

- Comprensión de la normativa que ampara su gestión y desarrollo institucional.
- Construcción de criterios y alcances no explícitos en la normativa.

# Construcción del diagnóstico como resultado del instrumento de medición aplicado

- Estructuración de instrumentos de medición
- Aplicación de instrumentos de medición
- Interpretación de las variables expuestas en el instrumento

#### **RESUMEN DE RESULTADOS**

- Seleccionar los alcances de la gestión empresarial basadas en los ejes de desarrollo
- Determinación del diagnóstico inicial desde la perspectiva interna y externa

#### 3. CONCLUSIONES

- Articulación de la normativa conforme a los ejes de desarrollo
- Diagnóstico primario de la gestión institucional

#### **ANEXO 10**

#### TALLER N° 2

#### 1. ASUNTOS TRATADOS

- Análisis Situacional de la empresa
- Ejes de desarrollo

#### 2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo de taller anterior
- Matrices e instrumentos

#### TAREA REALIZADA

#### Construcción de la Matriz FODA

- Determinación de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Determinación de las estrategias FO-FA-DO-DA

## Análisis Organizacional: Evaluación de Factores Internos-Externos

 Ponderación y calificación de las matrices de evaluación de factores internos y externos  Análisis e interpretación de la evaluación de factores internos y externos

#### Definición de los ejes de desarrollo

- Análisis del entorno interno
- Análisis del entorno externo

#### **RESUMEN DE RESULTADOS**

- Se analizaron todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas expuestas
- Todo lo expuesto fue evaluado mediante un análisis organizacional
- De acuerdo a lo determinado según los factores internos y externos se definieron los ejes de desarrollo

#### 3. CONCLUSIONES

- Estructuración del análisis FODA
- Aplicación y evaluación del Análisis Organizacional
- Determinación de los ejes de desarrollo

#### **ANEXO 11**

#### TALLER N° 3

#### 1. ASUNTOS TRATADOS

• Fundamentos Estratégicos

#### 2. LOGÍSTICA

- Documentos de trabajo del taller anterior
- Matrices e instrumentos estratégicos

#### TAREA REALIZADA

#### Construcción de la misión

- Identificación de la naturaleza, servicios y personal de la institución
- Descripción de las cualidades para enunciar la misión

#### Construcción de la visión

- Identificación de los escenarios deseados
- Análisis del panorama futuro, objetivos fundamentales y fuentes de ventajas competitivas.

#### Construcción de los valores y principios corporativos

• Diagnóstico del talento y aptitudes del personal

Determinación de las características de la institución

#### Definición de los Objetivos Estratégicos

- Determinación de la posición de la empresa
- Aplicación de instrumentos y matrices para identificar los problemas y objetivos de cada eje de desarrollo
- Identificación de las demandas de los usuarios internos y externos
- Argumentación de los objetivos estratégicos de la planificación estratégica

#### Asignación de estrategias a los objetivos estratégicos

Orientación de acciones de la empresa

#### **RESUMEN DE RESULTADOS**

- Se definió la misión y visión en base a la identificación y proyecciones empresariales
- Con ayuda de los factores internos se estructuro y definió los valores y principios corporativos
- Con la determinación problemática de los ejes de desarrollo y demandas de los clientes se sintetizó los objetivos estratégicos

#### 3. CONCLUSIONES

 Determinación de la misión, visión y principios corporativos, objetivos estratégicos y las estrategias.

#### **ANEXO 12**

#### TALLER Nº 4

#### 1. ASUNTOS TRATADOS

- Matriz de Programación
- Plan Táctico-Operativo

#### 2. LOGISTICA

- Documentos de trabajo de taller anterior
- Matrices Estratégicas

#### TAREA REALIZADA

#### Construcción de la Matriz de Programación

- Formulación de las actividades necesarias para el cumplimiento de las estrategias planteadas
- Asignación de indicadores para evaluar el cumplimiento de las estrategias
- Asignara responsabilidades para la ejecución de las estrategias

#### Construcción del Plan Táctico-Operativo

- Establecer los programas y proyectos por cada eje de desarrollo
- Preparación del Plan Operativo Anual

#### **RESUMEN DE RESULTADOS**

- Se formuló la matriz de programación asignada a cada estrategia el responsable, la actividad y el indicador; como elementos válidos para cumplir como cada objetivo específico.
- Fueron definidas las líneas de acción; determinando a cada eje de desarrollo el respectivo programa y proyecto que se ejecutarán en el periodo de la planificación.
- La definición del Plan Operativo Anual fue en base a los proyectos determinados; asignando costos, el tiempo y responsables.

#### 3. CONCLUSIONES

- Construcción de las matrices de programación de los objetivos estratégicos.
- Determinación de programas y proyectos de cada eje de desarrollo
- Definición del Plan Operativo Anual (POA)

#### **METODOLOGÍA APLICADA**

La metodología necesaria para la estructuración de la Planificación Estratégica a la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. para el periodo 2011-2015 fue aplicada según las necesidades de la empresa; lo cual se resume en los siguientes términos:

- La asesoría de los talleres fue por el Ing. Edison Macas Gerente
   General de la empresa, apoyado por las aspirantes.
- Los informantes fueron clasificados como internos y externos.
- En los talleres fue explicado detalladamente la estructura de la Planificación Estratégica en cuanto a sus etapas, los pasos a seguir, el procedimiento a seguir, conformación de comisiones y grado de participación del personal administrativo y empleados.
- Concluido el trabajo de la Planificación Estratégica fue presentada al Gerente General de la empresa para su posterior rectificación, modificación, actualización y /o aprobación.

ANEXO 13

EXPOSICIÓN DE TALLERES (FOTOGRAFIAS)













# PROYECTO APROBADO

## 1. TEMA

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA KEIMBROCKS CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2011 - 2015"

#### 2. PROBLEMATICA

Actualmente en el mundo las leyes, principios y reformas son necesarias para el progreso y crecimiento de los países, basándose en planes y objetivos que satisfagan las necesidades que requiere la humanidad.

La planificación ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común, estando presente como una forma de vida para conocer dónde estamos y hacia dónde vamos; de ahí que nace la importancia de una planificación estratégica que no es más que una cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que se tomará dentro de una empresa.

En el Ecuador la planificación estratégica ha evolucionado principalmente en el área empresarial, a través de un proceso que se inicia por el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas para lograr las metas establecidas.

Lamentablemente en nuestra ciudad varias empresas desaparecen en un corto tiempo debido al desconocimiento o descuido de la

planificación estratégica que les permitiría identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el campo empresarial.

La empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. dedicada a proveer internet e instalación de redes presenta una organización estructural ineficiente al contar con un escaso número de empleados, sus funciones no son definidas lo que repercute en un servicio de baja calidad puesto que al cumplir diversas actividades no pueden concentrar su atención a un fin establecido ni determinar responsabilidades; además la planificación de sus actividades es limitada, ya que se realiza mensualmente lo que no permite establecer planes a largo plazo impidiendo su crecimiento, cabe recalcar que la falta de la planificación estratégica a largo plazo no permite que la empresa KEIMBROCKS tome decisiones acertadas en el presente, perdiendo oportunidades que la fortalezcan como empresa para tener un alto grado de competitividad y haciéndolo vulnerable a los peligros que se presentan en el futuro puesto que al comparar el crecimiento de la organización de un año a otro es mínimo; dado a que la visión y misión se han visto afectadas al no cumplir con sus objetivos institucionales y por todo lo mencionado anteriormente, la empresa no tiene una garantía de su permanencia en el mercado.

Por lo tanto la planificación estratégica al ser un proceso sistemático permitirá aumentar la productividad del servicio prestado disminuyendo su costo, aprovechando las mejores oportunidades y decisiones para enfrentar los riesgos que surgen dentro de una línea de propósitos para actuar en consecuencia a situaciones presentes y futuras, definirá las estrategias y políticas para lograr las metas establecidas; determinar su estado actual y predecir su evolución a futuro obteniendo los fines buscados.

En fin la planeación estratégica puede ofrecer beneficios para la empresa en sus ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y atracción de clientes.

Luego de analizadas cada una de las circunstancias presentadas anteriormente se considera importante plantear el siguiente problema:

¿CÓMO INCIDE LA FALTA DE UNA PLANIFICACIÓN
ESTRATEGICA EN LA EMPRESA KEIMBROCKS Cía. Ltda.?

#### 3. JUSTIFICACIÓN

#### **ACADÉMICA**

La Universidad Nacional de Loja ha implementado el Sistema Académico por Objetos de Transformación SAMOT, el mismo que ha permitido la formación de profesionales de excelencia a través de la investigación, docencia y vinculación con la realidad social, por ello basándonos en los lineamientos que rigen el alma mater se desarrollará y ejecutará el proyecto de tesis en donde se aplicará los conocimientos adquiridos durante el proceso académico y lograr la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor.

#### **INSTITUCIONAL**

Este trabajo proporcionará a la empresa KEIMBROCKS un valioso aporte para sus directivos, exponiéndoles la importancia de la Planificación Estratégica para diseñar el futuro deseado y las formas de conseguirlo; a través de la realidad existente entre el desempeño y los resultados lo que permitirá reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia de la empresa, además contribuirá al poder

determinar sus debilidades y fortalezas lo que permitirá corregir y superar sus errores; y mantener e impulsar sus aciertos.

#### SOCIAL

El presente proyecto de tesis pondrá en manifiesto la relevancia de la aplicación de la Planificación Estratégica en las empresas garantizando su permanencia y desarrollo en el mercado con un alto nivel de competitividad y calidad en sus servicios y a su vez creando más fuentes de empleo en nuestra sociedad. Por lo que será de beneficio tanto para inversionistas como para consumidores.

#### 4. OBJETIVOS

#### **OBJETIVO GENERAL**

 Elaborar una Planificación Estratégica para la empresa KEIMBROCKS Cía. Ltda. periodo 2011-2015.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Establecer a través de un diagnóstico la situación actual de la empresa.
- Identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Formular alternativas estratégicas que permitan determinar,
   comunicar y alcanzar los objetivos de la empresa.
- Elaborar un Plan Operativo Anual (POA).

#### 5. MARCO TEÓRICO

#### LA EMPRESA

#### **DEFINICIÓN**

"Unidad económica que actúa como factor dinámico en el proceso productivo de bienes o servicios, mediante la formación de una sociedad industrial, comercial o de prestación de servicios con el fin de obtener beneficios económicos." <sup>13</sup>

#### **FUNCIONES DE LA EMPRESA**

#### D. FUNCIONES DE DIRECCIÓN

Tiene que ver con la cabeza directriz basada en la organización, planificación de su personal y la ejecutividad de sus sucesores.

#### E. FUNCIÓN ECONÓMICA

-

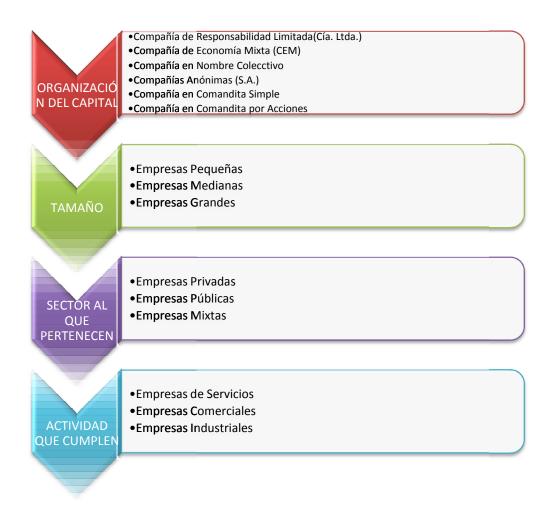
<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> NARANJO S., Marcelo; Naranjo S. Joselito, Contabilidad Comercial y de Servicios, Imprenta Don Bosco, Quito – Ecuador, Nueva Edición. Pág. 11

Desde el punto de vista de la sociedad, empresa es el instrumento económico y el engranaje perfecto entre producción, venta y obtención de ganancias, porque esta última se consigue sobre la base de la productividad empresarial.

#### F. FUNCIÓN SOCIAL

Dentro de la concepción de la empresa, los recursos humanos deben tener una clara división de su propio trabajo y el de la empresa, en la que aparte de conseguir resultados económicos óptimos, debe perseguir el bienestar social de su gente, sobre la base de la distribución equitativa de derechos y obligaciones.

# CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN LA LEGISLACIÓN ECUATORIANA



Elaborado por: Las Autoras

Fuente: NARANJO S., Marcelo; Naranjo S. Joselito, Contabilidad Comercial y de Servicios

#### **EMPRESAS DE SERVICIOS**

## **DEFINICIÓN**

"Son aquellas que prestan servicios profesionales y calificados para satisfacer las necesidades humanas a cambio de determinado valor económico. Ejemplo: Centros Educativos Particulares, Empresas Privadas, Clínicas, Consultorios Jurídicos, etc." 14

## CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

## **SERVICIOS PÚBLICOS**

El servicio lo prestan los organismos públicos, quienes buscan un objetivo social en la prestación de los servicios: educación, sanidad, militares etc.

## **SERVICIOS PRIVADOS**

La prestación la realizan empresas privadas cuyo objetivo es la obtención de beneficio económico, comercio, transporte, turismo, educativos, etc.

# CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y más adelante se consumen.

14 NARANJO S., Marcelo; Naranjo S. Joselito, Contabilidad Comercial y de Servicios, Imprenta Don Bosco, Quito – Ecuador, Nueva Edición. Pág. 19

En contraste, los servicios primero se venden y después se producen y consumen al mismo tiempo.

#### ✓ LA INSEPARABILIDAD DEL SERVICIO

Significa que los servicios no se pueden separar de sus proveedores, no importa si esos proveedores son personas o máquinas. Si un empleado de servicio proporciona el servicio, entonces el empleado es parte del servicio. Debido a que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor – cliente es una característica especial de las empresas de servicios. Tanto el proveedor el cliente afectan el resultado del servicio.

## ✓ LA VARIABILIDAD DEL SERVICIO

Significa que la calidad de los servicios depende de quiénes los proporcionan, así como de cuándo, en dónde y cómo se proporcionan.

## ✓ LA NATURALEZA PERECEDERA DEL SERVICIO

Significa que los servicios no se pueden almacenar para su venta o su utilización posteriores.

La naturaleza perecedera de los servicios no es un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicio a menudo experimentan problemas difíciles. Por

consiguiente, las empresas de servicios deben diseñar estrategias para tratar de igualar la oferta y la demanda.

## **ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

#### **CONCEPTO**

"La Administración Financiera permite conocer las formas legales de organización de negocios; las tareas que llevara a cabo el personal de finanzas, el papel de la ética en la empresa y du relación con diversas empresas y mercados financieros<sup>15</sup>"

"Se refiere a los deberes del administrador financiero en la empresa. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de todo tipo de empresas financieras y no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos. Desempeñan una gran variedad de tareas financieras como planeación, extensión de crédito a los clientes, evaluación de grandes gastos

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> GITMAN Lawrence J., Principios de administración financiera

propuestos y la consecuencia de dinero para financiero las operaciones de la empresa." <sup>16</sup>

En definición la administración financiera permite visualizar los aspectos de la dirección general combinando factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante. Además suele estar concentrada en el análisis de que se realice ante la toma de alguna decisión que puede resultar definitiva para la empresa, por lo que es importante conocer que también de debe hacer hincapié en el empleo de la administración financiera para lograr cumplir con los objetivos generales de las empresas.

#### **IMPORTANCIA**

Promueve y orienta el desarrollo de cualquier organismo social en su parte técnica y operativa, ya que su tarea es administrar debidamente los recursos humanos, materiales y financieros para lograr un mayor nivel de productividad, frente a las condiciones cambiantes del medio. Proporcionando criterios de previsión y creatividad ya que su emblema es el mejoramiento constante.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> EMERY Douglas R., Finnerty John D, Stowe John D., Fundamentos de la Administración Financiera, Editorial Prentice Hall, Mèxico, 2000, Pág. 223

#### OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION FINANCIERA

El principal objetivo de la administración financiera se basa en planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica captando los recursos necesarios para que operar en forma eficiente con los recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.

Si se analizará una empresa, independientemente de su tamaño, identificando cuatro áreas básicas para su manejo: Mercadeo, producción, administración de personal y finanzas, el éxito de su funcionamiento y gestión depende en gran medida del alcance de los objetivos de cada una de ellas.

En las empresas con ánimo de lucro, la obtención de utilidades es uno de los objetivos principales. Las finanzas modernas consideran como el objetivo básico financiero la maximización del valor de la empresa. Este se expresa en términos de maximización de la riqueza de los propietarios, de maximización de la inversión en la institución.

La maximización de las utilidades incide en el aumento del valor de la empresa, en los siguientes factores: La actividad, los directivos, las políticas de dividendos, las perspectivas futuras del negocio y del sector, los factores políticos, sociales, económicos, culturales, tecnológicos y ecológicos, es decir el medio ambiente que lo rodea. Debe mirarse a largo plazo, caso en el cual se convierten en maximización de riqueza.

## **ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Objetivo.- La administración se enfoca a lograr determinados fines o resultados.

Eficacia.- Se refiere a lograr los objetivos, satisfaciendo los requerimientos de la empresa en espacio y tiempo.

Eficiencia.- Es lograr lo objetivos garantizando los recursos al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social.- Es necesario que haya un grupo social para poder administrar.

Coordinación de recursos.- Se requiere sistematizar y analizar los recursos que intervienen en el logro de un fin común

Servicio.- Es la obtención de los máximos resultados con los mínimos recursos en términos de eficiencia y eficacia.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÈGICA

"La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas

para lograr metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados"<sup>17</sup>.

"La planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo" 18.

En contraste, definimos planeación estratégica como un proceso que establece metas organizacionales, determina estrategias y políticas que permitan garantizar el futuro de la empresa, desarrolla procedimientos para asegurar la implantación de las estrategias y alcanzar los fines buscados.

## **IMPORTANCIA**

Varios estudios, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones.

-

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> MIKLOS, Tomas y MALDONADO, Luis, Las Decisiones Políticas: De la planeación a la acción, Segunda Edición, Siglo XXI Editores, 2000, Pág. 33

<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> GOODSTEIN LEONARD Ph. D, NOLAN TIMOTHY Ph. D, PFEIFFER WILLIAM Ph. D, Planeación Estrategica Aplicada Guía General, Pág. 5

#### **BENEFICIOS FINANCIEROS**

- Las empresas que emplean la Planeación Estratégica son más rentables y exitosas que aquellos que no lo usan.
- Generalmente las empresas que tienen alto rendimiento reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

#### **BENEFICIOS NO FINANCIEROS**

- Induce mayor y mejor rendimiento ante las amenazas y estrategias externas.
- Incrementa en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio.
- Alcance más claro de la realidad existente entre el desempeño y los resultados.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Ayuda a integrar el comportamiento en un esfuerzo común.
- Disciplina y formaliza la administración; es decir obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

## PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

# a) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

"Se refiere al análisis de datos, pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica" 19.

Un buen plan estratégico requiere de elementos importantes, que permitan establecer claramente el rumbo deseado de la organización, y para lograrlo es necesario:

## LA INFORMACIÓN HISTÓRICA.

Es útil como una base para evaluar la situación actual y posibles desarrollos futuros, cualquier aumento en la participación proyectada debe justificarse completamente y con base en esa tendencia además permite entender las operaciones de unidades, antecedentes, puntos fuertes y débiles, etc.

\_

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> GOODSTEIN LEONARD Ph. D, NOLAN TIMOTHY Ph. D, PFEIFFER WILLIAM Ph. D, Planeación Estratégica Aplicada Guía General, Pág. 122

XX

LOS ÍNDICES ACTUALES DE DESEMPEÑO.

Este volumen de información es mucho mayor, todo lo que la

dirección desea medir como factores importantes al evaluar la

situación actual de la empresa debería incluirse. Con la información

obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar

un análisis de la situación actual definiendo:

Misión: ¿Qué hacemos?

Visión: ¿A dónde nos dirigimos y como nos vemos en el futuro?

Valores: Comportamiento esperado

Posición: Competitiva actual.

b) MISIÓN ORGANIZACIONAL

La misión de una empresa es lo que explica su razón de ser,

independientemente de su naturaleza y de los mercados en los que

participa es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus

inversionistas y sus consumidores.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

**Productos o servicios:** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?

Mercados: ¿En qué mercados compite?

Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?

**Filosofía:** ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?

Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?

Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?

Calidad Inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

## c) OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. 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 puede desear, ya sea obtener algo o mejorar 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 las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

#### MÉTODOS PARA ESTABLECER OBJETIVOS

## BASADO EN EL DESEMPEÑO PASADO

•UNA EMPRESA PUEDE EXAMINAR SU DESEMPEÑO PASADO Y ASUMIR QUE LAS TENDENCIAS PASADAS CONTINUARÁN EN EL FUTURO.

## TENDENCIAS ADAPTADAS A FUERZAS FUTURAS

•CONSISTE EN EXTRAPOLAR EL DESEMPEÑO PASADO EN EL FUTURO, PARA DESPUÉS AJUSTAR LA LÍNEA DE LA TENDENCIA DE ACUERDO CON LAS FUERZAS QUE LA ALTERAN. TALES FUERZAS SON: PRONÒSTICO DE VENTAS, PRONÓSTICO DEL MERCADO, NUEVAS OPORTUNIDADES DEL MERCADO, PELIGROS DE LA COMPETENCIA, PRODUCTOS OBSOLETOS, Y RECURSOS DE LA EMPRESA.

## TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA Y PARTICIPACIÒN EN EL MERCADO

•UNA EMPRESA PUEDE REALIZAR UNA PROYECCIÓN DE LA TENDENCIA DE LA INDUSTRIA Y DETERMINAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO QUE DESEA OBTENER.

# UTILIZACIÓN DE RECURSOS

•CONSISTE EN CALCULAR LOS RECURSOS DISPONIBLES DE UNA EMPRESA Y DETERMINAR LA POSIBLE Y DESEABLE UTILIZACIÓN DE LOS MISMOS.

#### **NEGOCIACIÓN**

LOS OBJETIVOS SE FIJAN COMO RESULTADO DE UNA NEGOCIACIÓN ENTRE LA ALTA DIRECCIÓN Y LOS GERENTES. EN CUENTO SE LLEGA DE ACUERDO SOBRE LOS OBJETIVOS, SE PREPARAN LOS PLANES PARA LOGRARLOS.

REITERACIÒN CON ESTRATEGIA •UNA EMPRESA BUSCA UNA ESTRATEGIA PARA LOGRAR UN OBJETIVO PUEDE DESCUBRIR NUEVAS FUENTES DE OPORTUNIDADES QUE JUSTIFICARÀN UN OBJETIVO MÀS EXIGENTE.

RESULTADOS DEL ANÀLISIS DEL FODA •MEDIANTE EL ANÀLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA.

MEDIOS ANALITICOS PARA LA FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

•ESTUDIOS DETALLADOS DE DATOS E INFORMACIÓN APROPIADOS PUEDE UTILIZARSE COMO BASE PARA FORMULAR OBJETIVOS.

**ELABORADO POR: LAS AUTORAS** 

# d) ESTRATÈGIAS ORGANIZACIONALES

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y

actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias. Las estrategias son los medios por los cuales una organización busca alcanzar sus objetivos. Como ninguna empresa posee recursos ilimitados, se deben tomar decisiones estratégicas para eliminar algunos cursos de acción y, entre otras cosas, para asignar los recursos.

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- ✓ Estratégias de penetración en el mercado
- ✓ Estrategias de desarrollo del mercado,
- ✓ Estrategias para el desarrollo de productos y
- ✓ Diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los

productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

Las Estrategias Organizacionales se basan en:

- ✓ Cambios en el conjunto de mercados, a los que servirán.
- ✓ Cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel de esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.
- ✓ Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

## F.O.D.A

# **DEFINICIÓN**

El término <u>FODA</u> es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

De entre estas cuatro <u>variables</u>, tanto fortalezas como debilidades son internas de <u>la organización</u>, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En <u>cambio</u> las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil <u>poder</u> modificarlas.

#### MEDIANTE EL FODA PODEMOS DETECTAR

Las **Fortalezas de la Empresa**: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Las Oportunidades en el Entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Debilidades de la Empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores, que con las estrategias adecuadas pueden ser superadas

Las Amenazas en el Entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades"

## 6. METODOLOGÍA

## **MÉTODOS**

## Método Científico

Este método se lo utilizará para la organización y sistematización del proceso investigativo para la demostración de resultados; iniciando con la revisión de teorías sobre la Planificación Estratégica, recopilación de la información de la empresa hasta la obtención de resultados manifestados en las conclusiones.

## Método Inductivo

Este método servirá para conocer aspectos generales acerca de la Planificación Estratégica para luego ser aplicados en la empresa de forma particular.

## Método Deductivo

Este método permitirá establecer la Planificación Estratégica de forma teórica para luego abordarla de forma práctica en la empresa.

#### Método Analítico

A través de este método se analizará la información sobre las funciones y actividades que realiza la empresa y elaborar el proceso de la Planificación Estratégica.

## Método Sintético

Este método facilitará realizar el trabajo investigativo de manera concreta para determinar conclusiones y recomendaciones.

## **TÉCNICAS**

#### Observación

Permitirá constatar el desempeño de las actividades y funciones, la infraestructura empresarial y de cada departamento, con la finalidad de que la información que se obtenga sea objetiva, y de fácil manejo.

#### **Entrevista**

Se aplicará a sus directivos se la utilizará para la recolección verbal de información confiable, con el fin de conocer sobre el funcionamiento y desempeño; y obtener una visión previa del problema y las alternativas a seguir.

#### **Encuesta**

Técnica que facilitará recabar información primaria de los actores directos de este proceso sobre los elementos a considerarse en la planificación estratégica, mediante el uso de preguntas para captar las opiniones del problema, que luego serán clasificadas, ordenadas, procesadas, analizada e interpretada.

## Revisión bibliográfica

A través de esta técnica se reforzará teóricamente a través de información recopilada de libros, periódicos, revistas, internet para elaborar el marco teórico que nos oriente a la ejecución de la Planeación Estratégica.

## **Procedimientos**

Para el desarrollo de la presente tesis realizaremos el siguiente procedimiento:

Iniciaremos con la aplicación de la encuesta a los directivos de la empresa para poder determinar el objeto de transformación y así establecer el tema de tesis lo que servirá para la formulación de la problemática basándonos de lo general a lo particular y de los problemas encontrados a través de la encuesta identificando causas y efectos; luego realizaremos la justificación donde se especificará el porqué y para qué del trabajo de tesis, destacando la importancia e

incidencia en los ámbitos académico, institucional y social; después se procederá a la elaboración de los objetivos los que tendrán como fin establecer las metas que se conseguirán con el desarrollo de este trabajo y que contribuyan al crecimiento de la empresa; a continuación en el marco teórico nos permitiremos sustentar nuestra tesis a través de temas relacionados con la ayuda de libros, textos, tesis y de más documentos; seguiremos con la metodología utilizada detallando los métodos, técnicas y procedimientos a seguir; para luego manifestará la exposición y discusión de resultados donde se pondrá en práctica lo expuesto teóricamente; posteriormente se presentará las conclusiones obtenidas con sus respectivas recomendaciones.

# 7. CRONOGRAMA

FECHA	(	OCTUBRE			NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño y Formulación del Proyecto																				
Presentación y Aprobación del Proyecto																				
Aplicación de Instrumentos para la recolección de datos																				
Realización de la planificación estratégica.																				
Levantamiento e impresión del Borrador																				
Revisión																				
Presentación del Borrador																				
Correcciones																				
Acto Público de Graduación																				

## 8. RECURSOS Y PRESUPUESTO

# **RECURSOS HUMANOS**

Aspirantes a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y
 Auditoría. Contador Público – Auditor:

Diana Judith Tinizaray Tinizaray

Cristina Magaly Zhapa Bravo

• Director (a) de Tesis

## **RECURSOS MATERIALES**

Papel Bond

Carpetas

Esferos

Impresiones

Empastados

Cuadernos

CDs

Reproducciones

Flash, Calculadoras

Computador

# **RECURSOS FINANCIEROS**

Para la realización del presente trabajo las aspirantes a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría. Contador Público – Auditor proveerá los recursos financieros.

# **PRESUPUESTO**

# **INGRESOS**

Diana Tinizaray	1075,00
Cristina Zhapa	1075,00
	2150,00
GASTOS	
Equipo de Computación	800,00
Transporte	250,00
Materiales	600,00
Impresiones	150,00
Internet	150,00
Imprevistos	200,00

2150,00

# 9. BIBLIOGRAFÍA

- ASSOFF,H. Igor, Planeación Estratégica, 1<sup>era</sup> edición México, 1999.
- AWRENCE J., Gitman, Administración Financiera Básica, Wrigth State University, Dayton, Ohio, E.U.A, Editorial Mexicana Reg. 723, Pág. 150.
- EMERY Douglas R., Finnerty John D, Stowe John D.,
   Fundamentos de la Administración Financiera, Editorial Prentice
   Hall, Mèxico, 2000, Pág. 223.
- MIKLOS, Tomas y MALDONADO, Luis, Las Decisiones Políticas:
   De la planeación a la acción, Segunda Edición, Siglo XXI Editores,
   2000, Pág. 33.
- MUNICH, Galindo y GARCIA MARTINEZ, Fundamentos de la Administración, 4<sup>ta</sup> edición, editorial Trillas. México 2002