



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

**ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TITULO**

**“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LA EMPRESA  
COMERCIAL “FERVAZ” DE LA  
CIUDAD DE LOJA PERIODOS:  
2012 - 2016”**

“Tesis previa a optar el Grado de  
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría,  
Contador Público Auditor”

**AUTORA:**

**Maritza del Carmen Carrión Medina**

**DIRECTOR:**

**Dr. Richard Alexey Banda Poma, Mg.**

**LOJA – ECUADOR**

**2013**

**Dr. RICHARD ALEXEY BANDA POMA, MG.DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA; Y, DIRECTOR DE TESIS.**

**CERTIFICA:**

Que la presente tesis titulada **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODOS: 2012 - 2016”** presentado por la señorita egresada, **Maritza del Carmen Carrión Medina**, previo a optar el Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Contador Público Auditor, ha sido dirigido y revisado durante todo en proceso de investigación, y luego de haber sido concluido autorizo su presentación ante el respectivo Tribunal de Grado.

Loja, juniodel 2013



.....

Dr. Richard Alexey Banda Poma, Mg.  
**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, Maritza del Carmen Carrión Medina; declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional- Biblioteca Virtual.

Autora: Maritza del Carmen Carrión Medina

Firma:.....

Cédula: 1104785439

Fecha: 10 de junio del 2013

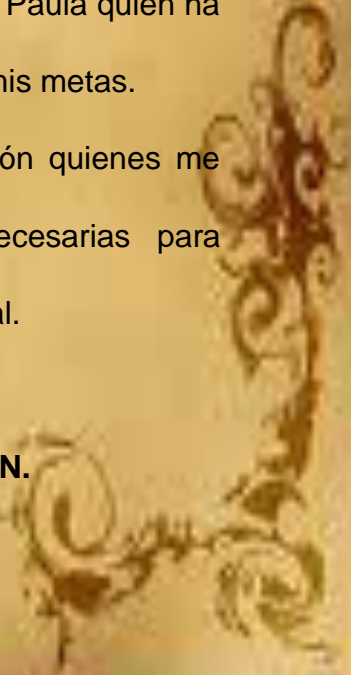


## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo primeramente a Dios, guarda de mi existencia, a mi madre que es un pilar fundamental en mi vida, quien ha estado a mi lado brindándome su apoyo incondicional; a mi padre por su sacrificio y con el ejemplo que me enseñó siempre a salir adelante y a recordarme que no existen barreras para alcanzar mis sueños.

De manera especial a mi querida hija Paula quien ha sido la inspiración para concluir con mis metas.

A mis hermanos fuente de superación quienes me han proporcionado las fuerzas necesarias para seguir luchando en mi vida profesional.



**MARITZA DEL CARMEN.**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional De Loja, Área Jurídica Social y Administrativa, Carrera de Contabilidad y Auditoría por haberme permitido formar parte de la misma.

A sus dignas autoridades y docentes que desinteresadamente imparten sus conocimientos, que sirvieron de guía en nuestra formación profesional, de manera especial a la Dr. Richard Alexey Banda Poma, Mg. quien me oriento y asesoro para lograr el ideal que me propuse.

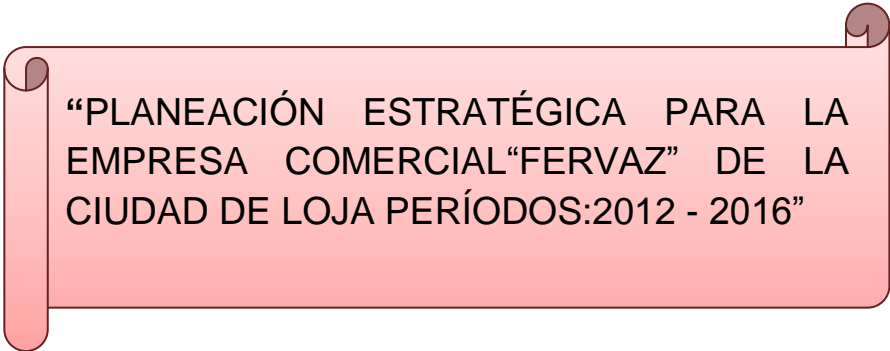
Así mismo, quiero agradecer al Gerente Propietario de la “EMPRESA COMERCIAL FERVAZ”, por haberme facilitado la información necesaria para la realización de la presente tesis.

A todos mi eterna gratitud.

**La Autora**



a. TÍTULO



“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” DE LA  
CIUDAD DE LOJA PERÍODOS: 2012 - 2016”

## **b. RESUMEN**

La presente tesis pretende explicar, de qué manera y en qué medida incide la aplicación de la **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” DE LA CIUDAD DE LOJA PERIODOS: 2012 - 2016”**; El punto de partida fue la determinación de los objetivos del estudio, los mismos que marcaron la ruta de los procedimientos, acciones y análisis. El objetivo general consistió en realizar una planeación estratégica para la empresa, para mejorar la capacidad de servicio, durante el periodo 2012 - 2016; y, como específicos; diagnosticar la situación actual de la Empresa, encaminado a encontrar el punto de referencia para la formulación de la Planeación Estratégica, 2012- 2016, para ello se utilizó el método analítico y el método sintético para el tratamiento de la información de la empresa. El segundo objetivo específico fue realizar el análisis FODA para establecer el entorno interno y externo de la empresa, expresado en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proponer alternativas para reducir las debilidades y neutralizar las amenazas, emitir un informe que contengan conclusiones y recomendaciones que facilite la toma de decisiones y ser más competitivo.

Para el cumplimiento de los objetivos, fue necesario aplicar una metodología para el correcto análisis de los factores internos y externos de la empresa; se recopiló información mediante entrevistas al Gerente y aplicación de encuestas a los clientes y empleados de la misma, con lo



cual se conoció la real situación actual de la empresa, base para proponer la planeación estratégica, determinada en los ejes de desarrollo como son: Capacitación al personal y mantener responsabilidad en su área de trabajo; así mismo se establecieron los objetivos estratégicos; como son plantear la misión y visión, elaborar la estructura orgánica y funcional.

Las conclusiones más sobresalientes de la tesis son: Ejecutar un plan de capacitación para los siguientes temas: planeación estratégica, relaciones humanas, atención al cliente, tributación, e informática; elaborar la misión y visión para y lograr un buen posicionamiento en el mercado, para ello se presenta la matriz de programación en donde constan los siguientes proyectos:

Elaborar la Misión y Visión con la finalidad de saber la razón de ser y de cómo llegar en un futuro definido, el Diseño de la Estructura Administrativa, y un Plan de Capacitación para un mejor desenvolvimiento en las actividades y mejoramiento del servicio que presta la empresa comercial y finalmente he podido llegar a concluir y recomendar lo más factible para que esta empresa pueda aumentar su cobertura en el mercado y de esta forma brindar un servicio eficaz a la colectividad.

## Summary

This investigation seeks to explain how and to what extent affects the implementation of the "Strategic Planning for the commercial enterprise" FERVAZ "LOJA CITY PERIOD: 2012 - 2016" The starting point was the determination of the objectives study, the same that marked the path of the procedures, actions and analysis. The overall objective was to perform an overall strategic planning for the company, to improve service capacity, during the period 2012 - 2016, and as specific; diagnose the current situation of the company, aimed at finding the point of reference for the formulation Strategic Planning, 2012 - 2016, it was used for the analytical and synthetic method for the treatment of enterprise information. The second objective was to conduct a SWOT analysis to establish the internal and external environment of the company, expressed in their strengths, weaknesses, opportunities and threats, propose alternatives to reduce address weaknesses and neutralize threats, issue a report containing conclusions and recommendations to facilitate decision-making and be more competitive.

To fulfill the objectives, it was necessary to implement a methodology for the correct analysis of the internal and external factors of the company, we collected information through interviews and survey application manager to clients and employees thereof, thereby knew the real situation of the company, the basis for proposing strategic planning, in particular the areas

of development such as: Training staff and maintain accountability in their work area, likewise established the strategic objectives and organize the structure and create an internal accounting procedure that allows recording all economic and financial transactions.

The most salient findings of the thesis are: it is necessary to run a training plan for the following areas: human resources, sales techniques, taxation, finance and accounting in terms of using a continuous training system, restructure the mission and vision and implement strategies to renew the image of the company through advertising of services and the development of new promotions in order to increase sales and achieve a good position in the market, for it presents the programming matrix in which are the following projects:

Organize internal structure and create an accounting procedure that permits all economic transactions of the company financial, training staff and restructure the mission and vision according to the needs of the company, the design of the administrative structure, the Handbook Function and Training Plan for a better development in the activities and improving the service provided by the company to society.

### **c. INTRODUCCIÓN**

La planeación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, por ello es importante constituye un factor de suma importancia para la empresa Comercial Fervaz porque el éxito de la planificación consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio que se quiere dar a las falencias que puede tener una empresa, aprovechando las fortalezas y oportunidades que se pueden presentar y contrarrestando las debilidades y amenazas que surgen en el desarrollo de las actividades empresariales

El aporte que se pretende entregar a la empresa objeto de estudio es contribuir al desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades empresariales y sirva de apoyo al gerente de la empresa al momento de conocer las falencias que se encontró en la misma (debilidades y amenazas); a las cuales es preciso plantear las medidas correctivas que son de gran ayuda en la oportuna toma de decisiones.

La presente tesis se encuentra estructurado de acuerdo a lo que determina el Artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico Vigente y contiene: TÍTULO, que es el nombre de la tesis, EL RESUMEN el mismo

que es una síntesis del trabajo realizado, la INTRODUCCIÓN donde se explica la importancia del tema, el aporte a la entidad investigada y una breve síntesis de su contenido, a continuación se presenta los MATERIALES Y MÉTODOS, aquí se expone los materiales y métodos que se utilizaron y ayudaron en el desarrollo del trabajo.

Los RESULTADOS, esta parte se inicia con la presentación del Contexto Institucional, Base Legal, Estructura Orgánica, y la propuesta de la Planeación Estratégica, Discusión, en donde se fundamentaran los resultados obtenidos de la tesis, las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, que son las posibles soluciones y alternativas viables que como investigadoras se propone y deberían ser tomadas en cuenta por quienes dirigen y toman las decisiones de la empresa, la BIBLIOGRAFÍA, en la cual constan libros, textos, documentos, otros que servirán como fuente de consulta para la explicación teórica del problema y los respectivos ANEXOS, citados de acuerdo como se los utilizó en el informe de la tesis.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **EMPRESA**

#### **Definición**

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejercer sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital,

etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado.

Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

## **ELEMENTOS**

“Se consideran elementos de la empresa todos aquellos factores, tanto internos como externos, que influyen directa o indirectamente en su funcionamiento. Principales elementos de la empresa se describe a continuación:

- a) El empresario:** Es la persona o conjunto de personas encargadas de gestionar y dirigir tomando las decisiones necesarias para la buena marcha de la empresa. No accionistas y propietarios siempre coinciden la figura del empresario y la del propietario, puesto que se debe diferenciar el director, que administra la empresa, de los que han arriesgado su dinero percibiendo por ello los beneficios.
- b) Los trabajadores:** Es el conjunto de personas que rinden su trabajo en la empresa, por lo cual perciben unos salarios.

- c) La tecnología:** Está constituida por el conjunto de procesos productivos y técnicas necesarias para poder fabricar (técnicas, procesos, máquinas, ordenadores, etc.).
- d) Los proveedores:** Son personas o empresas que proporcionan las materias primas, servicios, maquinaria, etc., necesarias para que las empresas puedan llevar a cabo su actividad.”<sup>1</sup>

## **CARACTERÍSTICAS**

Desde una perspectiva económica, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano y elementos materiales e inmateriales), bajo la dirección del empresario.

**A.** Desde un punto de vista jurídico, el concepto de empresa no está claramente establecido, debiéndose llegar al mismo, de forma indirecta, a través de la noción de empresario que le permitan una mejor posición para su desarrollo de la organización y colectividad.

El empresario es la persona física o jurídica que, de forma habitual y no ocasional, ejercita en nombre propio una actividad productiva dirigida al mercado, es decir, aquél que realiza una actividad empresarial.

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos75/elementos-funciones-empresa/elementos-funciones-empresa.shtml>



Desde el punto de vista jurídico mercantil, puede definirse a la empresa como una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles, obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios.

## **IMPORTANCIA**

- Incremento constante de la productividad en forma eficiente
- Proveer de bienes a la sociedad: incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes
- Unidad de generación y aplicación tecnológica
- Unidad generadora de Empleos
- Unidad de intercambio comercial, al exportar e importar productos y/o servicios

“Además radica en la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creados.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Bravo Mercedes, Contabilidad General, Sexta Edición, Quito5.p.9

## CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

### EMPRESA COMERCIAL

Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

**Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

**Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana, entre otras.

**Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.

**Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

## **TIPOS DE EMPRESA**

**Persona Natural.-** Al constituir una empresa como Persona Natural, el único tipo de empresa que podemos optar es el de una Empresa Unipersonal.

### **Empresa Unipersonal**

En este caso el propietario de la empresa o negocio asume la capacidad legal del negocio, es decir, asume los derechos y obligaciones a título personal, y de forma ilimitada. Ello implica que asume la responsabilidad de las obligaciones que la empresa pueda contraer, y las garantiza con el patrimonio o bienes personales que pueda poseer.

Una Empresa Unipersonal tiene un solo propietario o dueño denominado micro empresario, el cual es responsable del manejo de la empresa; ejemplos de Empresas Unipersonales se dan en el caso de las farmacias, bodegas, restaurantes, etc.

## **ADMINISTRACIÓN**

**CONCEPTO.-** Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el

fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

- **“Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del Nro. 1 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 y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.
- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? 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 qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos.

- **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”<sup>3</sup>

## IMPORTANCIA

- **Universalidad:** Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- **Simplificación del Trabajo:** Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- **Productividad y Eficiencia:** La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- **Bien común:** A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona

---

<sup>3</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con su medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación en un gerente. Esta definición incluye cuatro conceptos.

- Ámbito
- Carácter definitivo
- Dirección
- Meta

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.

## **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN**

Este proceso de administración forma 5 funciones fundamentales: planeación, organización, dirección, control y evaluación.

### **PLANEACIÓN**

Los planes se necesitan para dar a la organización sus objetivos y para establecer el mejor procedimiento de alcanzarlos. El primer paso de la planeación implica la selección de metas. Luego puede establecerse objetivos para las sub-unidades, divisiones, departamentos, etc. Una vez determinados los objetivos, se prepara programas para alcanzarlos en una forma sistemática. Desde luego, al elegir los objetivos y al desarrollar los programas, la administración toma en cuenta su viabilidad y si serán aceptables para gerentes y los empleados.

- ¿Qué es lo que se quiere hacer?
- ¿Qué se va a hacer?

### **ORGANIZACIÓN**

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías,

disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

- ¿Cómo se va a hacer?

## **DIRECCIÓN**

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo. Es aquel que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones. Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Existen dos etapas para obtener éstos resultados:

- a) En el nivel de ejecución** (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- b) En el nivel administrativo**, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar".

El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir al personal de la empresa.



## **CONTROL**

“Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó”<sup>4</sup>

## **EVALUACIÓN**

Medir el potencial humano. Mejorar el desempeño y estimular la productividad. Oportunidades de crecimiento y participación de todos los miembros de la organización. Definir la contribución del empleado constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global.

## **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Definición**

“La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La planeación estratégica también

---

<sup>4</sup> [www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=proceso+de+la+administracion&source=web&cd=6&ved=0CF4QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.angelfire.com%2Fzine2%2Fuvmlce\\_lama%2Fpadmon.htm&ei=0pePT5DlceW6AGi6OjABA&usg=AFQjCNGm2w4d6hVpljK4veelaBmWRNiBwQ](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=proceso+de+la+administracion&source=web&cd=6&ved=0CF4QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.angelfire.com%2Fzine2%2Fuvmlce_lama%2Fpadmon.htm&ei=0pePT5DlceW6AGi6OjABA&usg=AFQjCNGm2w4d6hVpljK4veelaBmWRNiBwQ)

observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo”.<sup>5</sup>

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.

## **IMPORTANCIA**

La importancia de la planeación estratégica radica que es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

---

<sup>5</sup> [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp)

Además se convierte en una poderosa herramienta de diagnóstico análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, entorno al quehacer actual y al camino que deben de correr en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en los productos y servicios que ofrecen.

## **OBJETIVOS**

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Los objetivos pueden ser:

**“Estratégicos o generales.-** Comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo. Por Ejemplo:

Obtener una utilidad neta de 100 millones de pesos en los próximos cinco años.

**Tácticos o departamentales.-** Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y se establecen a corto o mediano plazo. Por Ejemplo: Incrementar las ventas totales a tres millones de pesos mensuales en el presente año.

**Operacionales o específicos.-** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas e invariablemente son a corto plazo”.<sup>6</sup>

Se determinan en función de los objetivos departamentales y obviamente de los generales. Los objetivos operacionales pueden ser:

- **Seccionales.** Cuando se refieren a una sección o grupo
- **Individuales.** Son metas personales

Los lineamientos para establecer objetivos son los siguientes:

1. Asentarlos por escrito
2. No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
3. Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración. ¿Que, Como, Donde, Quién, Cuando, Por qué?
4. Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización
5. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>

## **UTILIDADES**

La utilidad de la planeación estratégica se observa en dos directrices:

- Permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la dirección que debe seguir la institución en sus grandes líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos; y,
- Permite articular la modernización presupuestaria con la modernización administrativa al vincular la programación y Presupuestación con la modernización institucional y la evaluación al desempeño.

De esta manera, el proceso de planeación estratégica establece la relación entre los elementos fundamentales de ésta con las categorías programáticas de una nueva estructura programática.

## **EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directores.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que quienes deciden vean y sientan los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un prerrequisito esencial para la planeación.

“El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentados e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=proceso+de+la+administracion&source=web&cd=6&ved=0CF4QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.angelfire.com%2F](http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=proceso+de+la+administracion&source=web&cd=6&ved=0CF4QFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.angelfire.com%2F)

## PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### Definir la misión de la organización.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo.

“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? <sup>8</sup>”

### **Establecer los objetivos de la organización**

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 pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

---

<sup>8</sup> Baidaba. Calila y Dimna, Versión directa del Árabe de Antonio ChalitaSfair. Editorial Panamericana. Santafé de Bogotá. DC. Pág. 64



## **Formular las estrategias de la organización**

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.

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- Estrategias 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.<sup>9</sup>

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.

---

<sup>9</sup> David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento. La lógica de todo el proceso consiste en primero realizar un reflexión que nos permita definir tres cosas: la primera, quienes somos y donde estamos; la segunda, donde queremos estar y la tercera, que nos hace falta (brecha), que necesitamos, para recorrer el camino entre las dos (incluidos los obstáculos que nos impiden o nos pudieran impedir recorrerlo).

- **Plan de cartera de la organización**

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer que negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide que áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Una herramienta básica para la definición del plan de portafolio de negocios es la matriz de portafolio de negocios.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

“Busca analizar tanto en el entorno como en la empresa en si, el análisis del entorno tiene que ver con la totalidad de los sistemas que rodean a la empresa y que interactúan con ella. Interesa identificar el conjunto de

elementos y actores formales e informales que afectan o pudieran afectar a sus operaciones y decisiones actuales o futuras.

Se supone, por lo general que la empresa tiene poca o ninguna posibilidad de dominio sobre el entorno donde se encuentra y actúa.”<sup>10</sup>

Este modelo sistémico de diagnóstico comprende la evaluación general de la organización, de sus procedimientos y cómo han sido tomadas las decisiones en la dirección, es decir, se analizan sus objetivos, políticas y estrategias (puesta en marcha de los planes de acción); su estructura orgánica funcional y sus resultados en virtud de la medición de los rendimientos obtenidos.

En este sentido, si bien es cierto que el rendimiento en gestión es consecuencia de la calidad en la formulación de su política general, hay que reconocer que el dirigente no se encuentra aislado en el mundo, por lo que no es totalmente dueño de sus decisiones.

El diagnóstico de la gestión estratégica se define como:

“El proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema administrativo, que permite destacar los elementos más significativos de una alteración en el desarrollo de las actividades de una institución”.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.

<sup>11</sup> Thibaut, J. P. *Manual de diagnóstico en la empresa*. España: Editorial Paraninfo

Así mismo expresa que el diagnóstico estratégico permite:

- La evaluación de las tendencias y situaciones, se explican hechos, se establecen las asociaciones de causalidad comprometidas y se dilucidan los problemas que lo atañen.
- Conocer las pautas y orientaciones generales que incluyan los puntos principales de la estrategia y los objetivos.

### **Finalidad del diagnóstico**

Describir debilidades y aportar con recomendaciones para que tomen las medidas respectivas para mejorar cada estrategia. Identificar las oportunidades y las necesidades de fortalecimiento para facilitar la toma de decisiones antes de su ejecución.

### **POBLACIÓN**

#### **Muestra**

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>[http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page\\_07.htm](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm)

### Formula de la muestra

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

**n = Número de Encuestas**

**N= Población**

**K= Correlación de error(2)**

**e=Margen de Error (5%)**

## ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### PRIMERA ETAPA

#### ANALISIS FODA

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

El FODA es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación actual, su posición en el contexto, su estado interno y luego

definir su rol y acción en el medio. Lo cual permite tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

Permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

“El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.”<sup>13</sup>

## **ANALISIS EXTERNO**

El objetivo del análisis del entorno es la captación de la información para aportar fuentes de oportunidades y amenazas, en el desarrollo presente y futuro de las estrategias de la empresa.

Es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información. Han de ser, preciso y simple, un exceso de información, puede ser inviable de analizar y asimilar.

### **Oportunidades**

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos

---

<sup>13</sup><http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

### **Amenazas**

Las amenazas son lo contrario de todas aquellas oportunidades y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

### **ANÁLISIS INTERNO**

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

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

### **Fortalezas**

Una fortaleza de la organización es aquella función que está realizada de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del

personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social.

### **Debilidades**

Una debilidad de una organización se define como un factor considerado sensible en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la cooperativa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Por debilidad se entiende a la inexactitud de una determinada capacidad o condición que puede apartar o dificultar el logro de las metas o fines.

### **MATRIZ FODA**

“Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> <http://www.matrizfoda.com/>



### **Importancia de la matriz FODA**

- Es una herramienta que sirve para desarrollar una visión de la situación estratégica de la empresa
- Forma la base para elegir la estrategia de la empresa

### **ESTRATEGIAS DEL FO, FA, DO, DA**

**La estrategia FO.-** Se basa en el uso de fortaleza internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo estrategia es el más recomendado.

La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

**La estrategia FA.-** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemática para la institución.

**La estrategia DO.-** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el

entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

**La estrategia DA.-** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

## **MATRIZ DE VALORIZACIÓN FACTORES EXTERNOS**

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

## **PROCEDIMIENTO PARA ESTRUCTURAR LA MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS**

- a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la empresa
- b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre las siguientes:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

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

**a.** Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor

- Amenaza Mayor 1
- Amenaza Menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad Mayor 4

**b.** Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

**c.** Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total para una empresa que oscila entre 1 y 5.

El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera:

Si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la empresa está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la empresa tiene problemas

externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la empresa no tiene problemas externos.”<sup>15</sup>

### FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES				
AMENAZAS				
TOTAL				
CALIFICACIÓN				
AMENAZA MAYOR1	AMENAZA MENOR 2	OPORTUNIDAD MENOR 3	OPORTUNIDAD MAYOR4	

### MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

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

<sup>15</sup> David, Fred. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia. Págs. 78-83

## PROCEDIMIENTO 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                      1.00

La ponderación indica la importancia relativa a 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

- Debilidad mayor              1
- Debilidad menor              2
- Fortaleza menor              3
- Fortaleza mayor              4

- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable

- e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total para una empresa que varía entre 1 y 5

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

## FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

### INTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			
CALIFICACIÓN			
DEBILIDAD MAYOR 1	DEBILIDAD MENOR 2	FORTALEZA MENOR 3	FORTALEZA MAYOR 4

### ETAPA DOS

### FORMULACIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

#### MISIÓN

**Definición.-** La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un

compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

### **CARACTERISTICAS**

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

### **COMPONENTES DE LA MISIÓN**

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?

- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento
- Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

## **VISIÓN**

**Definición.-** Es la definición de la razón de ser de la organización. Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización. La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

## **COMPONENTES DE LA VISIÓN**

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes componentes:



- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

## **CARACTERÍSTICAS**

Las características esenciales de la visión son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la empresa a un éxito total
- Tener una visión estable, si modificaciones
- Todos hacia una misma visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la visión. Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

## **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

"Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, los cuales definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional".

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos representan los resultados que la empresa desea obtener, deben ser medibles, observables, y alcanzables establecidos

cuantitativamente y determinados por realizarse transcurrido en un tiempo específico.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

## **ESTRATEGIA**

**Definición.-** La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector.

Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

## **ACTIVIDADES**

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

Para lograr, plantear 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.

## **RESPONSABLE**

Se refiere a las personas que se van a ser responsables para que se cumpla cada actividad. Personal que pone mucho cuidado en lo que hace o decide ya que tiene a su cargo la dirección y vigilancia del trabajo dentro de la empresa.

## **PRESUPUESTO**

Es decir, cuáles son los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para cumplir con cada una de las actividades. Cómputo anticipado del coste de una actividad o de los gastos y rentas de la misma.

## **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

## **LÍNEAS 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. A estos medios llamamos líneas de acción.

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

## **PROYECTOS**

Son conjuntos de actividades relacionadas y coordinadas, ejecutado por un equipo humano definido, para alcanzar un objetivo específico, resolver un problema identificado en un tiempo determinado y con un financiamiento específico.

## **PLAN**

Es cuando un emprendedor hace un “Plan de Negocios” está haciendo un “3 en 1” ya que en el mismo plan incluirá su Estrategia (Visión, Misión

y Objetivos) sus Tácticas de negocios (definir productos, competidores, promoción, etc.) y en el mejor de los casos también especificará tareas específicas y metas de corto plazo.

Los “3 Planes” se necesitan por separado cuando la organización es de gran tamaño y tiene varios niveles jerárquicos. El Plan Estratégico será definido por el Directorio y sólo debería ser modificado antes cambios importantes del entorno o de la empresa. El Plan Táctico será definido por los niveles de Gerencia, al menos 1 vez cada año, mientras que el Plan Operacional podrá ser diseñado por la Gerencia, o por las jefaturas intermedias. Esto dependerá del tamaño de la empresa.<sup>16</sup>

Lo importante es que todo “Plan de Negocios” pequeño o grande, incluya las tres perspectivas: largo plazo + mediano/corto plazo + tareas específicas y metas.

### **El Plan Estratégico**

Visión, Misión y Objetivos son conceptos de carácter estratégico. La Misión de la empresa debe inspirar a varias generaciones de la empresa, independiente de cuál sea el entorno de mediano y corto plazo, o las decisiones tácticas implementadas.

---

<sup>16</sup>[http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=89:planes –  
estrat%C3%A9gicos-t%C3%A1cticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72](http://enciclopedia.rodinias.com/index.php?option=com_content&view=article&id=89:planes-estrat%C3%A9gicos-t%C3%A1cticos-y-operacionales&catid=65:planes-y-pptos&Itemid=72)

## **El Plan Táctico**

Las “tácticas de guerra” o las formas en que se enfrentarán las condiciones del medio, de la competencia, de nuestras opciones de producción interna, entre otros muchos elementos, son parte del Plan Táctico. Durante un año de mucha competencia la táctica elegida puede ser bajar el precio para ganar participación de mercado, y luego subir los precios y así aumentar los servicios al cliente.

Todas las tácticas deberán estar alineadas con la estrategia, ya que (por ejemplo) una empresa que vende “productos de lujo” no debería implementar tácticas de descuento agresivo ya que esto puede perjudicar la imagen y la estrategia de largo plazo de la empresa.

## **Plan Operativo Anual**

Instrumento de monitoreo y evaluación; el Plan Operativo Anual es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUÉ, CUÁNDO y con QUÉ, actividades planificadas, del uso de los recursos y la introducción de las correcciones necesarias que se derivan de esta constatación.

Es el despliegue de la planeación estratégica en programas de acción y actividades que tienen énfasis día a día de la organización para la



consecución de los objetivos establecidos durante su proyecto a realizar dentro de la empresa.

<b>FORMATO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)</b>				
<b>EJES DE DESARROLLO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>COSTO O INSUMOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLES</b>

### **ETAPA TRES**

#### **DIFUSIÓN DE LA ESTRATÉGIA**

El proceso de Difusión Estratégica es un componente fundamental para asegurar la real y efectiva ejecución de la estrategia de una organización.

Esta etapa busca mediante un proceso participativo establecer, desplegar y posteriormente auto controlar el proceso para la consecución de los objetivos estratégicos, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar y

controlar que dichas objetivos serán alcanzadas en todos los niveles de la organización.

#### **ETAPA CUATRO**

**MONITOREO DE LA ESTRATEGIA.-** El monitoreo de la estrategia se realiza a través de un Tablero de control, en el cual se puede evidenciar los procesos asociados a las perspectivas y objetivos estratégicos, así como los indicadores asociados.

El monitoreo de los indicadores se realiza de acuerdo con lo establecido en el manual de indicadores.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES**

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

#### **Materiales de oficina**

Borrador

Carpetas

Calculadora

Esferográficos

Hojas de Papel Bond

Portaminas

Copias

Flash

#### **❖ Equipo de computación**

Portátil

Impresora

#### **Materiales Bibliográficos**

- Libros

- Diccionario
- Folletos
- Registro Único del Contribuyente

## **MÉTODOS**

**CIENTÍFICO.-** Ayudó a enriquecer conocimientos de una forma lógica y coherente, el mismo que permitió la recolección de la información necesaria para el desarrollo del tema propuesto.

**DEDUCTIVO.-** Se lo utilizó en la elaboración de los objetivos estratégicos, ya que partiendo de la formulación de objetivos generales se determinaron cada uno de sus componentes y elementos. También permitió el determinar las debilidades y amenazas partiendo de lo general para abordar lo particular, de lo que acontece en el desarrollo de las actividades de la empresa.

**INDUCTIVO.-**Se lo aplicó al efectuar cada uno de los procedimientos del análisis interno y externo con lo cual se establecieron resultados globales de la situación de la entidad lo cual permitirá a su vez la correcta toma de decisiones para determinar los problemas o falencias que aqueja el desarrollo de las actividades de la empresa

**ANALÍTICO.-** Sirvió para examinar, comprender e interpretar los resultados que se obtuvieron mediante una información solicitada a la empresa en una forma explícita y entendible.

**SINTÉTICO.-** Permitted to present the conclusions and recommendations, the same that contributed for the owner to adopt the best decisions in the optimization of the available resources.

**ESTADÍSTICO.-** It was applied to carry out the practice where the results were obtained through calculations, formulas and graphical representations.

## **TÉCNICAS**

**OBSERVACIÓN.-** This technique allowed obtaining information in a direct manner about the facts or phenomena related to customer service, in the different services that the Ferreteria "FER VAZ" provides.

**ENTREVISTA.-** It was applied to the Manager with the aim of obtaining information from the internal perspective about the development, projects and the problems of the company.

**ENCUESTA.-** It was applied to employees and customers to obtain information through the preparation and application of questionnaires on various variables immersed in the possible lines of action that were the results of the problematic area, in order to obtain criteria, actions and orientations to be considered in the present strategic planning.

**REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.**-Permitió obtener la información suficiente para fundamentar el proyecto de tesis a través de la recolección de diversas bibliografías: tesis, internet, libros.

## MUESTRA

### Determinación de la muestra

Para el tamaño de la muestra, se consideró el total de **2000** clientes que adquirieron productos del 01 al 31 de Mayo del 2012 en la empresa comercial "FERVAZ", se lo hizo para determinar el número de encuestas para los clientes de la empresa dando un total de **117** clientes a encuestar

### FÓRMULA

$$n = \frac{N}{1 + e^2 * N}$$

### SIMBOLOGÍA

### Datos

**n = Número de Encuestas**

**n= ?**

**N= Población**

**N = 2000 Clientes**

**K= Correlación de error(2)**

**k = 2**

**e=Margen de Error (5%)**

**e = 5% (0.05)**

## DESARROLLO DE LA FÓRMULA

$$n = \frac{2000}{1 + ((0.09 * 0.09) * 2000)}$$

$$n = \frac{2000}{17.2}$$

$$n = 116.50$$

$$n = 117 \quad \text{personas}$$

### Total de clientes a encuestar 117.

Además se aplicó encuestas a los 20 empleados que laboran en la Empresa comercial FERVAZ como son: 1 Contadora, 1 Secretario, 3 Agentes Vendedores, 4 Vendedores, 2 Bodegueros, 4 despachadores y 5 Choferes.



## **f. RESULTADOS**

### **CONTEXTO EMPRESARIAL**

#### **Reseña histórica**

La empresa comercial FERVAZ creada por un lapso de 15 años denominada así por su nombre Fernando Vásquez que surge en la ciudad de Loja el 08 de febrero del 1997, cuenta con el RUC N° 1100371689001 se encuentra ubicada en la Av. Manuel Agustín Aguirre entre pasaje la FEUE y Rocafuerte la entidad empieza a laborar sus actividades económicas de compra y venta de materiales de construcción y ferretería para brindarle el mejor servicio a la sociedad generando de esta manera fuentes de trabajo e incrementando lucrativamente su inversión.

Se tiene como propósito la elaboración de una planeación estratégica dentro de la Empresa Comercial FERVAZ, la misma que se dedica a la compra y venta de materiales de construcción y ferretería, siendo de vital importancia la realización de la planeación estratégica la cual estipulara un mayor conocimiento que ayude al desarrollo de la empresa.

En la actualidad está integrada de la siguiente manera:

**Gerente:** Dr. Digar Fernando Vásquez Moreno

**Secretario:** Ing. Paúl Vásquez

**Contadora:** Ing. Elizabeth Vásquez

**Asesor jurídico:** Dr. Juan García

**Agente vendedor:** Sr. Fabián Ochoa Castillo

Srta. Angélica María Castillo

Lcda. Ángela Marlene Ríos

**Vendedores:** Sr. Marco Carrión

Sr. Luis Castillo

Sr. Carlos Jiménez

Sr. Walter Carrión

**Despachador:** Sr. Diego Merino Calva

Sr. Julio Mendoza

Sr. César Reyes Armijos

Sr. Arturo Carrión Carrión

**Choferes:** Sr. Ángel Benigno Godoy

Sr. José Curay M.

Sr. Esteban De Jesús Armijos C.

Sr. Fernando Ochoa Robles.

Sr. Richard Robles Armijos.

**Bodega:** Sr. Stalin Maldonado Jiménez.

Sr. Alberto Sánchez Estrada

## **BASE LEGAL**

La empresa para el desarrollo de sus operaciones se rige por las siguientes leyes:

- Constitución Política de la República del Ecuador
- Tratado y acuerdos Internacionales
- Ley de Régimen Tributario
- Ley de Seguridad Social
- Ley del Consumidor
- Código de Trabajo
- Código de Comercio

## **ESTABLECIMIENTO DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”.**

Es una empresa comercial, capaz de tomar decisiones y ejercer sus actividades encomendadas como es:

Compra de materiales de construcción y ferretería.

Venta de materiales de construcción y ferretería.

### **Características:**

- Tecnología requerida (Atraso tecnológico)

- Patentes y derechos
- Flexibilidad
- Complejidad
- Competencia
- Tasa de cambio
- Especialización tecnológica

### **Económico**

Hoy en día las distintas empresas se ven afectadas por la inestabilidad económica que atraviesa nuestro País.

Es por eso que la situación económica actual es crítica y el poder adquisitivo del dinero es cada vez más condicionado, por consiguiente; las empresas son menos competitivas, arrojando saldos negativos o iguales generando pérdidas en el sector productivo, industrial y comercial.

### **Competidores.**

Cada empresa enfrenta una amplia gama de competidores para lograr el éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como la hacen sus competidores, el cualquier sector, la Empresa Comercial “FERVAZ” tiene los siguientes competidores:

- EMPRESA COMERCIAL “FERRITODO”
- EMPRESA COMERCIAL “LA CHACRA”
- EMPRESA COMERCIAL “MEGACONSTRUCTOR”
- DIMÁCO
- FRANQUISIA DISENSA.- BALDIJHOE, DIREL, IMPORTADORA ORTEGA ETC.
- UNIMAX
- FERRO TORRES
- CASA IDEAL

### **Monitoreo del entorno**

La Empresa Comercial FERVAZ se organizó en la ciudad de Loja mediante el apoyo de la Señora Luz Elizabeth García el 08 de febrero del 1997 y se mantiene hasta la actualidad en las calles Av. Manuel Agustín Aguirre entre pasaje la FEUE y Rocafuerte. Sus actividades comerciales están reguladas por la Ley y para cumplir con sus obligaciones tributarias, considerada como persona obligada a llevar contabilidad.

La empresa comercial FERVAZ, dispone de un presupuesto que le permite solventar de alguna manera sus actividades y cumplir con ello sus metas y objetivos propuestos además este presupuesto se basa en ingresos propios.

La Empresa Comercial FERVAZ, para el cumplimiento de sus funciones específicas, tiene que enfrentar algunos aspectos de carácter normativo que se relacione con las políticas establecidas del Gobierno Nacional.

**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA  
COMERCIAL “FERVAZ”**

**1. ¿Durante qué tiempo ejerce en calidad de Gerente en la empresa comercial FERVAZ?**

Hace 15 años ejerce su puesto de Gerente por lo que trata de tener una comunicación efectiva con sus empleados para cumplir con su objetivo propuesto y lograr que la empresa obtenga una mayor rentabilidad cada año y ganar más clientela dentro y fuera de la ciudad.

**2. ¿Cómo considera que esta organizada su empresa comercial “FERVAZ”?**

No se tiene una buena organización estructural debido al desconocimiento de los principios científicos de la administración, sin embargo la estructura organizativa funciona con algunos departamentos como el de Contabilidad, Gerente, y Ventas con un debido control interno adecuado para cada una de las áreas para que desarrollen sus actividades encomendadas con eficiencia.

**3. ¿Cómo se resuelve los reclamos por parte de los clientes de la empresa comercial “FERVAZ”?**

Los reclamos de los clientes se realizan de manera inmediata a través de la comunicación llegando a un acuerdo mutuo y por ende solucionar

aquellos conflictos de una manera adecuada y útil para ambas partes de forma que el cliente no abandone la empresa.

**4. ¿Cite algunas fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa comercial “FERVAZ”?**

**FORTALEZAS**

- Entrega a domicilio.
- Buena atención al cliente.
- Capacidad gerencial.

**DEBILIDADES**

- Sistema informático.
- Agilidad en la entrega del producto solicitado.
- Estructura organizativa.

**5. ¿Cómo es el servicio que ofrece la Empresa Comercial “FERVAZ”?**

Es regular ya que cada día se puede mejorar mediante cursos de capacitación para una mejor atención al cliente y tener un mejor ambiente de trabajo para desarrollar sus actividades de manera más eficiente y ofrecer un mejor servicio a la sociedad.



**6. ¿Planifica las actividades a realizarse en la Empresa Comercial?**

La empresa no acostumbra realizar una planificación de lo que va a realizar que puede ser diario, semanal, quincenal, o mensualmente de lo que necesita debido a que no cree conveniente por qué se dedica a la misma actividad todos los días.

**7. ¿La empresa tiene definida su Misión, Visión y Valores Empresariales o Corporativos?**

Al momento no contamos Misión y Visión en la empresa.

**8. ¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Organigrama Funcional?**

Actualmente la Empresa Comercial "FERVAZ" no posee organigramas para el desarrollo de las actividades.

**9. ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?**

La empresa comercial carece de objetivos estratégicos no se han formulado en la empresa hasta el momento.

**10. ¿De no contar con dichos objetivos, cual es la guía que direcciona el accionar de la empresa?**

El objetivo que siempre ha estado presente es el de crecer en el mercado en base a la experiencia que hemos adquirido a lo largo de los años y al deseo de superación.

**11. ¿Cuáles son las políticas de la empresa para el desarrollo de las actividades, en especial si la venta es a crédito?**

Se han establecido ciertas actitudes para la venta de los productos como que el crédito debe ser aprobado únicamente por el propietario, así mismo lo que se refiere al plazo para el crédito que generalmente es de 30 días, de igual forma cuando las compras son en grandes cantidades se ofrece transporte al domicilio del cliente siempre y cuando el mismo resida dentro de la ciudad, cuando la mercadería es llevada fuera de la ciudad se cobra un pequeño recargo por el transporte. Así mismo el horario de atención de lunes a viernes de 08H00 a 18H00, mientras que el sábado de 07H00 a 13H00 y el domingo de 07H00 a 15H00.

**12. ¿Se capacita frecuentemente al personal? ¿Cada que tiempo se realiza dicha capacitación? ¿Cuándo fue la última vez que se capacitó al personal?**

No se han realizado cursos de capacitación para el personal que labora en la empresa comercial.

**13. ¿Se lleva un registro de los clientes de la empresa?**

La empresa no lleva un registro detallado de los clientes de la empresa, sin embargo se tiene por parte del contador una idea del número de clientes que mensualmente compran en la empresa de manera fija.

**14. ¿Cree en la filosofía de que “El Cliente siempre tiene la razón”?**

Sí, dentro de lo lógico y razonable, ya que en la empresa tenemos claro que es el cliente la razón de ser de nuestra empresa, son ellos (los clientes) quienes nos dan ingresos a la empresa.

**15. ¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa para promocionar sus productos? ¿Qué medios se utiliza?**

Sí se realiza publicidad, algunas veces a través de hojas volantes, aunque la mayor parte a través cuñas en la Radio, dando a conocer lo que ofrece la empresa y productos nuevos que se esta ofreciendo.

**16. ¿Cuál es el presupuesto anual que se destina para la publicidad en la empresa?**

Aproximadamente se destinan \$ 200,00 anuales.

**17. ¿Se realiza un seguimiento post venta para determinar el grado de satisfacción del cliente en relación a los productos que ofrecen?**

La empresa no realiza seguimientos post venta.

**18. ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación en la empresa?**

Los productos que tienen mayor rotación en la empresa son: varilla, cemento, tubos, zinc, correas, mangueras, pinturas de diferente color, entre otros.

**19. ¿Cuáles son los productos que tienen la menor rotación?**

Los productos con menor rotación son los que tienen mayor costo.

**20. ¿En base a qué parámetros se fija el precio de venta?**

Se fija en base al precio de mercado de la competencia.

**21. ¿Cuál o cuáles son los medios de pago más utilizados por los clientes en la compra de los productos?**

Al contado y a crédito.

**22. ¿La empresa mantiene convenios con otras instituciones? ¿Qué tipo de convenio? ¿En qué consisten?**

La empresa no mantiene convenios al momento con otras empresas.

**23. ¿Qué tipo de conflictos o problemas ha tenido que enfrentar la empresa desde sus inicios?**

El problema principal que hemos tenido que enfrentar ha sido la falta de capital.

**24. ¿Cuál cree Ud. que son los aciertos empresariales que le han llevado al crecimiento a su empresa?**

La responsabilidad que hemos tenido, la seriedad con la que llevamos a cabo los negocios, la perseverancia, las ganas de salir adelante y la confianza en la gente.

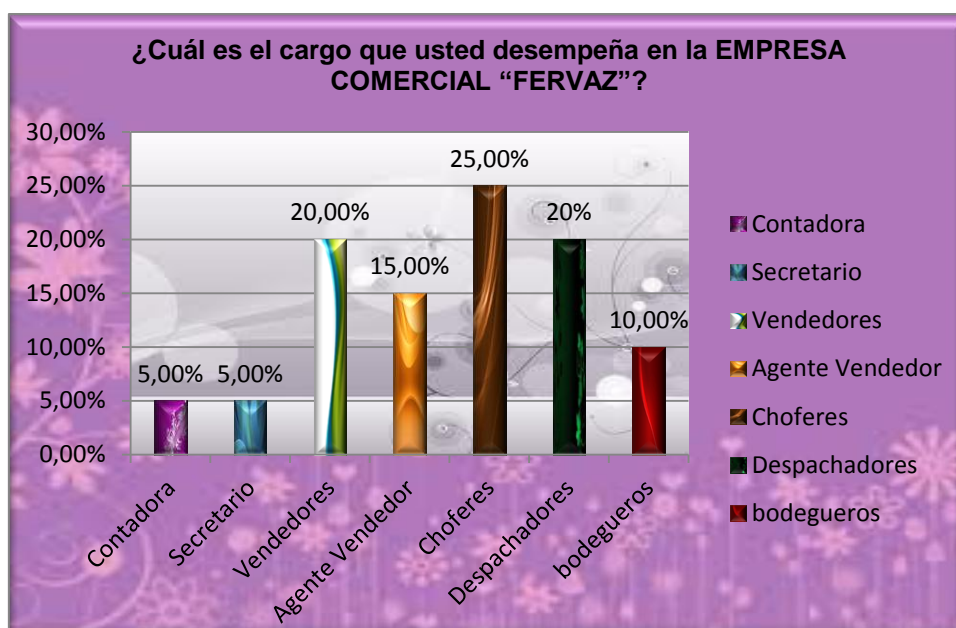
**ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
COMERCIAL “FERVAZ”**

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa comercial Fervaz?

**Cuadro 1**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contadora	1	5
Secretario	1	5
Vendedores	4	20
Agente Vendedor	3	15
Choferes	5	25
Despachadores	4	20
bodegueros	2	10
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Gráfico 1**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.  
**ELABORADO POR:** La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

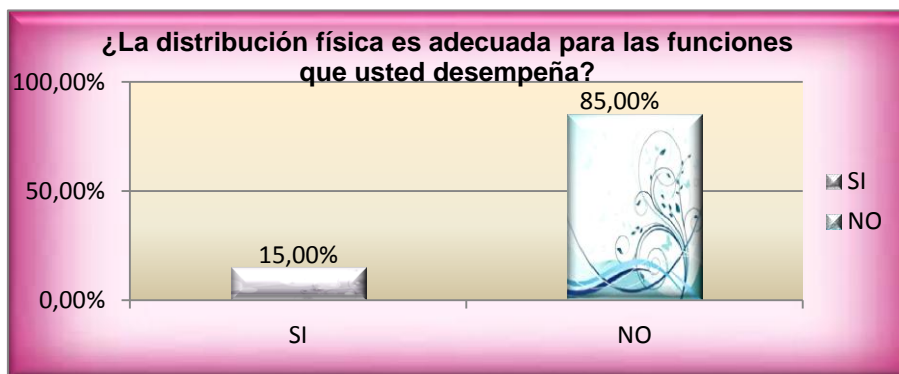
Los Empleados encuestados manifestaron que el cargo que desempeñan en la empresa es de: Contadora representando el 5%; Secretaria representando el 5%, Asesor Jurídico representando el 5%; Vendedora representando el 15 %, Agente Vendedor representando el 15%; Chofer representando el 25%; Despachadores representando el 20% y el Bodeguero representa el 10%. Los mismos que dieron a conocer que están de acuerdo al cargo que desempeñan según el Título Profesional que requirieron en sus estudios Académico.

## 2. ¿La distribución física es adecuada para las funciones que usted desempeña?

**Cuadro 2**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15
NO	17	85
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Gráfico 2**



FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

ELABORADO POR: La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

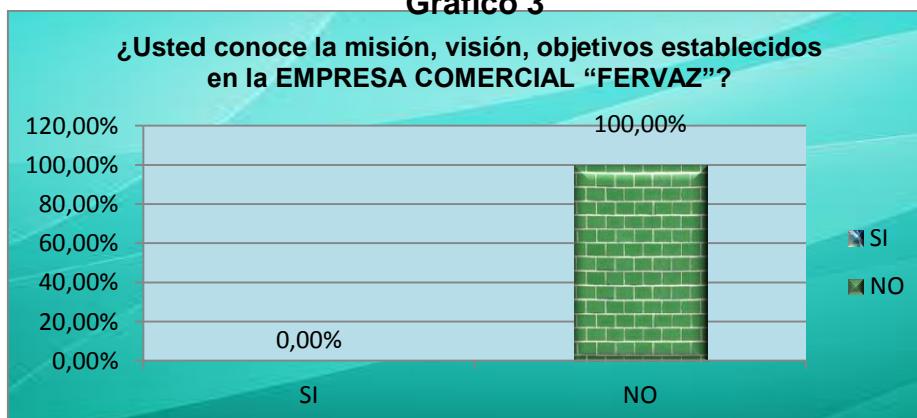
De los 20 empleados encuestados tenemos que una parte de ellos, según el tiempo que lleva laborando en la empresa un cierto número no están de acuerdo a la función que desempeñan representando el 85%; y representando el 15%; que si están de acuerdo en la distribución Física que desempeñan internamente en la empresa. Según al resultado que se consiguió se verifico que no existe un Organigrama Estructural ni funcional, acorde a las actividades que debe desempeñar, provocando un desinterés y desorientación en las actividades por la existencia de la Duplicidad de funciones.

### 3. ¿Usted conoce la misión y visión establecidas en la empresa?

**Cuadro 3**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0
NO	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Gráfico 3**



FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.  
ELABORADO POR: La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

Una vez recogida la información se pudo comprobar que el 100% de los encuestados no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, es decir, al inicio de actividades no se diseñó ninguna Planeación Estratégica, donde conste cual es la razón de ser y que es lo que quiere lograr en el futuro de la empresa.

### 4. ¿La empresa cuenta con una planeación estratégica?

**Cuadro 4**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	00,00
NO	20	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00</b>

**Gráfico 4**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.  
**ELABORADO POR:** La Autora.



## INTERPRETACIÓN

Una vez recogida la información se pudo comprobar que el 100% de los encuestados contestaron que no cuenta con una planeación estratégica de lo que quiere lograr en un futuro la empresa comercial.

### 5. ¿La información y comunicación transmitida por el nivel institucional hacia los empleados es clara y efectiva?

**Cuadro 5**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20,00%
NO	16	80,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 5**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.  
**ELABORADO POR:** La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

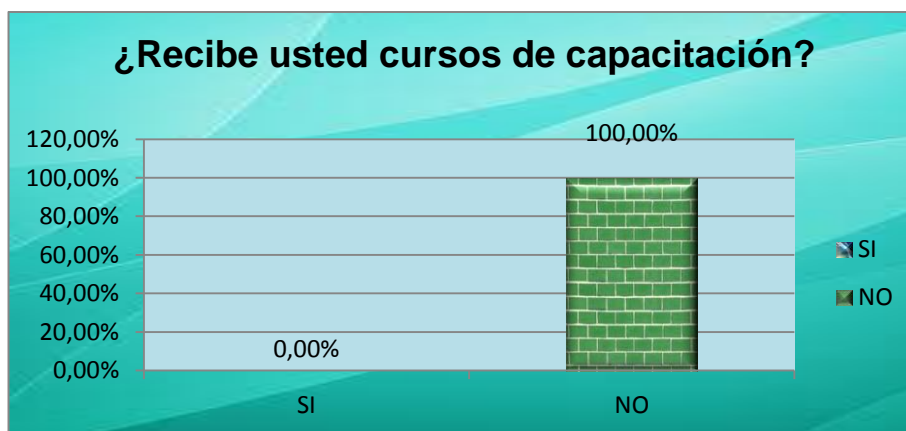
De acuerdo a las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa comercial “FERVAZ” las respuestas fueron las siguientes: el 20,00% que significa 4 empleados tienen una información y comunicación clara y efectiva de lo que ocurre en la empresa y el 80,00%, 16 empleados no tienen la comunicación e información precisa para el desarrollo de sus actividades en la empresa.

### 6. ¿Recibe usted cursos de capacitación?

**Cuadro 6**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	00,00%
NO	20	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 6**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.  
**ELABORADO POR:** La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

De los 20 empleados encuestados el 100% manifestó que no reciben cursos de capacitación por parte de la empresa Comercial Fervaz, por ende es importante que el personal tenga la capacitación constante la misma que conlleva a mejorar la actitud, responsabilidad y mejora de conocimientos para llegar así al éxito de la misma.

### 7. ¿Cada que tiempo recibe cursos de Capacitación?

**Cuadro 7**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada año	0	0
Nunca	20	100
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Gráfico 7**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

**ELABORADO POR:** La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

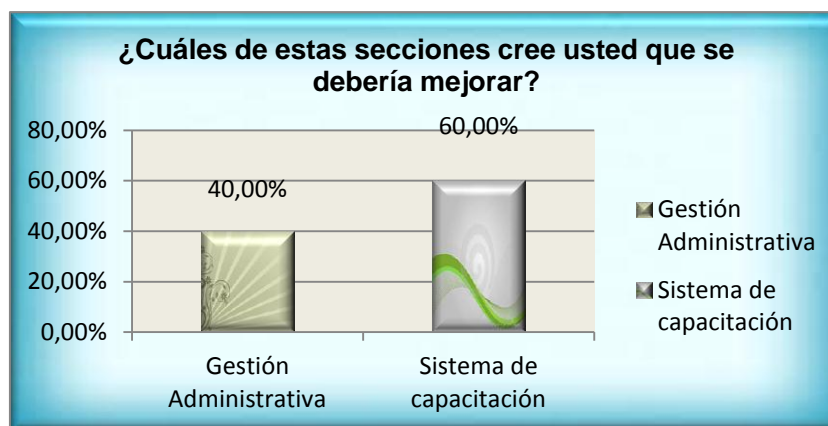
De los 20 empleados encuestados el 100% manifiesta que en ningún momento han recibido cursos de capacitación en la empresa comercial FERVAZ, por ende es importante planificar eventos de capacitación a corto plazo para el mejor desenvolvimiento y éxito laboral de la misma.

### 8. ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?

**Cuadro 8**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Gestión Administrativa	8	40
Sistema de capacitación	12	60
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100</b>

**Gráfico 8**



FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.  
ELABORADO POR: La Autora.

## INTERPRETACIÓN:

De los 20 empleados encuestados creen conveniente que se debe mejorar el Sistema de Capacitación el mismo que representa el 60% de

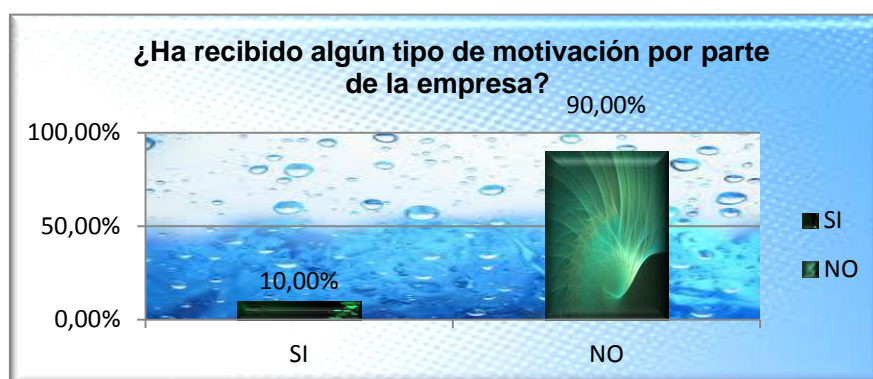
empleados, los mismos que necesitan para poder desenvolverse internamente como de manera externa, con el fin de adquirir y mejorar sus conocimientos de manera continua; mientras que el 40% cree que se debe mejorar la Gestión Administrativa aplicando una Planeación Estratégica.

### 9. ¿Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la empresa?

**Gráfico 9**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10,00%
NO	18	90,00%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100,00%</b>

**Gráfico 9**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

**ELABORADO POR:** La Autora.

### INTERPRETACIÓN:

La mayoría de los empleados, el 90% manifiesta que no han recibido ninguna motivación en el trabajo, así mismo el 10,00% manifiestan que han recibido algún tipo de beneficio económico como apoyo para sus

actividades personales, facilidades para sacar permiso para ausentarse del trabajo, siempre y cuando el empleado pueda dejar un reemplazo de confianza y que conozca del negocio.

## ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”

### 1. ¿La empresa ofrece una buena atención a sus clientes?

**Cuadro 10**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	68
NO	37	32
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 10**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los clientes.  
**ELABORADO POR:** La Autora

### **INTERPRETACIÓN:**

De acuerdo a las interrogantes contestadas por los clientes se pudo evidenciar que en un 68,00% de los clientes contestaron que la empresa si ofrece una atención buena; el 32,00% contestaron que no; es decir, la empresa tiene que mejorar para tener una mayor acogida en el mercado para de esta manera captar más clientela dentro y fuera de la ciudad.

2. ¿Existe el debido respeto de la empresa al momento de realizar su pedido?

**Cuadro11**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	85	73
NO	32	27
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 11**



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes.  
ELABORADO POR: La Autora

## INTERPRETACIÓN

El 73,00% de los clientes de la empresa comercial manifestaron que existe el debido respeto al momento de realizar un pedido del producto; mientras que el 27,00% contestaron que no hay respeto ya que les gustaría que se respete el orden que llega el cliente para ser atendido de la mejor manera.

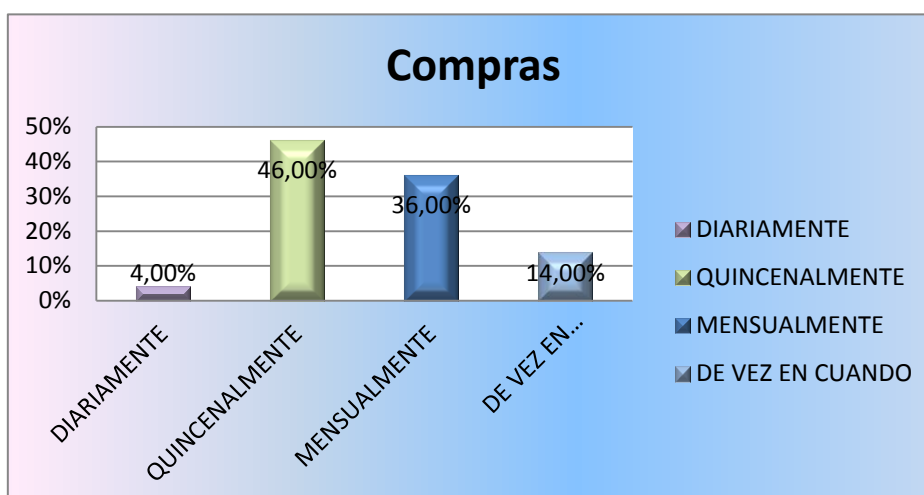


### 3. ¿Con qué frecuencia hace las compras?

**Cuadro12**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
DIARIAMENTE	5	4
QUINCENALMENTE	54	46
MENSUALMENTE	42	36
DE VEZ EN CUANDO	16	14
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 12**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los clientes.  
**ELABORADO POR:** La Autora

### INTERPRETACIÓN:

Los clientes contestaron que sus compras las realizan de la siguiente manera: el 4,00%, 5 de los clientes realizan sus compras diariamente por las necesidades que tienen dentro de sus actividades; el 46,00%, 54 de los clientes quincenalmente ya que sus compras son de manera total en

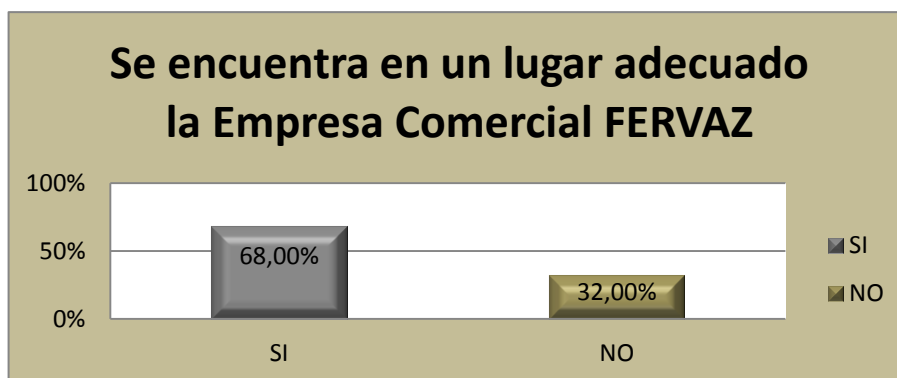
grandes cantidades y es la más representativa para la Empresa Comercial “FERVAZ”; el 36,00%, 42 clientes mensualmente hace sus respectivas compras y el 14,00%, 16 clientes las realiza de vez en cuando a sus compras. Existiendo un nivel aceptable de compras en beneficio de la misma.

**4. ¿Cree Ud. que la ubicación de la empresa se encuentra en un lugar adecuado?**

**Cuadro 13**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	79	68
NO	38	32
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 13**



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes.

ELABORADO POR: La Autora

**INTERPRETACIÓN:**

Con respecto a esta interrogante los clientes manifestaron en un gran porcentaje del 68,00%, representando 79 clientes contestaron que la

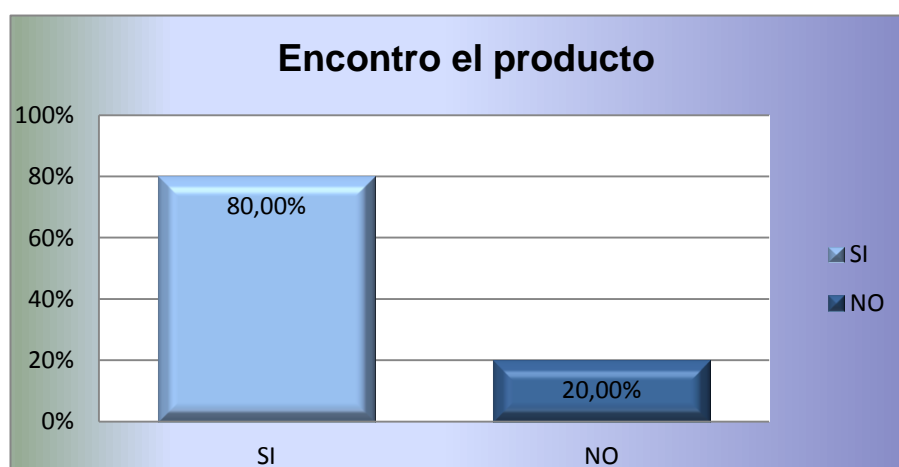
empresa comercial FERVAZ se encuentra en un lugar adecuado para realizar sus compras de materiales de construcción y ferretería de calidad de una manera más factible y un 32,00%, 38 de los clientes contestaron que NO por lo que se encuentra a unas cuadras del centro y no tiene un lugar adecuado para parquear el vehículo con tranquilidad y poder realizar sus compras que son útiles para sus actividades.

#### 5. ¿Encontró el producto que solicitaba en la EMPRESA COMERCIAL?

**Cuadro 14**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	94	80
NO	23	20
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 14**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los clientes.  
**ELABORADO POR:** La Autora

## INTERPRETACIÓN:

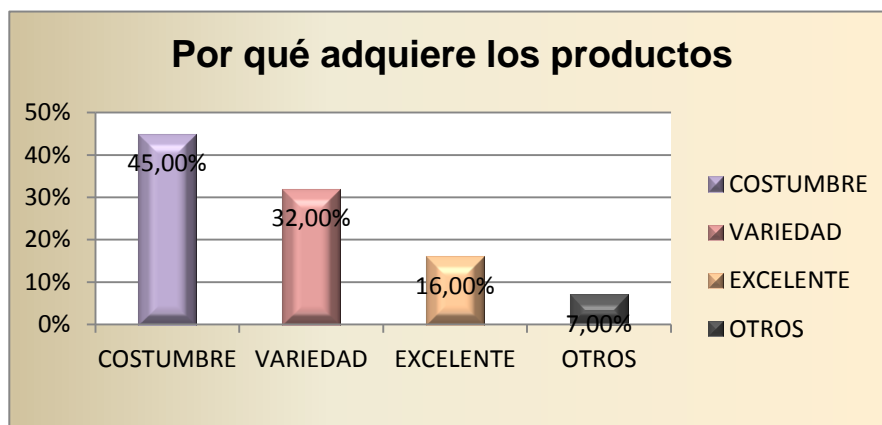
En cuanto a la interrogante planteada, 94 clientes el 80,00% contestaron que SI encontraron sus compras a realizar en la empresa ya que son de calidad y el 20,00% de 23 clientes NO lo encontraron por razones de agotamiento o ya no estaban circulando en el mercado pero existían otros productos que sustituyen al mismo y por ende satisfacer a la colectividad.

## 6. ¿Por qué adquiere los productos en la EMPRESA “FERVAZ”?

**Cuadro 15**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
COSTUMBRE	53	45
VARIEDAD	37	32
EXCELENTE	19	16
OTROS	8	7
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 15**



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes.  
ELABORADO POR: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

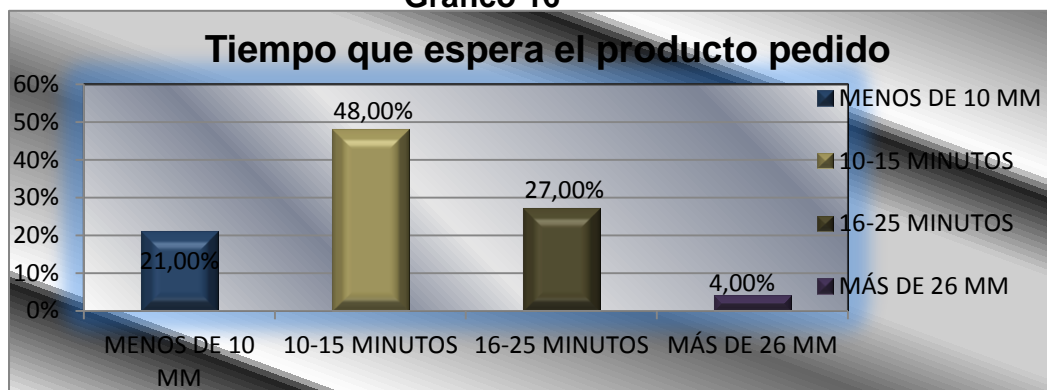
En relación con la pregunta antes mencionada se tuvo la siguiente contestación: 53 clientes el 45,00% lo realizan por la costumbre que ellos han adquirido en la misma y por las promociones que les ofrecen al momento de adquirir su producto; 37 clientes el 32,00% por su variedad de productos que ofrece a su clientela; el 16,00% de 19 clientes porque son excelentes especialmente de calidad y otros el 7,00% de 8 clientes realizan sus compras porque pasaban por el lugar de la empresa.

### 7. ¿Qué tiempo tuvo que esperar para que le entreguen el producto?

**Cuadro 16**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENOS DE 10 MM	25	21
10-15 MINUTOS	56	48
16-25 MINUTOS	31	27
MÁS DE 26 MM	5	4
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 16**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los clientes.  
**ELABORADO POR:** La Autora

## INTERPRETACIÓN:

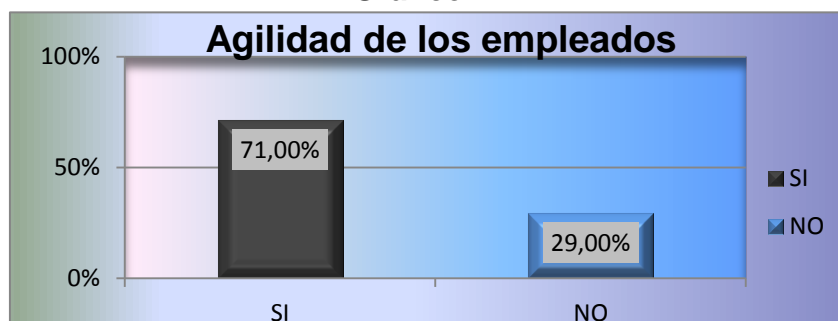
Los clientes se pronunciaron de la siguiente forma: 25 de los clientes menos de 10 minutos el 21,00% porque sus compras son pocas; de 10 a 15 minutos el 48,00%, 56 de los clientes por el motivo que los productos están en bodega y son varios pedidos; de 16 a 25 minutos el 27,00%, 31 clientes porque sus pedidos son de entrega a domicilio y son materiales de construcción como varillas etc. y más de 26 minutos el 4,00%, 5 de los clientes por razones de que hay muchos clientes.

## 8. ¿Cree usted que el servicio debe ser más ágil en la EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”?

**Cuadro 17**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	83	71
NO	34	29
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 17**



**FUENTE:** Encuesta aplicada a los clientes.  
**ELABORADO POR:** La Autora

## INTERPRETACIÓN:

Los clientes contestaron de acuerdo a la pregunta en su mayoría que SI el 71,00%, 83 se manifestaron que los empleados tienen que ser más ágiles con su pedido de acuerdo con la necesidad del cliente, que por la demora se pueden ir sin realizar su compra y un 29,00%, 34 clientes contestaron que NO porque son pedidos que por razones diferentes deben entregar al cliente bien arreglados y en el perfecto estado, por ende esta situación debe tener en cuenta el Gerente de la empresa para mejorar la agilidad.

### 9. ¿Los productos que ofrece la empresa comercial son de calidad?

**Cuadro 18**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	86
NO	16	14
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 18**



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes.  
ELABORADO POR: La Autora

## INTERPRETACIÓN:

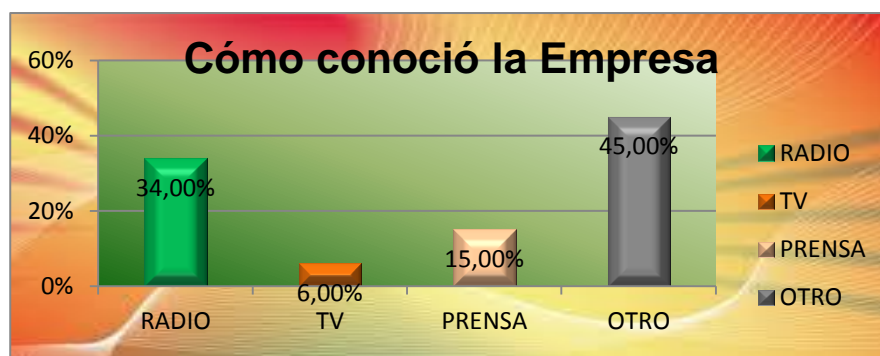
Los clientes de esta empresa en esta pregunta se pronunciaron de la siguiente forma: el 86,00% de 101 de los clientes contestaron, que SI los productos que ofrecen son de buena calidad comparado con otros que se adquiere en lugares distintos; y, 16 de los clientes el 14,00%, NO son de calidad por motivos que se rompen o están en mal estado y el cliente al momento de su compra no se da cuenta de este detalle. Significa que la empresa puede tener un mayor porcentaje de calidad si tomara en cuenta esta situación el Gerente al momento de realizar sus pedidos a los proveedores.

### 10. ¿A través de qué medios publicitarios conoció esta empresa comercial?

**Cuadro 19**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RADIO	39	34
TV	7	6
PRENSA	18	15
OTRO	53	45
<b>TOTAL</b>	<b>117</b>	<b>100</b>

**Gráfico 19**



FUENTE: Encuesta aplicada a los clientes.

ELABORADO POR: La Autora



**INTERPRETACIÓN:**

Los clientes de esta empresa en esta pregunta se pronunciaron de la siguiente forma, 39 clientes significando el 34,00% por medio de la radio conocieron esta prestigiosa empresa; el 6,00% de 7 clientes por TV con las promociones que realiza; 18 clientes que representa el 15,00% por medio de la prensa que ofrece productos de calidad; y por otro medio el 45,00% de 53 clientes por medio de trípticos, folletos y además recomendados por terceras personas lo que significa que si pretende tener mayor clientela debe de cumplir bien con sus clientes para que estos se encarguen de seguir recomendando sus productos dentro y fuera de la ciudad.

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Con la finalidad de fundamentar la planeación estratégica para la empresa comercial “FERVAZ” en periodos 2012-2016 se utilizaron una entrevista al Gerente, encuestas a empleados y clientes de la empresa. Lo que permitió efectuar un diagnóstico al interior de la institución, a efecto de mostrar las fortalezas y debilidades: oportunidades y amenazas que afecten directamente al desarrollo de la entidad.

La entrevista aplicada al gerente y la encuesta aplicada a empleados y clientes de la empresa se determinaron que existe lo siguiente:

Actualmente, la empresa no tiene definida la Misión, Visión que guíen y orienten las actividades y operaciones dentro de la misma.

La empresa desde que inició sus actividades, no ha realizado una planeación estratégica, es decir la empresa no cuenta con objetivos estratégicos claramente establecidos sin embargo el objetivo que siempre ha estado presente ha sido el de crecer en el mercado, en base a la experiencia adquirida a través de los años por parte de su propietario y el deseo constante de superación que ha estado presente en la empresa desde que inició.

Hoy en día la empresa cuenta con empleados que desempeñan diversas funciones dentro de la empresa ya que un 85,00% de ellos no se han

determinado funciones específicas a desarrollar dentro de la empresa; un 15,00% si están de acuerdo a la distribución Física que desempeñan sus actividades encomendadas.

Todo el personal cuenta con conocimientos referentes al trabajo que desempeña, el mismo que ha sido adquirido gracias a la experiencia adquirida. La mayor parte del personal cuenta con todos los beneficios de ley, sin embargo algunos empleados en algunas ocasiones reciben beneficios adicionales por parte de la empresa que consiste en el apoyo económico que se les brinda para que adquieran productos o artefactos para su uso, valor que luego es descontado por la empresa en cómodas y mínimas cuotas sin interés; de igual manera reciben motivaciones verbales por parte de los propietarios con la finalidad de que cumplan, se comprometan con la empresa y cumplan de mejor manera su trabajo.

Se han establecido ciertas actitudes para la venta de los productos como: un crédito debe ser aprobado únicamente por el propietario, así mismo lo que se refiere al plazo para el crédito que generalmente es de 30 días, de igual forma cuando las compras son en grandes cantidades se ofrece transporte al domicilio del cliente siempre y cuando el mismo resida dentro de la ciudad, cuando la mercadería es llevada fuera de la ciudad se cobra un pequeño recargo por el transporte. Así mismo el horario de atención de lunes a viernes de 07H00 a 18H00, mientras que el sábado de 07H00 a 13H00 y el domingo de 07H00 a 15H00.

El 100% de los empleados no tienen conocimiento de una planeación estratégica de lo que quiere lograr en un futuro la empresa comercial, porque en un 80,00% de empleados no tienen la comunicación e información precisa para el desarrollo de sus actividades. Además el 100% de empleados manifestaron que no reciben cursos de capacitación por parte de la empresa Comercial Fervaz, por ende es importante que el personal tenga la capacitación constante la misma que conlleva a mejorar la actitud, responsabilidad y mejora de conocimientos para llegar así al éxito de la misma.

El cliente esperan un tiempo específico para recibir el producto solicitado como es de: 25 de los clientes menos de 10 minutos el 21,00% porque sus compras son pocas; de 10 a 15 minutos el 48,00%, 56 de los clientes por el motivo que los productos están en bodega y son varios pedidos; de 16 a 25 minutos el 27,00%, 31 clientes porque sus pedidos son de entrega a domicilio y son materiales de construcción como varillas etc. y más de 26 minutos el 4,00%, 5 de los clientes por razones de que hay muchos clientes. De manera que en un 75,00% de clientes manifestaron que deben ser más ágiles con el pedido de acuerdo a la necesidad del cliente y el 25,00% están de acuerdo con la empresa.

Con la finalidad de dar a conocer los productos a sus cliente que ofrece la empresa, utilizó diferentes medios de publicidad, 39 clientes significando

el 34,00% por medio de la radio conocieron esta prestigiosa empresa; el 6,00% de 7 clientes por TV con las promociones que realiza; 18 clientes que representa el 15,00% por medio de la prensa que ofrece productos de calidad; y por otro medio el 45,00% de 53 clientes por medio de trípticos, folletos y además recomendados por terceras personas lo que significa que si pretende tener mayor clientela debe de cumplir bien con sus clientes para que estos se encarguen de seguir recomendando sus productos dentro y fuera de la ciudad

## **ANÁLISIS EXTERNO**

Todas las organizaciones tienen la necesidad vital de registrar lo que ocurre o lo que está por suceder, en su entorno, es decir todos los aspectos como (PIB, inflación, tasas de interés, etc.), en los que la empresa no tiene algún tipo de influencia, se analizarán para que la misma se adapte a estos aspectos.

## **FACTORES DEMOGRÁFICOS**

El entorno demográfico se lo define como los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales los mismos que ejercen un impacto en casi todos los productos, servicios, mercado y clientes.

La Provincia de Loja se encuentra ubicada en el sur de la Cordillera ecuatoriana; limita con las provincias de El Oro al oeste; con la provincia de Zamora Chinchipe al este; con la provincia del Azuay al norte; y al sur con la República del Perú. Tiene una superficie de 10.793 km<sup>2</sup>, que en términos de extensión es la provincia más extensa de la sierra ecuatoriana.

Desde 1990, la provincia ha experimentado un crecimiento demográfico muy importante, pero si relacionamos estos datos con la tasa nacional de nacimientos, se ha verificado una disminución, debido al alto porcentaje

de migración hacia otros países y provincias. La población de la ciudad de Loja representa el 89% del total del cantón y el 29% del total de la provincia de Loja.

Según el VII censo de población y VI de vivienda efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos para el año 2010, la población de la ciudad de Loja era de 157.000 habitantes en la zona urbana (barrios centrales) y de 37.000 en la periferia y suburbios de la ciudad. La tasa de crecimiento anual, correspondiente al 2010, es del 2.08%, y, la tasa de crecimiento para el Ecuador es de 1.45%.

Para el efecto del cálculo de las proyecciones poblacionales se utiliza el llamado método de los componentes, que recibe ese nombre porque sustenta la proyección de la población a partir de la dinámica de los componentes básicos del crecimiento demográfico: la fecundidad, la mortalidad y la migración.

**PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS, SEGÚN LA PROVINCIA DE LOJA**  
**PERÍODO 2001 - 2010**  
**POBLACIÓN TOTAL**

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO									
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
TOTAL PAÍS	12.479.924	12.660.728	12.842.578	13.026.891	13.215.089	13.408.270	13.605.485	13.805.095	14.005.449	14.204.900
<b>LOJA</b>	415.310	420.851	422.656	424.653	427.520	431.077	434.020	437.742	442.011	446.809

**ECUADOR: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN , SEGÚN EL CANTÓN DE LOJA**  
**PERÍODO 2008 - 2010**

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2008			AÑO 2009			AÑO 2010		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
TOTAL PAIS	13.805.095	8.993.796	4.811.299	14.005.449	9.202.590	4.802.859	14.204.900	9.410.481	4.794.419
<b>LOJA</b>	189.131	147.527	41.604	190.976	152.018	38.958	193.047	156.848	36.199

Fuente: INEC  
 Elaborado por: La Autora



**PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA, POR AÑOS, SEGÚN LA PROVINCIA DE LOJA**  
**PERÍODO 2012 - 2017**  
**POBLACIÓN TOTAL**

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
TOTAL PAÍS	14.204.900	14.204.900	14.410.871	14.619.829	14.831.816	15.046.877	15.265.057
<b>LOJA</b>	446.809	446.809	456.103	465.590	475.274	485.159	495.251

**ECUADOR: PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN, SEGÚN EL CANTÓN LOJA**  
**PERIODO 2012 – 2017**

PROVINCIAS Y CANTONES	AÑO 2012			AÑO 2013			AÑO 2014			AÑO 2015			AÑO 2016			AÑO 2017		
	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL	TOTAL	AREA URBANA	AREA RURAL
TOTAL PAÍS	14.204.900	9.410.481	4.794.419	14.410.871	9.546.932	4.863.938	14.619.829	9.685.364	197062	14.831.816	9.825.801	5006015	15.046.877	9968275	5078602	15.265.057	10112815	5152242
<b>LOJA</b>	193.047	156.848	36.199	197.062	160.110	36.952	201.161	163.441	37.721	205.345	166.840	38.505	209.617	170.311	39.306	213.977	173.853	40.124

Fuente: INEC  
 Elaborado por: La Autora

### **Factor Socio-Cultural**

Se refiere a la organización de la población, su participación y agrupaciones sociales y culturales, así en el país a pesar de que tenemos un sistema de justicia en pleno funcionamiento se reconoce por ejemplo que los pueblos indígenas pueden aplicar ciertas leyes y juzgar a los infractores dentro de sus propios códigos de comportamiento.

### **Idiosincrasia y Costumbres**

Es la manera que caracteriza a las personas que pertenecen a un determinado grupo social.

Loja, cuna de una tradición cultural, que ha influido notablemente en la historia del País, ha logrado colocarse en un sitial cimero por su extraordinaria creatividad artística e intelectual constituida por un gran número de manifestaciones en el campo de las artes y las letras, las tradiciones y costumbres, la arquitectura civil y religiosa, así como la gastronomía propia del lugar. Loja, “La ciudad Castellana” dueña de atractivos naturales como el Parque Nacional Podocarpus, valles como Catamayo, Malacatos y Vilcabamba que ofrecen paisaje y un clima paradisíaco, son algunos de los lugares que ésta ciudad tiene para ofrecer a

quienes la visitan. La riqueza cultural de la provincia de Loja es abundante con gente alegre y musical que conserva sus tradiciones alrededor de su auténtica comida, celebridades religiosas, políticas, literarias, artísticas, musicales, pictóricas y artesanales, así como en lo educativo, entre otras manifestaciones, tienen tradición y presencia constante y dinámica en el ámbito fáctico del quehacer cultural lojano.

Existen una serie de procesos sociales, culturales, económicos, políticos entre otros, que agudizan el fenómeno de la violencia evidenciando problemas estructurales que se manifiestan en el corto y largo plazo. Siendo los clientes de la empresa comercial FERVAZ personas de clase media, resulta una oportunidad porque la sociedad está cambiando su manera de ver la adquisición de materiales de construcción y ferretería ya que día a día necesita cada vez más este servicio por los diferentes motivos.

### **Delincuencia**

En los últimos años el Ecuador ha tenido una gran influencia de las costumbres que se practican en otros países, evidenciándose este tipo de conducta en la ciudad de Loja, lo que está provocando que este tipo de comportamientos que no son propios del país ni de la ciudad se estén arraigando y convirtiendo en modo de vida de la población en general, tomando en cuenta que lo que nos llega no necesariamente es lo bueno sino y por el contrario nos llega todo lo malo de los otros países.

## **Factor Económico**

Los factores económicos son variables que tienen gran incidencia en la empresa.

Para sobrevivir, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hace la competencia por esto debe ofrecer por un mismo valor o menor un producto más eficiente, de mejor calidad de manera que el cliente se sienta satisfecho y retribuido en relación al valor que paga. Dentro de este aspecto juega un papel muy importante el PIB, la Inflación, Tasa de Interés, Balanza Comercial, Balanza de Pagos, Desempleo, Pobreza.

## **Producto Interno Bruto (PIB)**

Es el valor total de los bienes y servicios producidos en la economía de un país en un período determinado.

Siendo así que el Producto Interno Bruto (PIB) en junio del 2012 se sitúa en un 5.35% comparado con el año 2010 el mismo que fue de 3.58%. Según el Banco Central del Ecuador, los sectores de la economía que mostraron un mayor crecimiento en el segundo trimestre en relación con respecto al trimestre anterior fueron: electricidad y suministro de agua con un crecimiento de 6.07%; intermediación financiera 4.19%; manufactura 2.9%.

## **Inflación**

La inflación es el desequilibrio entre la oferta y la demanda de bienes y servicios que se refleja en un aumento del nivel general de precios.

La inflación de los últimos meses se ha incrementado significativamente, la variación de junio del 2012 es de 5% y del año 2010 fue del 3,33%, esto debido al aumento del índice de Precios al Consumidor.

Los costos económicos de la violencia criminal en el Ecuador son bastante altos, estando bajo la presencia de un crecimiento de costos de la seguridad de manera inflacionaria, porque los costos de la seguridad privada terminan por ser trasladados al consumidor, con lo cual el precio final del producto o el servicio aumenta.

## **Tasas de Interés**

Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito.

- **Tasa de Interés Activa.-** Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central. Siendo así que para el primer semestre del 2012 la tasa activa se sitúa en un 8.7% comparado con el año 2010 la cual fue de 16.30%,

reflejándose un decremento lo cual es beneficio para la colectividad que podrá tener un mayor acceso a dichos créditos, los mismos que pueden ser invertidos en la comercialización.

### **Balanza de Pagos**

La Balanza de Pagos ofrece un panorama integral de las relaciones económicas del Ecuador con el resto del mundo, incluyendo cunetas y transacciones necesarias para el análisis económico y por ende para la adopción de políticas comerciales y de financiamiento.

En el primer trimestre del 2011, la cuenta corriente arrojó un superávit de USD 199.9 millones, contrario al resultado registrado en el año 2010 cuya cifra fue de USD -621.6 millones, este resultado positivo se debió al incremento de las exportaciones equivalente a un crecimiento trimestral de 6.2%, y a una reducción de las importaciones en un -6.8% trimestral.

La cuneta financiera que es el financiamiento externo neto del país se ubicó en USD -114.3 millones en el primer trimestre del 2011.”<sup>17</sup>

### **Balanza Comercial**

“Ecuador redujo su déficit comercial en un 63,8% en el 2011 a unos 717,3 millones de dólares respecto al año 2010 cuyo déficit de la balanza comercial

---

<sup>17</sup>INTERNET(Marco Doctrinal en Línea)  
[www.bancocentraldeecuador.fin/estdisticasmacroeconomicas/presentacionestructural2011](http://www.bancocentraldeecuador.fin/estdisticasmacroeconomicas/presentacionestructural2011).

se ubicó en 1.979 millones de dólares, esta reducción se da por un aumento de los precios del barril de crudo, según información del Banco Central del Ecuador.

La balanza comercial petrolera del 2011 tuvo un superávit de 7.826 millones de dólares frente a los 5.630 millones de dólares del año previo. Mientras que la balanza comercial no petrolera aumentó su déficit en un 12,3% a 8.543 millones de dólares, principalmente por aumento de los precios de las materias primas y bienes de consumo.”<sup>18</sup>

## **Desempleo**

Una de las principales preocupaciones de los gobiernos es combatir el desempleo o por lo menos mantenerlo a niveles bajos, ya que con ello se asegura que el bienestar económico vaya paralelamente con el bienestar social.

El desempleo en Ecuador descendió ligeramente en el primer trimestre de 2012, al situarse en el 4,9% de la población activa, frente a los últimos meses del año pasado, cuando se ubicó en 5,1segun datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC).Esta reducción en los índices del desempleo se debe a que en el Ecuador existe una categoría de subempleo la misma que a nivel nacional urbano rural se ubica en un 54% y en las zonas urbanas se encuentra en un 43% de la PEA.

---

<sup>18</sup> INTERNET (Marco Doctrinal en Línea)www.eluniverso.com /14/02/2012.

“Asimismo, ascendió la Población Económicamente Activa (PEA), pues mientras a inicios de año fue de más de 4,6 millones de personas, a finales de 2011 se situó en 4,5 millones”<sup>19</sup>

## **Pobreza**

En los últimos años las actuales condiciones económicas del país, de pobreza, determinan que cada vez un mayor número de personas ingrese a grupos de alta vulnerabilidad como pandillas, trabajadoras sexuales, mendigos, alcohólicos, y otros, agravando así los problemas de inseguridad.

Según las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la pobreza en el Ecuador en el primer trimestre del 2012 se encuentra en un 16.03% frente al año 2010 cuya ubicación fue del 22.45% lo cual refleja un ligero decremento de la misma hasta la fecha.

## **Factor Político-Legal**

El factor político está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

---

<sup>19</sup> INTERNET(Marco Doctrinal en Línea) [www.eluniverso.com/17/04/2012](http://www.eluniverso.com/17/04/2012)



## **LEY DEL CONSUMIDOR**

Consiste en los datos, instructivos, antecedentes o contraindicaciones que el proveedor debe suministrar obligatoriamente al consumidor, al momento de efectuar la oferta del bien o prestación del servicio.

### **Oferta**

Práctica comercial consistente en el ofrecimiento de bienes o servicios que efectúa el proveedor al consumidor.

### **Proveedor**

Toda persona natural o jurídica de carácter público o privado que desarrolle actividades de producción, fabricación, importación, construcción, distribución, alquiler o comercialización de bienes, así como prestación de servicios a consumidores, por lo que se cobre precio o tarifa.

### **Obligaciones del proveedor**

Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes y servicios ofrecidos, de tal modo que esta pueda realizar una elección adecuada y razonable.

**Indicación del precio**

Los proveedores deberán dar conocimiento al Público de los valores finales de los bienes que expendan como de los servicios que ofrezcan, con excepción de los que por sus características deban regularse convencionalmente.

**Publicidad**

La comunicación comercial o propaganda que el proveedor dirige al consumidor por cualquier medio idóneo, para informarlo y motivarlo a adquirir o contratar un bien o servicio.

**CÓDIGO DEL TRABAJO**

La empresa comercial FERVAZ rige sus operaciones en el presente código de trabajo, ya que éste regula las relaciones contractuales entre la empresa y sus trabajadores, al ser registrados los contratos en el Ministerio de Trabajo para los fines consiguientes dando de esta manera una estabilidad a los trabajadores al igual que garantías a la empresa.

**CÓDIGO DE COMERCIO**

Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

La empresa para desarrollar sus actividades de acuerdo a este código está afiliada a las Cámaras de Comercio, donde constan condiciones de comerciantes con la presentación de la matrícula de comercio y la cédula de afiliación a la Cámara y si no hubieren cumplido con estos requisitos no podrán ejercer el comercio, considerándose como ilícita cualquier actividad que realice.

## **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Tiene modificaciones intermitentes, que nos dificulta estar actualizados a tiempo, integrar las modificaciones a nuestra base de datos del sistema computarizado, con el fin de cumplir oportunamente, con las entidades gubernamentales.

Es de suma importancia que las empresas comerciales cuente con leyes que regulen el funcionamiento de las empresas comerciales, ya que existen en el mercado empresas que no cumplen con los requisitos legales de funcionamiento y al ser el trabajo de comercializar un mercado tan delicado por el tipo de funciones que cumple todo debe estar en orden y prestar todas las garantías al trabajador, al igual que estos a la misma ya que la confianza es un elemento indispensable para un correcto trabajo.

## **Factor Tecnológico**

Incluye el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas.

Los adelantos en el sector comercial son de importancia ya que sirven para mejorar los productos que se ofrece. También en este sector se está volviendo habitual el reemplazo de la seguridad física por la instalación y monitoreo de elementos de seguridad electrónica tales como cámaras mallas electrificadas y sensores. Los adelantos en tecnología varían considerablemente de un sector a otro.

## **ANÁLISIS INTERNO**

Las áreas funcionales de todas las empresas tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Gerentes y empleados representativos de toda la empresa tienen que participar para determinar cuáles son las fuerzas y las debilidades de la empresa.

Las relaciones entre las actividades de las funciones de una empresa tal vez se podrían ejemplificar muy bien si nos concentramos en la cultura de la organización, un fenómeno interno que permea todos los departamentos y divisiones de la empresa.

Otros factores claves detectados dentro de la empresa son que los empleados, se han caracterizado por trabajar fuera de su turno cuando es necesario. Además hay algunos empleados que, por los varios años que llevan dentro de la empresa se sacrifican y buscan lo mejor para ella.

La empresa comercial Fervaz presenta algunos problemas internos que afectan su funcionamiento que los detallaremos a continuación.

- Falta de misión y visión: la empresa no cuenta con la misión y visión para un mejor conocimiento de los empleados de lo que quiere llegar hacer o alcanzar en el futuro
- No hay estructura organizacional: la empresa no cuenta con un organigrama, ni con algún tipo de planeación escrita, lo que hace que no exista un orden en sus funciones
- No hay responsabilidades específicas: los empleados tienen sus funciones, pero a la hora de asumir sus responsabilidades les es fácil el recargarla en los demás debido a que no cuentan con ningún tipo de manual. Esto suele llevar a los empleados a repetir funciones y dejar de hacer otras
- Personal no capacitado: dentro de la empresa no existe la debida capacitación para los empleados, lo que crea problemas en la ejecución de las labores.

## **FACTORES COMPETITIVOS**

La empresa comercial Fervaz tiene mucha competencia con otras empresas que brindan el mismo producto, y que se convierten en un factor a ser tomado en cuenta al momento de realizar un plan estratégico, una de las ventajas principales con la que cuenta la empresa es el prestigio que ha adquirido a lo largo del tiempo.

## **FUERZAS DE PORTER**

### **Poder de Negociación de los Compradores o Clientes**

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero es decir también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales. Esta amenaza depende de:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de empresas
- Grado de dependencia de los canales de distribución

- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos
- Volumen comprador
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa
- Disponibilidad de información para el comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás
- Existencia de productos sustitutos
- Sensibilidad del comprador al precio
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto
- Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja)

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Tendencia del comprador a sustituir

- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Los costos de cambio de comprador
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución. Información basada en los productos que son más propensos a la sustitución, como los productos en línea que pueden sustituir fácilmente a los productos materiales
- Producto de calidad inferior
- La calidad de la depreciación

### **Amenaza de nuevos entrantes**

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una empresa comercial es compleja por los productos que son variables y de calidad garantizados.

Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

- Existencia de barreras de entrada
- Economía de escala
- Diferencias de producto en propiedad
- Valor de la marca



- Costes de cambio
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
- Ventajas absolutas del costo
- Represalias esperadas
- Mejoras en la tecnología
- Expectativas sobre el mercado

### **Amenaza de productos sustitutos**

Una empresa comercial permite fijar los precios en solitario y suponen normalmente una buena rentabilidad a los productos ya que son de calidad y con su respectiva garantía. Por otro lado mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, que suponen por lo general baja rentabilidad.

Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Coste o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

## **Rivalidad entre los competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

- Poder de los competidores
- Poder de los proveedores
- Amenaza de nuevos proveedores
- Amenaza de productos sustitutivos
- Crecimiento industrial
- Sobrecapacidad Industrial
- Barreras de salida
- Diversidad de competidores

## MATRIZ FODA

## Cuadro 20

### ESTRATEGIAS DEL FO, FA, DO Y DA

<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La empresa comercial tiene 15 años de existencia.</li> <li>▪ Cuenta con un amplio stock de mercaderías.</li> <li>▪ Posee vehículos propios para realizar las entregas a domicilio.</li> <li>▪ Excelentes relaciones laborales entre empleados y gerente.</li> <li>▪ Sistemas informáticos adecuados.</li> <li>▪ Buena relación con los proveedores.</li> <li>▪ Buena acogida por los clientes.</li> <li>▪ Compromiso servir a la sociedad.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de autoridad por parte del gerente ante sus empleados.</li> <li>▪ Carencia de la misión, visión, objetivos y metas.</li> <li>▪ Ausencia de organigrama estructural y funcional</li> <li>▪ Duplicidad de funciones para el personal.</li> <li>▪ Falta de capacitación al personal.</li> <li>▪ Falta planeación estratégica.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocer y desarrollar habilidades, destrezas en la organización de negocios comerciales.</li> <li>▪ La demanda creciente de mercados para la adquisición de productos para la construcción.</li> <li>▪ Existe población económicamente activa que puede adquirir el producto.</li> <li>▪ Ampliar nuestro mercado.</li> <li>▪ Aprovechar las fallas que deja la competencia en el mercado</li> <li>▪ Amplia gama de proveedores.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Brindar Capacitación para adquirir nuevos conocimientos que le permita mejorar el desempeño de su trabajo.</li> <li>▪ Adquisición de nuevos Vehículos para brindar un mejor servicio y evitar el posicionamiento de nuevas empresas.</li> <li>▪ Aprovechar las buenas relaciones con los proveedores para incrementar sus productos en un precio cómodo.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar un organigrama estructural y funcional acorde a la Actividades que realiza el personal.</li> <li>▪ Crear un plan estratégico que permita obtener liderazgo óptimo en el mercado.</li> <li>▪ Diseñar la misión, visión. Objetivos y metas con el fin de mantener una imagen de liderazgo sobre otras.</li> <li>▪ Elaborar cursos de capacitación indispensable para el mejoramiento de conocimientos de los miembros de la empresa.</li> <li>▪ Aprovechar el crecimiento poblacional para poder llegar a más gente, teniendo mayores posibilidades en diferentes tipos de sectores poblacionales fortaleciendo así la trayectoria que la empresa ha adquirido en el mercado.</li> </ul>
<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competencia maneja un buen plan estratégico.</li> <li>▪ Fuga de información interna valiosa.</li> <li>▪ Ingreso al mercado de grandes competidores.</li> <li>▪ Los clientes cambian sus costumbres en forma negativa al uso de los productos.</li> <li>▪ Los proveedores tienen mayor poder de negociación.</li> <li>▪ Inestabilidad económica y política.</li> </ul>	<p><b>Estrategia FA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención de alta calidad para mantener la clientela y así evitar la competencia desleal.</li> <li>▪ Analizar los productos específicos y comparar los productos similares que los competidores ofrecen.</li> <li>▪ Aprovechar la salida de inventarios para realizar negociación especial con proveedores que puedan participar en un evento comercial o de mercadeo, con este tipo de promoción impactamos el mercado y se logra diferenciación con la competencia.</li> <li>▪ La recopilación de toda la información diaria de las actividades laborales que se llevan a cabo, son de suma importancia para la empresa, por ende es importante evadir la fuga de información por parte de los que laboran internamente.</li> </ul>	<p><b>Estrategia DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquirir conocimientos administrativos que permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se ejecutan dentro de la empresa.</li> <li>▪ Visitar constantemente las construcciones ofreciendo los productos con promociones y precios cómodos para mayor demanda de clientes.</li> <li>▪ Actualización constante en la gestión empresarial para competir.</li> </ul>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a los empleados de la empresa.

**ELABORADO POR:** La Autora.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

### Cuadro 21

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
➤ LA EMPRESA COMERCIAL TIENE 15 AÑOS DE EXISTENCIA	0.08	4	0.32
➤ CUENTA CON UN AMPLIO STOCK DE MERCADERIAS.	0.07	3	0.21
➤ POSEE VEHICULOS PROPIOS PARA REALIZAR LAS ENTREGAS A DOMICILIO.	0.09	2	0.18
➤ EXCELENTES RELACIONES LABORALES ENTRE EMPLEADOS Y GERENTE.	0.09	3	0.27
➤ SISTEMAS INFORMÁTICOS ADECUADOS.	0.07	2	0.14
➤ BUENA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.	0.09	3	0.27
➤ BUENA ACOGIDA POR LOS CLIENTES.	0.09	3	0.27
➤ COMPROMISO SERVIR A LA SOCIEDAD.	0.09	4	0.36
<b>SUMAS</b>	<b>0,67</b>	<b>25</b>	<b>2.02</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
➤ FALTA DE AUTORIDAD POR PARTE DEL GERENTE ANTE SUS EMPLEADOS.	0.06	1	0.06
➤ CARENCIA DE LA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y METAS.	0.06	1	0.06
➤ AUSENCIA DE ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL-	0.06	1	0.06
➤ DUPLICIDAD DE FUNCIONES PARA EL PERSONAL.	0.05	1	0.05
➤ FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.	0.05	1	0.05
➤ FALTA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	0.05	1	0.05
<b>SUMAS</b>	<b>0.33</b>	<b>6</b>	<b>0.33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>30</b>	<b>2.35</b>

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"

ELABORADO POR: LA AUTORA

## **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Luego de obtener el resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores internos ( Fortalezas – Debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 2,35 cifra que se encuentra por debajo del punto de equilibrio el mismo que es de 2,50 por lo que se puede decir que la Empresa Comercial “FERVAZ” presenta algunos problemas internos como es la falta de capacitación del personal de la empresa,desconocimiento del plan estratégico, no tiene una misión y visión clara de lo que quiere llegar alcanzar a futuro entre otros; cuyas debilidades deberán ser considerados para su aplicación posterior y solución inmediata.

Las mayores fortalezas con las que cuenta la Empresa Comercial “FERVAZ” tiene amplio stock de mercadería, cuenta con vehículos propios para la entrega del producto a domicilio, etc. las cuales son de una gran importancia para la empresa para mantenerse en el mercado.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

**Cuadro 22**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
➤ CONOCER Y DESARROLLAR HABILIDADES, DESTREZAS EN LA ORGANIZACIÓN DE NEGOCIOS COMERCIALES.	0.08	4	0.32
➤ LA DEMANDA CRECIENTE DE MERCADOS PARA LA ADQUISICION DE PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN.	0.08	4	0.32
➤ EXISTE POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA QUE PUEDE ADQUIRIR EL PRODUCTO.	0.08	3	0.27
➤ AMPLIAR NUESTRO MERCADO.	0.09	3	0.27
➤ APROVECHAR LAS FALLAS QUE DEJA LA COMPETENCIA EN EL MERCADO.	0.09	3	0.27
➤ AMPLIA GAMA DE PROVEEDORES.	0.08	3	0.24
<b>SUMAS</b>	<b>0.50</b>	<b>20</b>	<b>1.69</b>
<b>AMENAZAS</b>			
➤ COMPETENCIA MANEJA UN BUEN PLAN ESTRATEGICO.	0.09	1	0.09
➤ FUGA DE INFORMACION INTERNA VALIOSA.	0.09	1	0.09
➤ INGRESO AL MERCADO DE GRANDES COMPETIDORES.	0.08	1	0.08
➤ LOS CLIENTES CAMBIAN SUS COSTUMBRES EN FORMA NEGATIVA EL USO DE LOS PRODUCTOS.	0.08	2	0.16
➤ LOS PROVEEDORES TIENEN MAYOR PODER DE NEGOCIACIÓN.	0.08	1	0.8
➤ INESTABILIDAD ECONOMICA Y POLITICA.	0.08	1	0.08
<b>SUMAS</b>	<b>0.50</b>	<b>8</b>	<b>0.58</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>	<b>28</b>	<b>2.27</b>

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"

ELABORADO POR: LA AUTORA

## **INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

De acuerdo al resultado ponderado obtenido de la matriz de evaluación de factores externos ( Oportunidades – Amenazas), en donde sus ponderaciones y calificaciones dieron un resultado ponderado de 2,27 cifra que se encuentra por debajo del punto de equilibrio que es de 2,50 por lo que se puede decir que la Empresa Comercial “FERVAZ” debe aprovechar las oportunidades que se le presentan como es la de conocer y desarrollar habilidades, destrezas en la organización de negocios comerciales, la demanda creciente de mercado, la población económicamente activa, etc., mismas que existen en el mercado local y provincial con el fin de que pueda fortalecer su crecimiento y desarrollo.

Se debe considerar a las amenazas más preocupantes para la empresa comercial “FERVAZ” como es la fuga de información interna el ingreso al mercado de grandes competidores, entre otros con la finalidad de lograr el éxito de su objetivo como es el de brindar productos al menor precio de los demás competidores y de buena calidad.

## VALORES

**Ética.**-Las actividades normales de la empresa se deben realizar dentro de un marco de ética y moral, reflejados por sus empleados hacia los clientes y a la sociedad en general.

**Compromiso.**-La empresa tiene un compromiso de gran reciprocidad con sus clientes, en cuanto al cumplimiento de órdenes fijas pedidas por los mismos, así como el de adquirir el producto por parte de ellos. Este valor debe ser cumplido a cabalidad de acuerdo con las exigencias del cliente en el momento y tiempo que requiere el mismo.

**Honestidad.**-La empresa deberá desarrollar sus actividades con total transparencia en lo referente a negocios con clientes, tratos con proveedores y personal, así también se cumplirá a cabalidad con Leyes que regulen la actividad, cumpliendo de una manera puntual y responsable con todas las obligaciones que tuviere pendiente la empresa.

**Respeto y cordialidad.**-Las relaciones interpersonales e interinstitucionales son fundamentales para el éxito de cualquier actividad es por eso que se llevaran con respeto y cordialidad. La organización, tomando en cuenta este aspecto tiene el principio de dar un buen trato a todos sus clientes internos y externos.



**Responsabilidad.**-Ser responsable es tener la capacidad de reconocer el alcance de las acciones y consecuencias, y por ende de responder por ellas. En una empresa, la responsabilidad es factor sustantivo para el alcance de éxito.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

La empresa debe asignar recursos en función de las necesidades que plantee la estrategia. Si por el contrario la estrategia se determina en función de la existencia de recursos, la organización se encuentra en una clara desventaja competitiva. Esto es más probable y difícil de entender y cumplir. Una enorme cantidad de organizaciones atribuyen a la escasez de recursos su incompetencia estratégica.

Si no se optimiza el rendimiento de la Empresa Comercial o por otra parte este fracasa, la empresa en su conjunto deja de existir. No se trata únicamente que los propios recursos sean más escasos a medida que la estrategia y el negocio se debiliten, se trata de un riesgo para la existencia misma de la empresa.

## **FIJACIÓN DE POLÍTICAS**

- Implementar procedimientos para involucrar a todo el personal en el sistema de gestión de calidad.

- Preparación del talento humano de la Empresa Comercial “FERVAZ” para la optimización y competitividad de los productos en el mercado.
- Toda información de los clientes es de carácter confidencial, por lo que está prohibido divulgar información de ellos a terceros.
- Los empleados deben tener suficiente confianza para comunicar a sus superiores aspectos positivos y negativos de su lugar de trabajo.
- Los productos que ofrece la Empresa “FERVAZ” deben de ser de óptima calidad con prontitud y esmero y al mejor precio del mercado.
- Promoción, desarrollo y financiamiento de capacitación para mejorar la comercialización y satisfacer las necesidades de los clientes.
- Verificar permanentemente la satisfacción de los clientes para mejorar la eficacia de los procesos de venta del producto.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

### **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Plantear la Misión y Visión para el Gerente y Empleados de la Empresa Comercial “FERVAZ”, para fomentar su posicionamiento y amplitud en el mercado.

Elaborar la Estructura Orgánica Administrativa y funcional para la empresa comercia FERVAZ.

## **CAPACITACIÓN**

Proporcionar programas de Capacitación al personal en ámbitos de Relaciones Humanas, Informática, Atención al Cliente, Planeación Estratégica, Servicio de Rentas Internas para mejorar la atención al público y brindar un buen servicio.

## MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

**Cuadro 23**

<b>Objetivos estratégicos generales.</b>	<b>Objetivos estratégicos específicos.</b>
1. Plantear la Misión y Visión para el Gerente y Empleados de la Empresa Comercial "FERVAZ", para fomentar su posicionamiento, amplitud en el mercado.	1.1. Formular la misión y visión de la empresa comercial Fervaz para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras.
2. Elaborar la Estructura Orgánica Administrativa y funcional para la empresa comercia FERVAZ.	2.1. Proponer la Estructura Orgánica Administrativa para lograr el cumplimiento de las actividades en la empresa. 2.2. Elaborar el organigrama funcional de la empresa.
3. Proporcionar programas de Capacitación al personal en ámbitos de Relaciones Humanas, Informática, Atención al Cliente, Planeación Estratégica, Servicio de Rentas Internas para mejorar la atención al público y brindar un buen servicio.	3.1. Elaborar cronogramas de Capacitación con fecha y horas preestablecidas de modo que no interrumpen el desarrollo normal de actividades. 3.2. Fomentar y difundir la capacitación para tener un mejor conocimiento acorde a las necesidades actuales de la empresa. 3.3. Preparar al Personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, fomentando el mayor conocimiento en los productos que proporcionará al consumidor.

FUENTE: EMPRESA COMERIAL "FERVAZ"  
ELABORADO POR: LA AUTORA

## Estrategia.

Para que se dé el cumplimiento de los objetivos, a continuación se presenta las estrategias que están incorporadas a las líneas globales de la visión, misión y acciones estratégicas como resultado del análisis organizacional que fue objeto la Empresa Comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja.

**Cuadro 24**

<b>Objetivos estratégicos específicos.</b>	<b>Estrategias.</b>
Formular la misión y visión de la empresa comercial Fervaz para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras.	Elaborar un formato de la misión y visión para la empresa comercial FERVAZ , con el objetivo de que el Gerente y Empleados tengan el mayor conocimiento de su importancia el mismo que les permita el desarrollo de nuevos procesos creativos e innovadores hacia el cambio, trabajo en equipo y la debida motivación al momento de desarrollar sus actividades.
Proponer la Estructura Orgánica Administrativa para lograr el cumplimiento de las actividades en la empresa.	Elaborar la estructura orgánica de la empresa.  Promover el conocimiento de la estructura orgánica hacia los empleados.

<b>Objetivos estratégicos específicos</b>	<b>Estrategias</b>
Elaborar el organigrama funcional de la empresa.	Realizar el organigrama funcional de la empresa para un conocimiento mejor de sus actividades a realizar dentro de la empresa.
Elaborar cronogramas de Capacitación con fecha y horas preestablecidas de modo que no interrumpan el desarrollo normal de actividades.	Diseñar un formato de las fechas en que se va a desarrollar las capacitaciones.  Cubrir con todos los gastos que se deriven de la capacitación.
Fomentar y difundir la capacitación para tener un mejor conocimiento acorde a las necesidades actuales de la empresa.	Realizar talleres de capacitación de acuerdo a la rama del participante.  Convenios con entidades privadas formadoras para fortalecer el conocimiento del Gerente y Personal que labora.
Preparar al Personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, fomentando el mayor conocimiento en los productos que proporcionará al consumidor.	Incentivar a los empleados para aumentar la eficiencia dentro de la empresa  Ampliar los conocimientos requeridos al personal para lograr que desarrolle sus actividades efectivamente.

### MATRIZ DE PROGRAMACIÓN.

**Cuadro 24**

<b>Objetivo Estratégico General 1:</b>	Plantear la Misión y Visión para el Gerente y Empleados de la Empresa Comercial "FERVAZ", para fomentar su posicionamiento, amplitud en el mercado.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 1.1.</b>	Formular la misión y visión de la empresa comercial Fervaz para mejorar el desarrollo de actividades e incrementar la eficiencia para el cumplimiento de aspiraciones futuras.		
<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>
Elaborar un formato de la misión y visión para la empresa comercial FERVAZ, con el objetivo de que el Gerente y Empleados tengan el mayor conocimiento de su importancia el mismo que les permita el desarrollo de nuevos procesos creativos e innovadores hacia el cambio, trabajo en equipo y la debida motivación al momento de desarrollar sus actividades.	Gerente	➤ Elaborar la misión y visión de la empresa comercial FERVAZ	Cumplimiento

<b>Objetivo Estratégico General 2.</b>		Elaborar la Estructura Orgánica Administrativa y funcional para la empresa comercia FERVAZ.	
<b>Objetivo Estratégico Específico 2.1.</b>		Proponer la Estructura Orgánica Administrativa para lograr el cumplimiento de las actividades en la empresa.  Elaborar el organigrama funcional de la empresa.	
<b>Estrategias</b>	<b>Responsables</b>	<b>Actividades</b>	<b>Indicadores</b>
Elaborar la estructura orgánica de la empresa.	Gerente	Elaborar la nueva estructura orgánica y funcional de la empresa comercial FERVAZ	<u>Per.No conocen Org.Estructural</u> Per.Si conocen Org.Estructural
Promover el conocimiento de la estructura orgánica hacia los empleados.	Gerente	Exhibir la Estructura Orgánica y funcional en un Cuadro con Margen para la empresa comercial FERVAZ	Cumplimiento



<b>Objetivo Estratégico General 3:</b>	Proporcionar programas de Capacitación al personal en ámbitos de Relaciones Humanas, Informática, Atención al Cliente, Planeación Estratégica, Servicio de Rentas Internas para mejorar la atención al público y brindar un buen servicio.		
<b>Objetivo Estratégico Específico 3.1:</b>	Elaborar cronogramas de Capacitación con fecha y horas preestablecidas de modo que no interrumpan el desarrollo normal de actividades.		
Estrategias	Responsable	Actividad	Indicadores
Diseñar un formato de las fechas en que se va a desarrollar las capacitaciones.	Gerente	Estructurar un cronograma de registros de fecha y hora para que no interrumpan con el desempeño dentro de la empresa.	Cumplimiento
Cubrir con todos los gastos que se deriven de la capacitación.	Gerente	Elaborar el presupuesto para la capacitación.  Establecer un porcentaje para cubrir los gastos incurridos en la capacitación.	$\frac{\text{Per. No asistio a la capacitacion}}{\text{Per. Si asistio a la capacitacion}}$

<b>Objetivo Estratégico General 3:</b>		Proporcionar programas de Capacitación al personal en ámbitos de Relaciones Humanas, Informática, Atención al Cliente, Planeación Estratégica, Servicio de Rentas Internas para mejorar la atención al público y brindar un buen servicio.	
<b>Objetivo Estratégico Específico 3.2:</b>		Fomentar y difundir la capacitación para tener un mejor conocimiento acorde a las necesidades actuales de la empresa.	
<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>
Realizar talleres de capacitación de acuerdo a la rama del participante.	Gerente	Contratar personal especializado.	Cumplimiento
Convenios con entidades privadas formadoras para fortalecer el conocimiento del Gerente y Personal que labora.	Gerente.	Realizar convenios con entidades privadas con prestigio para la capacitación del personal.	Cumplimiento

<b>Objetivo Estratégico General 3:</b>		Proporcionar programas de Capacitación al personal en ámbitos de Relaciones Humanas, Informática, Atención al Cliente, Planeación Estratégica, Servicio de Rentas Internas para mejorar la atención al público y brindar un buen servicio.	
<b>Objetivo Estratégico Específico 3.3:</b>		Preparar al Personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, fomentando el mayor conocimiento en los productos que proporcionará al consumidor.	
<b>Estrategia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicador</b>
Incentivar a los empleados para aumentar la eficiencia dentro de la empresa	Gerente	Realizar un incentivo para el personal que esté dispuesto a servir de una mejor manera al consumidor.	Cumplimiento.
Ampliar los conocimientos requeridos al personal para lograr que desarrolle sus actividades efectivamente.	Gerente	Realizar los cursos de Relaciones Humanas, Contabilidad, Tributación, Informática Atención al Cliente, Declaraciones Tributarias y Planeación Estratégica, con el fin de mejorar las estrategias de ventas.	Cumplimiento

## **METAS**

- Posicionamiento de la empresa dentro y fuera de la ciudad mediante su actividad que desarrolla.
- Realizar una capacitación para el personal de la empresa de acuerdo a la rama que desempeña.
- Incremento de las ventas de acuerdo a las políticas que oriente el Gerente.
- Coordinación de las funciones y responsabilidades de los empleados de acuerdo a la actividad que realizan para evitar duplicidad de trabajo dentro de la empresa.
- Ofrecer mejor servicio a los clientes y por ende un producto de calidad.
- Promocionar los productos a través de los diferentes medios de comunicación.

## **FACTORES CRITICOS DE ÉXITO**

Según la información obtenida de la empresa se pudo identificar los siguientes factores claves del éxito:

**El personal altamente calificado.-** Mantener un buen perfil profesional por medio de capacitación permanente, considerando que hay una buena atención a los clientes, habilidades y destrezas para desarrollar sus actividades encomendadas.

**Comunicación eficiente.-** Considerando que hay una buena comunicación tanto interna como externa dando un mejor clima interno y así los empleados tener una mayor disponibilidad de trabajar.

**Renovación de la imagen de la empresa.-** Asignar recursos para el cumplimiento de la misma para incrementar el nivel de ventas y ganar mercado, la empresa debe desarrollar publicidad en los diferentes medios de comunicación.

**Nuevas líneas de negocio o expandirse a otros mercados.-** Se deben desarrollar procesos de intercambio de productos en correspondencia a la planificación y dirección de ventas considerando los cambios que esto traerá como: impactos en su personal, tecnología, procesos y estructura, además se debe considerar la posibilidad de una fuente de financiamiento adecuada que le permita impulsar la iniciativa de crecimiento.

**Maximizar el crecimiento.-** Se debe captar las necesidades del cliente y adaptar los servicios para satisfacer las demandas del entorno mediante productos de calidad y al mejor precio de la competencia. Por ende de debe definir una estrategia de crecimiento y revisar el modelo de negocio y la estructura de organización de la empresa, ya que para crecer es necesario reestructurar y reorientar los esfuerzos de la misma con la capacitación suficiente y oportuna de recursos humanos y técnicas de venta.

**Administrar el riesgo.-** El no medir y controlar en forma adecuada el riesgo que pudiera originar la pérdida de clientes, mercados o rentabilidad.

## **SUPUESTOS ESTRATÉGICOS**

La ejecución de toda estrategia siempre tiene un componente de supuestos, en los cuales se basa su propuesta. Se considera a continuación algunos supuestos:

- Contribuir a la capacitación al personal según las áreas de trabajo que desempeña en la empresa, para alcanzar la eficiencia y eficacia del personal en sus actividades encomendadas.
- Implementar la estructura orgánica y funcional para la empresa donde se identifiquen cada una de las funciones que desempeñaran los empleados de la empresa Comercial "FERVAZ", y por ende no exista duplicidad de funciones.
- Con la propuesta de la Planeación Estratégica la empresa aprovechara las oportunidades y minimizara las amenazas que puedan surgir durante su vida empresarial.

## LÍNEAS DE ACCIÓN.

**Cuadro 25**

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMAS	PROYECTOS
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>Estructura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los organigramas estructural y funcional de la empresa.</li> </ul>
		Establecer la Misión y Visión para el Gerente y empleados con el fin de fomentar su posicionamiento y amplitud en el mercado
<b>CAPACITACIÓN.</b>	<b>Capacitación continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa del Plan de Capacitación en las diferentes áreas de la empresa comercial.</li> </ul>

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
ELABORADO POR: LA AUTORA

**PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) PERIODO: 2012-2016**

**CUADRO 26**

<b>EJES DE DESARROLLO</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>GESTION ADMINISTRATIVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de los organigramas estructural y funcional de la empresa.</li> <li>• Establecer la Misión y Visión para el Gerente y empleados con el fin de fomentar su posicionamiento y amplitud en el mercado</li> </ul>	Recursos de la empresa.	12 meses	Gerente y Personal Administrativo
<b>CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de un plan de capacitación.</li> </ul>	Recursos de la empresa	Cada 8 meses	Gerente

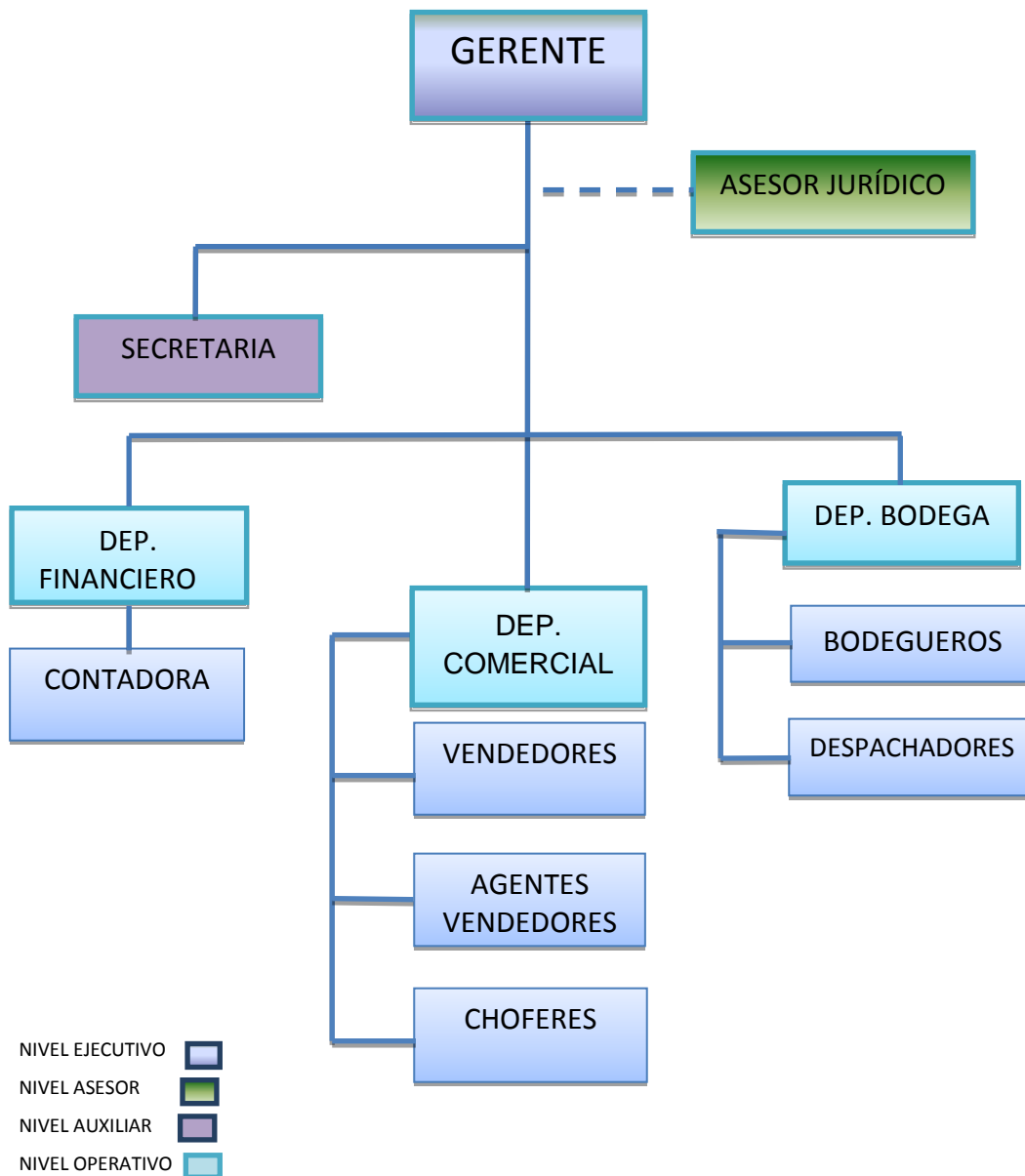
**FUENTE:** EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
**ELABORADO POR:** LA AUTORA



## PROYECTO 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

### PARA LA EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"

Gráfico 20



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
ELABORADO POR: LA AUTORA

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA EMPRESARIAL**

### **NIVELES JERARQUICOS**

Son sistemas integrados por niveles administrativos que cumplen funciones y responsabilidades asignadas por la Ley, con la finalidad de lograr metas y objetivos. Por lo se ha propuesto para la Empresa Comercial "FERVAZ" los siguientes niveles administrativos.

#### **NIVEL EJECUTIVO**

Es importante porque se toman decisiones sobre políticas generales de la empresa, mediante el ejercicio de la autoridad para garantizar el cumplimiento de diversas actividades que tiene la Empresa Comercial FERVAZ. En este nivel se encuentra, el Gerente de la empresa el mismo que es la máxima autoridad aquel que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa.

#### **NIVEL ASESOR**

Este nivel es el encargado de asesorar, aconsejar u orientar a la empresa en los aspectos relacionados con la vida jurídica, económica, financiera, técnica, contable y más áreas que tenga que ver con la empresa la cual está asesorando.

La asesoría especializada generalmente se la presta a los directivos o ejecutivos, pero esto no impide a que se la proporcione a los otros niveles administrativos, en los casos que se considere necesario.

El nivel asesor está integrado por expertos que mantiene un alto dominio en la materia correspondiente.

El nivel asesor no tiene autoridad de mando, sino autoridad funcional, por lo tanto, no toma decisiones ni ordena los consejos, recomendaciones, asesoría, proyectos, informes y más instrumentos administrativos que nacen en el nivel asesor, para ser transformados en ordenes requieren necesariamente la decisión de jefe con mando directivo.

### **NIVEL AUXILIAR O DE APOYO**

El nivel auxiliar, apoya y auxilia en las labores ejecutivas, se encuentra ejecutado por la secretaria, quien colabora a los niveles administrativos en base a la presentación de servicios de manera eficiente y pertinente.

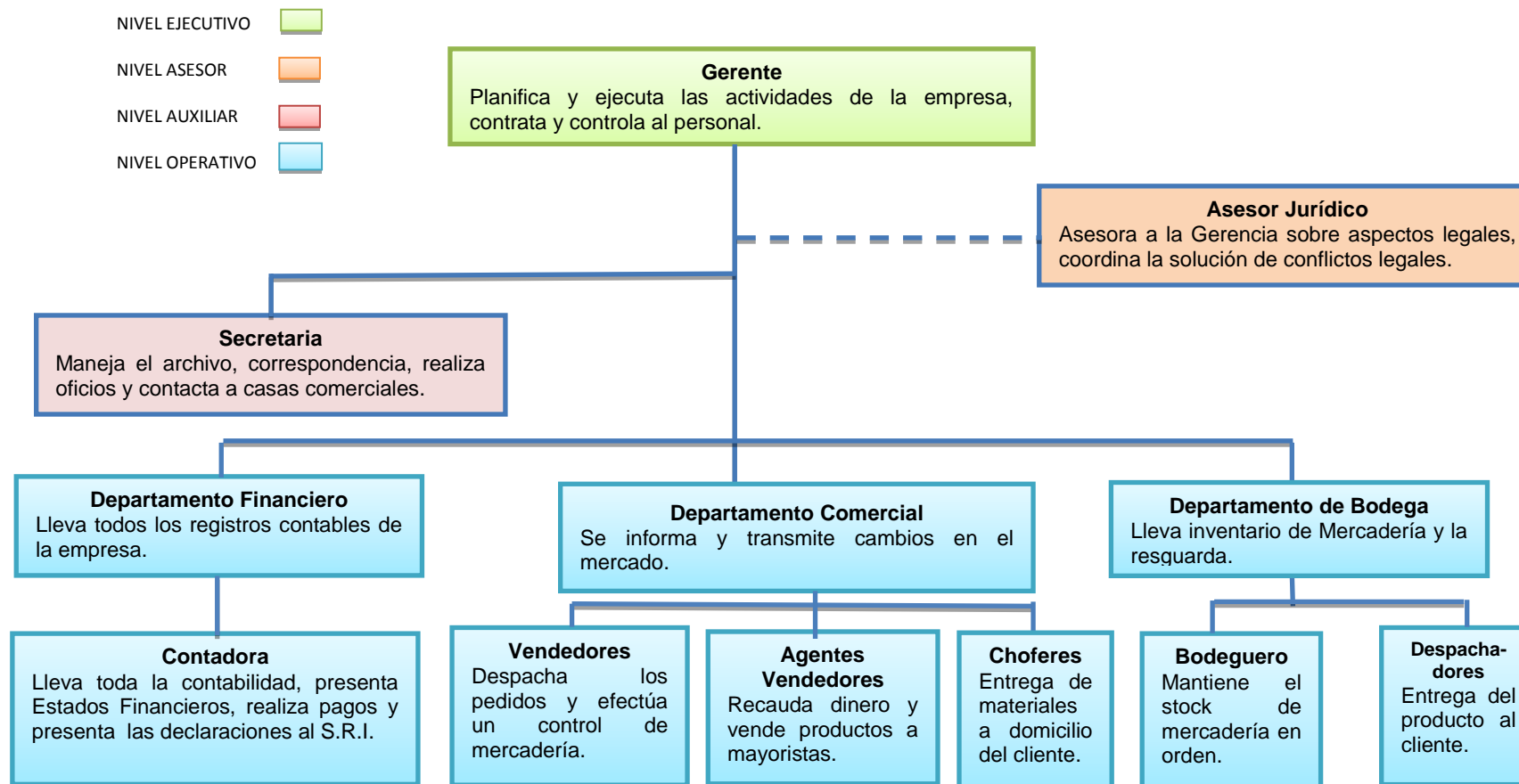
### **NIVEL OPERATIVO**

Es el responsable directo de ejecutar las actividades básicas en la empresa comercial "FERVAZ", es decir es el ejecutor de las órdenes enmarcadas por el Gerente. En este nivel se integran el departamento de Contabilidad, Dep. Ventas (Vendedor 1, 2 Y 3); Dep. Bodega

(Despachadores, Bodeguero y Chofer), indispensables para el buen manejo y funcionamiento en la comercialización de los productos y servicios para el cliente.

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”

**Gráfico 21**



FUENTE: EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”  
ELABORADO POR: LA AUTORA

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**CUADRO N° 27**

N °	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DEBE CONOCER	TIEMPO
1	ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL	GERENTE	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO	2 MESES

## PRESUPUESTO DE FORMATO PARA LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ

**CUADRO N° 28**

RECURSOS	FORMATO	MATERIAL	MEDIDAS	COSTO UNITARIO	TOTAL
Empresa	ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y FUNCIONAL	Glossy con acabado brillante, madera y vidrio	1.00x 50	150,00	<b>300,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>300,00</b>

**NOTA:** Financiado por la empresa cada año un presupuesto de 300,00

## **PROYECTO Nº 02**

### **MISION Y VISION PARA LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ**

#### **INTRODUCCIÓN:**

La Misión y Visión hoy en día se ha convertido en algo circunstancial para las empresas debido a que si no contamos con las mismas, no sabemos quiénes somos y a donde queremos llegar.

El presente trabajo contiene un concepto claro de lo que es misión, visión es decir cuál es el propósito, razón de ser de la empresa, así como también la imagen del futuro que se quiere crear, los mismos que servirán para el crecimiento y desarrollo de la empresa comercial.

Con la finalidad de precisar las expectativas sobre el futuro de la empresa se trabajó en las mismas, desde la perspectiva de la alta dirección y de los empleados.

#### **DIAGNÓSTICO:**

Actualmente la empresa no cuenta con una misión y visión, ocasionando que exista una desinformación de los empleados así como también de los clientes, es por eso que se realiza dicho plan a fin de que se sepa cuál es

la razón de ser y a dónde quiere llegar a futuro la empresa Comercial Fervaz.

**Objetivo:**

- Elaborar la VISIÓN, la misma que permitirá saber a dónde se quiere llegar y;
- Una MISIÓN que permitirá llegar a concretarlo.

**ACTIVIDADES**

Plantear la Misión, Visión para la Empresa Comercial "FERVAZ".

**RESPONSABLE**

Gerente



## ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

### Matriz para la construcción de la misión de la empresa comercial

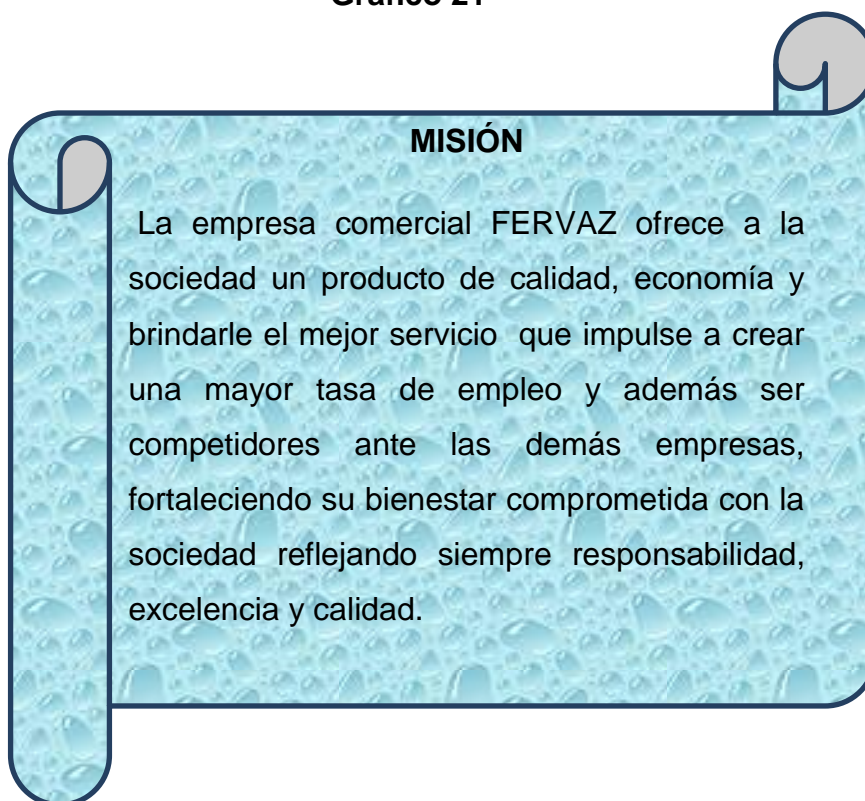
#### “FERVAZ”

**Cuadro 29**

QUE SOMOS COMO ORGANIZACIÓN	SU BASE O FUNDAMENTO POLITICO – FILOSOFICO	PROPOSITO O FINALIDAD MAYOR	AREA O CAMPO DE ACCION	GRUPOS SOCIALES O USUARIOS PRODUCTOS Y/O CONOCIMIENTOS
Es una empresa dedicada a la compra y venta de productos ferretería y materiales de construcción.	Empresa de calidad, solvente, autónoma con prestigio y credibilidad para satisfacer las necesidades del cliente.	Ofrece productos de calidad que responde a las demandas concretas de la sociedad.	Loja y su provincia	Clientes en general

A continuación se presenta una propuesta de la MISIÓN que incorpora los enunciados más recurrentes, criterios coincidentes y diversos consensos sobre el futuro institucional de la Misión.

Gráfico 21



**FUENTE:** EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
**ELABORADO POR:** LA AUTORA

**Matriz para la construcción de la visión de la empresa comercial  
“fervaz”.**

**Cuadro 30**

<b>Que somos y que queremos o deseamos en el futuro.</b>	<b>Que necesidades se requieren satisfacer.</b>	<b>Personas o grupos que se beneficiaran.</b>	<b>Bienes y/o servicios a ofrecer.</b>	<b>Como se va a ofrecer el bien o servicio.</b>
La empresa Comercial FERVAZ se orienta para el Año 2016 en crecer y ser una empresa líder en el mercado local y provincial.	Ofrecer productos de ferretería y materiales de construcción de calidad, buena atención, con personal altamente especializado y motivado que satisfagan las expectativas de los clientes.	Clientes en general.	Brindar productos de calidad y para la construcción, edificación, implantación, y acabados.	A través de promociones y descuentos que fije la empresa potenciando el desarrollo del sector económico y social de la ciudad de Loja.

A continuación se presenta una propuesta de la visión que incorpora los enunciados más recurrentes, criterios coincidentes y diversos consensos sobre el futuro institucional de la visión.

Gráfico 22



FUENTE: EMPRESA COMERIAL "FERVAZ"  
ELABORADO POR: LA AUTORA

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE LA MISIÓN Y VISIÓN.

Cuadro 31

ACTIVIDAD	ESTRATÉGIAS	RESPONSABLE DE DIFUNDIR	A QUIENES	PLAZO DE CUMPLIMIENTO
<b>Diseño de la misión y visión.</b>	Realizar un formato de la Misión y Visión.	Gerente	Personal Administrativo y Operativo de la Empresa	4 AÑOS

**PRESUPUESTO DEL FORMATO PARA LA EMPRESA COMERCIAL  
FERVAZ**

**CUADRO N° 32**

RECURSOS	FORMATO	MATERIAL	MEDIDAS	COSTO UNITARIO	TOTAL
<b>Empresa</b>	Diseño de la Misión y Visión.	-Banner	2.90X 60 CM	35,00	<b>35,00</b>
		-1500 Trípticos ilustración brillante de 90 grs por ambas caras.	25cm x 10cm (abierto), 9cm x 13cm (cerrado)	0.15	<b>225,00</b>
<b>TOTAL</b>					<b>260,00</b>

**NOTA:** Financiado por la empresa **260,00**

### **PROYECTO 3:**

## **SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

### **1. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.**

La EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”, es una empresa de derecho privado, dedica a la compra y venta de productos de ferretería y materiales de construcción.

### **2. PRESENTACIÓN**

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, constituye una herramienta que determina las prioridades de capacitación para el personal de la EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”.

La capacitación es un proceso educacional de forma estratégica aplicada de manera organizada y general, mediante la misma el personal adquiere o desarrolla conocimientos, habilidades específicas concernientes al trabajo, y modifica sus actitudes frente aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una definición de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración

del empleado a su puesto, a la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa y a su vez planes de desarrollo para la misma.

Por ende la capacitación constituye un factor importante para que el empleado proporcione el mejor aporte en el puesto asignado, por cuanto es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del empleado y obtener un mayor crecimiento de la empresa dentro y fuera de la ciudad.

### **3. ANTECEDENTES.**

Luego de la aplicación de las encuestas y la entrevista para realizar LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” se ha evidenciado que un alto porcentaje de empleados no ha recibido capacitación alguna que responda a sus necesidades y actividades que les fueron encomendadas.

Siendo así fundamental se capacite en todas las áreas continuamente referentes a todos los temas ya que todos son principales, significativos y eficaces para el mejor desarrollo de los empleados y de la empresa, es así que se ha denominado el presente proyecto “**SISTEMA DE**

## **CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ” DE LA CIUDAD DE LOJA.**

### **4. JUSTIFICACIÓN.**

Proporcionar Programas de Capacitación al personal en ámbitos de Relaciones Humanas, Informática, Atención al cliente, Declaraciones Tributarias y Planeación Estratégica, para mejorar la atención al público.

Considerándose que el recurso más importante de toda empresa lo constituye el personal implicado en las actividades laborales. Formando parte esencial en una empresa que compra y vende productos de ferretería y materiales de construcción, en la cual la conducta y rendimiento de los empleados influye directamente en la calidad y eficiencia de los servicios que se brindan a la colectividad.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son pilares fundamentales que sustentan los logros de las empresas, estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una empresa alcance elevados niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos.

Por lo cual se enfoca el tema de la capacitación como uno de los elementos fundamentales para mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamiento de los empleados dentro de la empresa, direccionando a la optimización de los servicios de la misma.



## **ALCANCE**

Desarrollar un plan de capacitación que permita capacitar, desarrollar y comprometer a todos los empleados con la empresa, para mejorar los procesos, optimizar tiempo y recursos, y mejorar la productividad de cada uno de los integrantes de la misma.

## **FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los empleados para de esta manera obtener un mayor crecimiento de la empresa y de esta manera llegar a lograr una mayor rentabilidad de la misma.
- Satisfacer fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.
- Mantener un buen ambiente de trabajo para cuidar la salud física y mental de los empleados, prevenir algún tipo de accidente laboral y de esta manera asegurar un comportamiento estable dentro de la empresa para desarrollar sus actividades normalmente de acuerdo a su área de trabajo.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades, mejorado la cooperación y confianza entre el Gerente y Empleados de la empresa comercial “FERVAZ” para posteriormente reducir los conflictos interpersonales y creación de subgrupos que generen improductividad y obstaculicen el cumplimiento de las metas.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer un conjunto de programas de capacitación permanentes para los empleados a fin de contar con personal eficiente
- Capacitar al personal que labora en la empresa comercial “FERVAZ” en la temática de Relaciones Humanas y Atención al Cliente
- Potenciar las habilidades personales para elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo
- Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos en áreas especializadas para el mejoramiento de cada actividad
- Emplear un cronograma de actividades para capacitar al personal
- Supervisar y Evaluar al personal en cada proceso de capacitación

## **DESTINATARIOS**

Se cuenta con 21 personas, personal administrativo (Gerente Administrador) y personal en general que serán capacitados durante el año 2013.

## **RECURSOS HUMANOS**

Durante el proceso se contara con instructores capaces de impartir sus conocimientos de acuerdo a las necesidades y áreas de trabajo de los participantes que se encuentran realizando sus labores en la empresa por ende se ha considerado a SECAP como la entidad académica de impartir el curso de capacitación.

## **FINANCIAMIENTO.**

Para el desarrollo del programa de capacitación será financiado con recursos propios de la empresa comercial.

## **RESULTADOS**

La capacitación del personal será en una forma general para los empleados de la empresa, a través de los conocimientos adquiridos de los capacitadores de acuerdo a las temáticas impartidas, desarrollaran sus

actividades que les fueron encomendadas con mayor responsabilidad y eficiencia.

### **ACTIVIDADES**

- Preparar un cronograma para capacitar al personal que no interfiera el desempeño de actividades.
- Elaborar presupuesto para la capacitación.
- Contratar personal especializado para dictar los cursos de capacitación.

### **RESPONSABLE:**

- Gerente de la empresa.

## FORMATO PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN

**Cuadro 33**

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> PLANEACION ESTRATEGICA <b>DIRIGIDO A:</b> GERENTE Y PERSONAL	
<b>FECHA:</b> ENERO y FEBRERO <b>HORA:</b> 18:00 – 20:00 pm	<b>NUMERO DE PERSONAS:</b> 21 <b>DURACION:</b> 80 Horas
<b>LUGAR:</b> Instalaciones Del SECAP	
<b>INSTRUCTORES:</b> Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.	
<b>FINANCIADO POR:</b> LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ	
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Proporcionar a los participantes una visión integral del proceso de Planeación Estratégica, como una herramienta en la toma de decisiones directivas, que guie sus decisiones de largo plazo en un ambiente de constante cambio y ante oportunidades y amenazas del entorno potenciando sus ventajas competitivas.</p> <p><b>CONTENIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeamiento Estratégico</li> <li>• Proceso de Planeación Estratégica</li> <li>• Análisis FODA</li> </ul> <p><b>CERTIFICADO A ENTREGARSE</b></p> <p><b>Aprobación (en especie valorada de la institución que lo auspicia)</b></p>	

Elaborado por: La Autora

Cuadro 34

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> RELACIONES HUMANAS <b>DIRIGIDO A:</b> GERENTE Y PERSONAL	
<b>FECHA:</b> MARZO <b>HORA:</b> 13:00 – 18:00 pm	<b>NUMERO DE PERSONAS:</b> 21 <b>DURACION:</b> 20 Horas
<b>LUGAR:</b> Instalaciones Del SECAP	
<b>INSTRUCTORES:</b> Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.	
<b>FINANCIADO POR:</b> LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ.	
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Identificar las características necesarias para crear y mantener relaciones humanas positivas entre los miembros de un departamento, o equipo de trabajo. Analizar las técnicas y métodos más recurrentes para poder integrar equipos de trabajo, armónicos, eficaces y eficientes, orientados hacia el logro de los objetivos de la empresa.</p> <p><b>CONTENIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación</li> <li>• La motivación y desarrollo interpersonal</li> <li>• La personalidad y las formas de comportamiento de los individuos</li> </ul> <p>CERTIFICADO A ENTREGARSE</p> <p><b>Aprobación (en especie valorada de la institución que lo auspicia)</b></p>	

**Elaborado por:** La Autora

Cuadro 35

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> ATENCION AL CLIENTE <b>DIRIGIDO A:</b> GERENTE Y PERSONAL	
<b>FECHA:</b> ABRIL Y MAYO <b>HORA:</b> 18:00 – 20:00 pm	<b>NUMERO DE PERSONAS:</b> 21 <b>DURACION:</b> 80 Horas
<b>LUGAR:</b> Instalaciones Del SECAP	
<b>INSTRUCTORES:</b> Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP	
<b>FINANCIADO POR:</b> LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ	
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Conocer los distintos tipos de clientes existentes y adquirir las habilidades para analizar sus necesidades y expectativas que permita ofrecer un servicio de calidad, utilizando las Técnicas y métodos adecuados para el incremento de las ventas y satisfacción del cliente en la empresa.</p> <p><b>CONTENIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención oportuna y eficiente</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Métodos y técnicas de servicio al cliente</li> <li>• Aplicación del servicio al cliente para aumentar las ventas</li> </ul> <p>CERTIFICADO A ENTREGARSE</p> <p><b>Aprobación (en especie valorada de la institución que lo auspicia)</b></p>	

Elaborado por: La Autora

Cuadro 36

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> DECLARACIONES TRIBUTARIAS <b>DIRIGIDO A:</b> GERENTE Y CONTADOR	
<b>FECHA:</b> JUNIO <b>HORA:</b> 18:00 – 20:00 pm	<b>NUMERO DE PERSONAS:</b> 2 <b>DURACION:</b> 40 Horas
<b>LUGAR:</b> Instalaciones Del SECAP	
<b>INSTRUCTORES:</b> Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.	
<b>FINANCIADO POR:</b> LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ	
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Capacitar en forma práctica a los participantes para que puedan desempeñar eficientemente las funciones de Contabilidad en la empresa.</p> <p><b>CONTENIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción al Derecho Tributario</li> <li>• Comprobantes de Ventas</li> <li>• Porcentaje de retenciones aplicarse en compras</li> <li>• El impuesto al valor agregado (IVA)</li> <li>• Impuesto a la renta (IR)</li> <li>• Tributación computarizada</li> </ul> <p>CERTIFICADO A ENTREGARSE</p> <p><b>Aprobación (en especie valorada de la institución que lo auspicia)</b></p>	

**Elaborado por:** La Autora



Cuadro 37

<b>NOMBRE DEL CURSO:</b> INFORMÁTICA <b>DIRIGIDO A:</b> PERSONAL DE VENTAS	
<b>FECHA:</b> JULIO Y AGOSTO <b>HORA:</b> 18:00 – 20:00 pm	<b>NUMERO DE PERSONAS:</b> 20 <b>DURACION:</b> 80 Horas
<b>LUGAR:</b> Instalaciones Del SECAP	
<b>INSTRUCTORES:</b> Personal del Centro de Capacitación Profesional SECAP.	
<b>FINANCIADO POR:</b> LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ	
<p><b>OBJETIVO</b></p> <p>Introducir a los participantes los conceptos básicos de la informática y la computación, para que obtengan un conocimiento general sobre las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.</p> <p><b>CONTENIDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar un léxico informático que le permita entender y expresar conceptos sobre la informática</li> <li>• Programas y aplicaciones informáticas</li> <li>• Almacenamiento de información</li> <li>• La seguridad de la información</li> <li>• Comunicaciones y redes</li> </ul> <p><b>CERTIFICADO A ENTREGARSE</b></p> <p><b>Aprobación (en especie valorada de la institución que lo auspicia)</b></p>	

**Elaborado por:** La Autora

CUADRO Nº 38

<b>Nº</b>	<b>CURSOS</b>	<b>CAPACITADORES DEL SECAP</b>	<b>PERSONAL DE MEGA-CONSTRUCTOR</b>	<b>MES</b>	<b>DIAS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TOTAL DE HORAS</b>	<b>NUEVOS CURSOS 2013-2014</b>
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Ing. Julio Paltan	GERENTE Y PERSONAL	Enero y Febrero	Lunes a Viernes	2 Horas	80	Enero
2	RELACIONES HUMANAS	Dra. Cecilia Moscoso Rivera	GERENTE Y PERSONAL	Marzo	Sábados	8 Horas	32	Febrero
3	ATENCIÓN AL CLIENTE	Dra. Betty Palacios y Lcdo. Carlos Andrade	GERENTE Y PERSONAL	Abril y Mayo	Lunes a Viernes	2 Horas	80	Marzo
4	TRIBUTACIÓN	Dr. Jhon Hernández	GERENTE – CONTADORA	Junio	Lunes a Viernes	2 Horas	40	Abril
5	INFORMATICA	Ing. Homero Jaramillo	GERENTE Y PERSONAL	Julio y Agosto	Lunes a Viernes	2 Horas	80	Mayo
	TOTAL						312 H	

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
ELABORADO POR: La Autora

## PRESUPUESTO POR CADA ACTIVIDAD

CUADRO Nº 39

<b>CURSO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>						
<b>EXPOSITORES DEL SECAP</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>CERTIFICADO</b>	<b>BREAK</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ing. Julio Paltan</b>	Gerente y Personal	125,00	25,00	125,00	60,00	<b>335,00</b>

<b>CURSO DE RELACIONES HUMANAS</b>						
<b>EXPOSITORES DEL SECAP</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>CERTIFICADO</b>	<b>BREAK</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Dra. Cecilia Moscoso Rivera</b>	Gerente y Personal	125,00	30,00	125,00	30,00	<b>310,00</b>

<b>CURSO DE ATENCIÓN AL CLIENTE</b>						
<b>EXPOSITORES DEL SECAP</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>CERTIFICADO</b>	<b>BREAK</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Dra. Betty Palacios y Lcdo. Carlos Andrade</b>	Gerente y Personal	170,00	30,00	125,00	60,00	<b>395,00</b>

<b>CURSO DE TRIBUTACIÓN</b>						
<b>EXPOSITORES DEL SECAP</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>CERTIFICADO</b>	<b>BREAK</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Dra. Betty Palacios y Lcdo. Carlos Andrade</b>	Gerente y Contadora	150,00	10,00	30,00	50,00	<b>240,00</b>

<b>CURSO DE INFORMÁTICA</b>						
<b>EXPOSITORES DEL SECAP</b>	<b>ASISTENTES</b>	<b>COSTO</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>CERTIFICADO</b>	<b>BREAK</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ing. Homero Jaramillo</b>	Gerente y Personal	200,00	36,00	150,00	60,00	<b>446,00</b>

FUENTE: EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
ELABORADO POR: LA AUTORA

**PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL  
FERVAZ**

**CUADRO N° 40**

<b>MES</b>	<b>CURSOS</b>	<b>COSTOS MESUALES</b>
<b>Enero-Febrero</b>	PLANEACION ESTRATEGICA	335.00
<b>Marzo</b>	RELACIONES HUMANAS	310,00
<b>Abril –Mayo</b>	ATENCION AL CLIENTE	395,00
<b>Junio</b>	TRIBUTACIÓN	240,00
<b>Julio-Agosto</b>	INFORMÁTICA	446,00
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>1.726,00</b>

**FUENTE:** EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
**ELABORADO POR:** La Autora

**NOTA:** Financiado por la Empresa Comercial FERVAZ

**PRESUPUESTO REFERENCIAL PARA LA EMPRESA COMERCIAL**

**FERVAZ**

**RESPONSABLE: GERENTE**

**CUADRO N° 41**

ACTIVIDAD	COSTO	FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA	RESPONSABLE	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ELABORACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL.	300,00	X	GERENTE												
DISEÑO DE LA MISIÓN Y VISIÓN.	260,00	X	GERENTE												
CAPACITACIÓN AL PERSONAL	1726,00	X	GERENTE												

**FUENTE:** EMPRESA COMERCIAL "FERVAZ"  
**ELABORADO POR:** La Autora

## **g. DISCUSIÓN**

El entorno cambiante actual obliga a las empresas a contar con una cultura de innovación, organizativa, tecnológica y de control permitiendo ser más competitivos y productivos; situación que no ocurre en la mayoría de las empresas de la ciudad especialmente en la empresa comercial “FERVAZ”, al no contar con una herramienta administrativa como es la PLANEACIÓN ESTRATÉGICA; la que ha ocasionado que su desarrollo, crecimiento e renovación se direccionen sin orientación y proyección empresarial que articule procesos y acciones de gestión administrativa, capacitación, carencia de la misión y visión; falta de una estructura orgánica; que fueron considerados desde un punto de vista interno y externo como una evidencia válida para el fortalecimiento empresarial.

Luego de estructurar la planeación estratégica en la Empresa Comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja en los periodos 2012 – 2016; es importante focalizar la propuesta como una alternativa interactiva dinámica y flexible que permitió estructurar la misión y visión direccionando los objetivos estrategias, hacia un modelo de gestión gerencial y capacitación continua, permitiendo fortalecer los procesos que forman parte del proceso de compra y venta del producto de materiales de construcción y ferretería con el propósito de lograr una mayor eficiencia y eficacia en todos los procesos y organización de la empresa considerando

los recursos disponibles para visualizar acciones futuras y alcanzar favorablemente el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Ante lo expuesto, la empresa comercial “FERVAZ” de la ciudad de Loja debe considerar la posibilidad de incorporar la presente PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 2012 – 2016 que tiene como finalidad enmarcar un estilo de control, dirección y guía de acción para las propuestas en gestión administrativa, capacitación, misión y visión; las mismas que constituyen el Plan Operativo Anual mediante programa y proyectos propuestos que fortalecerán la estructura y capacidad organizativa mediante un proceso a largo plazo evaluando constantemente mediante el trabajo y compromiso de todos los empleados.

La planeación estratégica dará conocer puntos importantes y referenciales para el desarrollo de la empresa así como los objetivos bien definidos con claridad y estrategias para lograrlos, ayudando a conocer los problemas antes que suceden y poder darles la debida solución antes que se agraven, conociendo las oportunidades adecuadas para poder dar solución a las amenazas que se presenten en la empresa.



## **h. CONCLUSIONES**

LA EMPRESA COMERCIAL desde su creación en el año 1997 no ha contado con una planeación estratégica para su gestión institucional, por ende no le han permitido un desarrollo sostenible.

- Mediante el análisis FODA se determinó las fuerzas externas de la empresa: Amenazas y Oportunidades dentro del mercado y también las fuerzas internas Debilidades y Fortalezas que existen dentro de la misma.
- La empresa no posee misión y visión ni una estructura orgánica ni funcional definida claramente y representada en los niveles jerárquicos de una estructura que permita un adecuado funcionamiento interno.
- De igual manera llegué a concluir que no aplica la Planeación Estratégica en la empresa, por lo que es importante que tome en cuenta las propuestas realizadas para que cambie en lo que está fallando y por ende tenga un mayor crecimiento en ventas.
- Al realizar la presente tesis se alcanzaron todos los objetivos planteados los cuales se encaminaron a dar un aporte al desarrollo de la empresa.

- Mediante esta investigación se ha logrado aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en las aulas universitarias, fortaleciendo el aprendizaje para un mejor desenvolvimiento personal y profesional en el campo de la asesoría contable financiera y administrativa.

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de plantear las conclusiones en base a los resultados de la tesis se recomienda lo siguiente:

- Al Gerente se le recomienda que elabore la Matriz FODA, para que tenga conocimiento de la situación actual de la empresa, que permita obtener un diagnóstico preciso para la toma de decisiones acordes para mejorar la Organización sin alterar su prestigio y crecimiento empresarial
- La empresa deberá considerar la planeación estratégica propuesta la misma permitirá direccionar procesos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos como ventaja competitiva, dinámica, flexible y capaz de adaptarse a situaciones cambiantes en el tiempo.
- Gerente de la empresa debe difundir a todo el personal la misión y visión de la empresa identificándose con estos principios y valores que identifican a la empresa en nuestro medio.
- Se deben tomar en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de la realidad interna de la empresa y su relación con el medio externo el cual se desenvuelven a través de un análisis contextual de la empresa.

- Gerente y empleados deberán relacionarse a la ejecución de la presente planeación estratégica, considerando el plan operativo anual, como guía útil para tomar decisiones, acciones, monitorear, controlar y evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos.
- Al personal que labora en la empresa comercial **“FERVAZ”** sea capacitado de manera permanente en aspectos tales como: Relaciones humanas, Atención al Cliente, tributación, informática y demás aspectos que hagan falta en la empresa
- Que la Universidad Nacional de Loja, por medio de la carrera de contabilidad y auditoría siga impulsando este tipo de investigaciones con miras a mejorar la calidad profesional del egresado.

**j. BIBLIOGRAFIA**

- ARANDA ARANDA ALCIDES. Planeación estratégica Educativa. Segunda Edición. Editorial UNL. Loja – Ecuador
- BAIDABA. CALILA Y DIMNA, Versión directa del Árabe de Antonio ChalitaSfair. Editorial Panamericana. Santafé de Bogotá. DC.
- DAVID FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, Prentice-Hall Hispanoamericana, México Pág. 124.
- DAVID, FRED. La Gerencia Estratégica. Segunda Edición. Santa Fe de Bogotá- Colombia.
- THIBAUT, J. P. (1994). Manual de diagnóstico en la empresa. España: Editorial Paraninfo.
- (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia).
- Promonegocios. Disponible en: <http://www.Promonegocios.net/administración/proceso administrativo>. Fecha de consulta: 26 de Abril del 2010.

## WEBGRAFIA

- EMPRESA ELEMENTOS:<http://www.monografias.com/trabajos33/que-es-la-administracion/que-es-la-administracion.shtml>.
- ADMINISTRACION:<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- PLANEACION  
ESTRATEGICA:[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo/default4.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo/default4.asp)
- PLANEACION  
ESTRATEGICA:[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp)
- OBJETIVOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA:  
<http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>
- FODA:[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default16.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default16.asp).
- MATRIZ FODA: <http://www.matrizfoda.com/>
- PLAN ESTRATEGICO:<http://www.monografias.com/trabajos68/pensamiento-estrategico/pensamiento-estrategico2.shtml#elpensamia>
- PLAN ESTRÁTEGICO:<http://www.mitecnologico.com/Main/ProcesoDeLaPlaneacionEstrategica>
- PRESUPUESTO:<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1100371689001  
 APELLIDOS Y NOMBRES: VAZQUEZ MORENO DIGAR ANTONIO

### ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	26/06/2001
NOMBRE COMERCIAL:	FERRETERIA FERVAZ				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:	VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA. VENTA AL POR MENOR DE MATERIAL DE CONSTRUCCION.				FEC. REINICIO:	

### DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SUCRE Calle: MANUEL AGUSTIN AGUIRRE Número: SN Intersección: ROCAFUERTE Y  
 ASAJE LA FEUE Referencia: A MEDIA CUADRA DEL HOTEL VILCABAMBA Telefono Trabajo: 072576135

FERRETERIA FERVAZ  
 RUC.No.1100371689001  
 LOJA - ECUADOR



*[Firma]*  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Firma]*  
 SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: AGOS110607

Lugar de emisión: LOJABERNARDO

Fecha y hora: 25/01/2012 19:25:48

**EMPRESA COMERCIAL FERVAZ**

Av. Manuel Agustín Aguirre entre Rocafuerte y Pasaje la FEUE

Telf. 2576136

Loja, Abril 18 del 2012

Señor

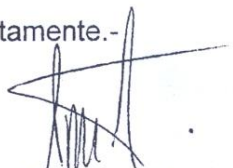
DIGAR ANTONIO VÁSQUEZ MORENO.  
PROPIETARIO DE LA EMPRESA FERVAZ.

**CERTIFICA:**

Que la Sra. Maritza del Carmen Carrión Medina con N° C.I. 1104785439, tiene la AUTORIZACIÓN necesaria para realizar el proyecto de tesis en mi EMPRESA COMERCIAL FERVAZ, la misma que cuenta con todo nuestro apoyo para realizar dicho proyecto.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad. Pudiendo la interesada hacer uso del presente en lo que estime conveniente.

Atentamente.-



Digar Vázquez Moreno.

**PROPIETARIO DE LA EMPRESA COMERCIAL FERVAZ**

**FERRETERIA FERVAZ**

**RUC.No.1100371689001**

**LOJA - ECUADOR**



**ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA  
COMERCIAL "FERVAZ"**

1. ¿Durante qué tiempo ejerce en calidad de Gerente en la empresa comercial FERVAZ?

-----

2. ¿Cómo considera que esta organizada su empresa comercial "FERVAZ"?

-----

-----

3. ¿Cómo se resuelve los reclamos por parte de los clientes de la empresa comercial "FERVAZ"?

-----

4. ¿Cite algunas fortalezas y debilidades que usted percibe en la empresa comercial "FERVAZ"?

-----

-----

5. ¿Cómo es el servicio que ofrece la Empresa Comercial "FERVAZ"?

-----

6. ¿Planifica las actividades a realizarse en la Empresa Comercial?

-----

7. ¿La empresa tiene definida su Misión, Visión y Valores Empresariales o Corporativos?

-----

**8.** ¿La empresa cuenta con Organigrama Estructural y Organigrama Funcional?

-----

**9.** ¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos?

-----

**11.** ¿De no contar con dichos objetivos, cual es la guía que direcciona el accionar de la empresa?

-----

**12.** ¿Cuáles son las políticas de la empresa para el desarrollo de las actividades, en especial si la venta es a crédito?

-----

**13.** ¿Se capacita frecuentemente al personal? ¿Cada que tiempo se realiza dicha capacitación? ¿Cuándo fue la última vez que se capacitó al personal?

-----

**14.** ¿Se lleva un registro de los clientes de la empresa?

-----

**15.** ¿Cree en la filosofía de que “El Cliente siempre tiene la razón”?

-----

-----

**16.** ¿Qué tipo de publicidad realiza la empresa para promocionar sus productos? ¿Qué medios se utiliza?

-----

**17.** ¿Cuál es el presupuesto anual que se destina para la publicidad en la empresa?

-----

**18.** ¿Se realiza un seguimiento post venta para determinar el grado de satisfacción del cliente en relación a los productos que ofrecen?

-----

**19.** ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación en la empresa?

-----

**20.** ¿Cuáles son los productos que tienen la menor rotación?

-----

**21.** ¿En base a qué parámetros se fija el precio de venta?

-----

**22.** ¿Cuál o cuáles son los medios de pago más utilizados por los clientes en la compra de los productos?

-----

**23.** ¿La empresa mantiene convenios con otras instituciones? ¿Qué tipo de convenio? ¿En qué consisten?

-----

**24.** ¿Qué tipo de conflictos o problemas ha tenido que enfrentar la empresa desde sus inicios?

-----

**25.** ¿Cuál cree Ud. que son los aciertos empresariales que le han llevado al crecimiento a su empresa?

-----

**ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA  
COMERCIAL “FERVAZ”**

1. ¿Cuál es el cargo que usted desempeña en la empresa comercial Fervaz?

-----

2. ¿La distribución física es adecuada para las funciones que usted desempeña?

-----

3. ¿Usted conoce la misión, visión, objetivos establecidos en la EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”?

-----

4. ¿La empresa cuenta con una planeación estratégica?

-----

5. ¿La información y comunicación transmitida por el nivel institucional hacia los empleados es clara y efectiva?

-----

6. ¿Recibe usted cursos de capacitación?

-----

7. ¿Cada que tiempo recibe cursos de Capacitación?

-----

8. ¿Cuáles de estas secciones cree usted que se debería mejorar?

-----

-----

9. ¿Ha recibido algún tipo de motivación por parte de la empresa?

-----

-----

**GRACIAS**

**ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA COMERCIAL  
“FERVAZ”**

1. ¿La empresa ofrece una buena atención a sus clientes?  
-----
2. ¿Existe el debido respeto de la empresa al momento de realizar su pedido?  
-----
3. ¿Con qué frecuencia hace las compras?  
-----
4. ¿Cree Ud. que la ubicación de la empresa se encuentra en un lugar adecuado?  
-----
5. ¿Encontró el producto que solicitaba en la EMPRESA COMERCIAL?  
-----
6. ¿Por qué adquiere los productos en la EMPRESA “FERVAZ”?  
-----  
-----
7. ¿Qué tiempo tuvo que esperar para que le entreguen el producto?  
-----
8. ¿Cree usted que los empleados deben ser más ágiles en la EMPRESA COMERCIAL “FERVAZ”?  
-----
9. ¿Los productos que ofrece la empresa comercial son de calidad?  
-----

**10.** ¿A través de qué medios publicitarios conoció esta empresa comercial?

-----

-----

-----

**GRACIAS**

**ÍNDICE**

<b>Portada</b> .....	i
<b>Certificación</b> .....	ii
<b>Autoría</b> .....	iii
<b>Dedicatoria</b> .....	iv
<b>Agradecimiento</b> .....	v
<b>a) Tema</b> .....	1
<b>b) Resumen</b> .....	2
<b>c) Introducción</b> .....	6
<b>d) Revisión de Literatura</b> .....	8
<b>e) Materiales y Métodos</b> .....	53
<b>f) Resultados</b> .....	59
<b>g) Discusión</b> .....	169
<b>h) Conclusiones</b> .....	171
<b>i) Recomendaciones</b> .....	173
<b>j) Bibliografía</b> .....	175
<b>k) Anexos</b> .....	177
<b>l) Índice</b> .....	186