UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

"PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA" AÑO 2010- 2015.

TESIS PREVIA A LA OBTENCION DE GRADO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.

AUTORAS:

Saida Elena Herrera Ramírez
Lucia Maribel Jiménez Jiménez.

DIRECTORA:

Dra. Johvana Aguirre Mendoza. Mg. Sc

LOJA ECUADOR

2010

Dra. Johvana Aguirre Mendoza. Mg. Sc.
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de tesis, previo a la obtención del grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, de la autoría de las estudiantes: Saida Elena Herrera Ramírez y Lucia Maribel Jiménez Jiménez titulado: "**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA" AÑO 2010-2015,** ha sido realizado bajo mi supervisión y dirección cumpliendo con todas las normas y requerimientos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, en cuanto a su estructura de fondo y forma, autorizando su presentación para los fines pertinentes.

Loja, 16 de octubre de 2010.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Los conceptos, ideas, criterios e información que contiene el presente trabajo investigativo, son exclusiva responsabilidad de las Autoras.

Saida Elena Herrera Ramírez

Lucia Maribel Jiménez Jiménez

DEDICATORIA

Me gustaría dedicar esta Tesis a toda mi familia.

Primero y antes que nada, a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente. A mis padres, por darme todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

A mis hermanos, gracias por creer en mí, por darme una carrera para mi futuro, aunque hemos pasado momentos difíciles, siempre han estado apoyándome por todo les agradezco de todo corazón los quiero mucho.

LUCIA.

El presente trabajo lo dedico a Dios por darme sabiduría e inteligencia, a mis padres, y hermanos por ser las personas que siempre me han brindado su apoyo incondicional deseando mi bienestar y éxito.

SAIDA.

AGRADECIMIENTO

Nos es grato expresar los sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, al Área Jurídica Social y Administrativa y muy especialmente a la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, por darnos la oportunidad de realizar nuestros estudios superiores.

De igual manera expresamos nuestros sinceros agradecimientos al personal Docente de la carrera, quienes supieron brindar sus conocimientos con responsabilidad y estima.

De manera especial, nuestro sincero reconocimiento a la Dra. Johvana Aguirre Mendoza Mg. Sc., en calidad de Directora de Tesis, quien con su experiencia y vastos conocimientos supo dirigir este trabajo de investigación, y como no agradecer al Gerente de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

LAS AUTORAS.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

TÍTULO

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.” AÑO 2010- 2015.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

RESUMEN

b) RESUMEN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación denominado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN. CÍA LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA” AÑO 2010-2015**, se planteo como objetivo general la elaboración de un Plan Estratégico; a fin de mejorar su sistema económico el mismo que le permitirá desarrollarse competitivamente en el mercado; y como objetivos específicos los siguientes: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa; Elaborar el Plan Estratégico que lleve al éxito de la empresa; Definir los planes y programas de ejecución inmediata, como camino a alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo; Construir la misión, visión y objetivos de la empresa y Realizar un proyecto de capacitación al personal.

Para el cumplimento de los objetivos tanto general como específicos se partió con el análisis de los factores internos que atraviesa la “**Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.**” así como los factores externos que fueron indagados a sus clientes permitiéndonos concretar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y a la vez formular el respectivo diagnóstico, el mismo que nos sirvió para la elaboración de una propuesta de Planificación Estratégica para la Comercializadora durante el periodo 2010-2015, para lo cual se inicio con los siguientes

ejes de desarrollo: Capacitación, Control Interno y Publicidad, seguidamente se continuo con la elaboración de los objetivos estratégicos tales como: Capacitar a los directivos, personal administrativo y financiero de la Comercializadora, ofreciéndoles una capacitación y asistencia técnica continua; Realizar una propuesta de control interno a los recursos humanos, económicos y financieros de la Cía.; Establecer nuevas formas de hacer publicidad en procura de posesionarse en el mercado local, provincial y nacional; todos ellos respectivamente con sus objetivos estratégicos específicos los mismos que a nivel individual contienen las estrategias a realizar, posteriormente se obtuvo la matriz de programación en donde se identificó al personal responsable y las actividades a realizar así como también los indicadores a desarrollarse por cada estrategia planteada, seguidamente se elaboró las políticas, los factores críticos del éxito, el Plan Táctico Operativo y finalmente la propuesta de un Proyecto de Capacitación en el Manejo de Paquetes Contables Computarizados dirigido al personal administrativo y contable, que pretende de alguna manera ayudar con alternativas de solución a deficiencias encontradas en la empresa, permitiéndole el logro eficaz y eficiente de sus metas y objetivos empresariales.

b) ABSTRACT

For the development of the present work of investigation I consider like general mission the elaboration of a Strategic Plan for Marketing Ramirez Galvan Company. Ltda.; in order to improve its economic system the same that will allow to be developed him competitively in the market; and like specific objectives the following: To realise a diagnosis of the present situation of the company; To elaborate the Strategic Plan that it takes to the success of the company; To define the plans and programs of immediate execution, like way to reach the objectives to medium and long term; To construct the mission, vision and objectives of the company and To realise a project of qualification to the personnel.

For I compliment of the objectives as much general as specific one was divided with the analysis of the internal factors that crosses “Marketing Ramirez Galvan company. Ltda.” as well as the external factors that were investigated their clients having allowed us to make specific the strengths, opportunities, weaknesses and threats and simultaneously to formulate the respective diagnosis stop on the basis of it to make a proposal of Strategic Planning for the year 2010-2015, same one that was elaborated starting off of the following axes of development: Qualification, Internal Control and Publicity, stop on the basis of them to raise the strategic targets such as: To enable to the managers, administrative and financial

personnel of the Marketing one, offering a qualification and continuous technical attendance to them; To realise a proposal of Internal Control to the human, economic and financial resources of the company. ; To establish new forms to make publicity in tries to posesionar itself in the local, provincial and national market. All of them respectively with its specific objectives the same that at individual level will contain strategies to realise, later to continue with the elaboration of the programming matrix where one identifies the people in charge, the activities to realise as well as the indicators to be developed by each raised strategy, next I am elaborated the policies, the factors critics of the success, the Operative Tactical Plan and finally the proposal of a Project of Qualification in handling of countable packages, that it somehow tries to help with alternatives of solution to deficiencies found in the company, allowing him the effective and efficient profit of its goals and empresarials objectives.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

INTRODUCCIÓN

c) INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica, constituye una herramienta importante para poder conocer e identificar los estados situacionales en que se encuentra una organización frente a su medio interno y externo, lo cual le permitirá a su vez plantear algunas alternativas estratégicas para poder enfrentar los problemas o amenazas y aprovechar de mejor manera las fortalezas y oportunidades que se le presenten.

Por la importancia que reviste la presente temática, nuestra propuesta es realizar una “Planificación Estratégica para la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.” la misma que tiene como finalidad identificar los elementos a evaluar, de tal manera que se ajusten a las necesidades de la empresa, logrando así obtener una herramienta imprescindible para la gestión de los profesionales contables.

El desarrollo del presente trabajo, tiene como objetivo principal ofrecer a los directivos de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. una herramienta de organización que le permita conocer principalmente su misión, visión y objetivos empresariales a fin de ubicar a la compañía en rangos aceptables acorde a la actual competencia.

La estructura del presente trabajo de tesis, responde a lo sugerido en el Artículo 151 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad

Nacional de Loja, iniciándose con el **Titulo, Resumen** del trabajo desarrollado, **Introducción**, **Revisión de Literatura**, en donde se hace constar los principales contenidos que fundamentan el tema de investigación, los **Materiales y Métodos** que fueron necesarios en el transcurso del desarrollo del presente trabajo, los **Resultados**, que hacen referencia a la Creación, Constitución y Base Legal y estructura orgánica de la Compañía, el diagnostico de la situación actual, el análisis FODA de la compañía en donde se identifico las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas ocurridas de las contingencias externas de la Comercializadora y la presentación de la Propuesta de la Planificación Estratégica, la **Discusión** en donde se fundamenta los resultados obtenidos en relación a la situación empírica de la compañía, las **Conclusiones y Recomendaciones** a las que se arribo una vez concluido el presente trabajo, la **Bibliografía** que detalla los libros, textos, folletos, publicaciones, entre otros que fueron utilizados y finalmente se presenta los respectivos **anexos**.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

REVISIÓN DE LITERATURA

c). REVISIÓN DE LITERATURA

PLANIFICACIÓN

Planificar es “prever racionalmente las acciones a realizar en función de los recursos y los objetivos que se quieren lograr para generar transformaciones”[1]

Analizando los elementos de esta definición tenemos:

- ✓ **PREVER**

Implica anticiparse a un acontecimiento; en este caso anticipar las acciones que se deberán realizar.

- ✓ **RACIONALMENTE**

Implica hacer el análisis de medios y fines y encontrar la coherencia con que serán combinados para alcanzar los resultados previstos.

- ✓ **ACCION**

Hablamos aquí de los distintos esfuerzos, tareas, operaciones concretas a realizar.

- ✓ **RECURSOS**

Son las personas y elementos materiales o simbólicos que utilizan los miembros de la organización.

---

[1] ANDER, Egg, E. "Introducción a la planificación", (5ta ed.) Editorial Lumen - Bs. As. 1995. Página15.

- ✓ **OBJETIVOS**

Son los cambios, resultados, fin o fines que se desean lograr con las acciones a emprender.

- ✓ **TRANSFORMACIONES**

Los cambios, el futuro deseado en cuanto a la construcción de una situación mejor.

Siguiendo el concepto desarrollado anteriormente, se puede decir también que planificar es conocer la realidad y adoptar decisiones.

Conocer la realidad presupone hacer un diagnóstico. Es decir reducir la incertidumbre a partir de la información, la misma que nos permitirá analizar e interpretar esa realidad**.**

ESTRATÉGIA Y TÁCTICA

Estrategia es el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto.

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una empresa.

Por otra parte puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

Las tácticas son acciones parciales, forman parte de la estrategia y tienen su mismo objetivo.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Definición

La planificación estratégica es modelar y remodelar los productos y servicios de una empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias. Es así que antes de definir la planificación estratégica consideraremos cuatro puntos importantes:

- **El Porvenir de las Decisiones Actuales**

"Esto significa que la planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el administrador o el encargado de la organización"[2]

[2] MILKOS, Tomas y MALDONADO, Luis. *Las decisiones políticas de la planeación a la acción*.*2da Edición.* Siglo XXI Editores 2000. Pág. 33.

- **Proceso**

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

- **Filosofía**

La planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación a futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

- **Estructura**

Un sistema de planificación estratégica formal une cuatro tipos de planes fundamentales, que son:

a) Planes estratégicos.

b) Programas a mediano plazo.

c) Presupuesto a corto plazo.

d) Planes operativos.

La planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

LO QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y como conseguirlo."[3]

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Debido a que la planificación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Sobre la base de la planificación estratégica se elaboran los demás planes de la empresa, tantos los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

---

[3] SHAPIRO, Janet. Herramientas de Planificación Estratégica. (4ta ed.) Editorial Civicus. España 1993. Página 3.

Como todo planeamiento, la planificación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

LO QUE NO ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas sólo pueden tomarse en el momento.

Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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

Mediante las direcciones eficientes se desarrollan sistemas de planificación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigorizan el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados.

La planificación estratégica va de la mano con dos tipos de direcciones:

- Dirección estratégica: proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones.
- Dirección operacional: tienen que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y la mejora de las operaciones.

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

1) Declaración de la visión

La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

2) Declaración de la misión y establecimiento de valores

La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa.

La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, entre otros.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

3) Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

4) Análisis interno de la empresa

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

5) Establecimiento de los objetivos generales

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas.

Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

6) Diseño, evaluación y selección de estrategias

Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

- Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

- Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
- Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
- Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

7) Diseño de planes estratégicos

Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar:

- Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
- Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.

- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.
- Cuánto será la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

ANÁLISIS FODA

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

"El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados."[4]

El análisis FODA debe enfocarse hacia los factores claves para el éxito de su negocio, resaltando las fortalezas y las debilidades comparándolas de manera objetiva y realista con la competencia y las oportunidades y amenazas claves del entorno.

MATRIZ FODA

La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales.

---

[4] THOMPSON, A., Dirección y administración estratégica, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. ", (1ra. Ed.) México. Editorial McGraw. Hill , 1998, pág. 98

La matriz FODA nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas.

- Estrategia DA (Debilidades- Amenazas)
- Estrategia DO (Debilidades- Oportunidades)
- Estrategia FA (Fortalezas- Amenazas)
- Estrategia FO (Fortalezas- Oportunidades)

MODELO DE APLICACIÓN DE ANALISIS MATRICIAL

F. Internos / **F. Externos**	**FORTALEZAS** Lista de Fortalezas	**DEBILIDADES** Lista de Debilidades
OPORTUNIDADES Lista de Oportunidades	**FO (Maxi-Maxi)** *Estrategia para maximizar* *tanto las F como las O*	**DO (Mini-Maxi)** *Estrategia para minimizar* *las D y maximizar las O.*
DEBILIDADES Lista de Debilidades	**FA (Maxi-Mini)** *Estrategia para fortalecer la empresa y minimizar las amenazas.*	**DA (Mini-Mini)** *Estrategia para minimizar tanto las A como las D.*

"LA ESTRATEGIA DA.- (Debilidades y Amenazas). Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

LA ESTRATEGIA DO.- (Debilidades- Oportunidades). Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

LA ESTRATEGIA FA.- (Fortalezas- Amenazas). Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

LA ESTRATEGIA FO.- (Fortalezas- Oportunidades) Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas."[5]

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica.

En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).

No hay organización perfecta, todas tienen dificultades y fortalezas.

Las fortalezas están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la empresa, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

---

[5] ODEPLAN, Guía de Planificación Estratégica y Operativa, Año 2001. Pág. 12.

Las debilidades en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Hacer un análisis de estas fuerzas en la organización permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Esta información constituye una valiosa fuente para la construcción del plan estratégico de la organización, particularmente para la formulación de los objetivos a seguir y las estrategias a implementar.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional.

Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.

Nótese que se pueden presentar datos en cuatro situaciones posibles:

1) Fortalezas Oportunidades: En este campo se da la situación ideal, se relacionan nuestras fortalezas con las oportunidades del entorno.

2) Debilidades Oportunidades: Aquí se unen nuestras debilidades, a las que debemos estar muy atentos e intentar corregir, con las oportunidades del entorno, las que hay que tratar de aprovechar a máximo.

3) Fortalezas Riesgos: En esta situación se relacionan los riesgos del contexto con nuestras fortalezas. Aquí se debe aprovechar al máximo la fuerza de la organización para superar los riesgos que el entorno nos plantea.

4) Debilidades Riesgos: Es la peor de las situaciones, porque se combinan y juntan nuestras debilidades con los riesgos del entorno. Las posibilidades de éxito se minimizan, pero debemos apelar la creatividad en la formulación de estrategias que permitan cambiar las condiciones iniciales y enfrentar estas situaciones.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

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

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 de cada factor en cuanto a la gestión de una organización. La suma de las ponderaciones debe totalizar a 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 ponderado para una organización 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; la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas internos; y, si el resultado es mayor a 2.5, la organización no tiene problemas internos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

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

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

a. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.

b. Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

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

c. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor:

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad 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 ponderado para una organización, que oscila 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 organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos"[6]

DIAGNÓSTICO

Sabemos que la vida de cada organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis del afuera y del adentro de la organización.

Como parte del diagnóstico el análisis de situación sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años.

De esta manera la empresa estará mejor preparada para aprovechar las oportunidades o para enfrentar las dificultades que vendrán, adaptarse a

---

[6] FRED, David. Colombia. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. 1994. Página 78-79.

los cambios y plantearse no solo como sobrevivir, sino también como crecer.

***El diagnóstico es un proceso continuo, dinámico, que debe actualizarse permanentemente*.**

En síntesis podemos decir que la finalidad del diagnóstico es:

- Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y /o distintas áreas de trabajo de la organización.

- Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización,

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

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

¿CÓMO HACEMOS UN DIAGNÓSTICO?

- Se describe la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización comunitaria.

- Se realiza una explicación de las situaciones y problemas a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.

- Se descubre los obstáculos.

- Se da prioridad a los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.

- Se examina cuidadosamente la situación de la empresa. Teniendo en cuenta lo qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce las personas externas de la empresa; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.

- Se bosqueja estrategias alternativas.

EJES DE DESARROLLO

"Son los documentos que precisan las líneas sobre las que se orientarán los esfuerzos para realizar los ejercicios de planeación.

La definición de los Ejes de Desarrollo deberá fundamentarse de los antecedentes, el diagnóstico institucional, el análisis FODA, la Misión y la Visión.

Es importante señalar que los Ejes de Desarrollo, se vislumbra como la capacidad de definir un rumbo, de establecer una orientación general

para la elaboración de objetivos, de metas a corto, mediano y largo plazo, de programas y estrategias específicos que guíen las acciones."[7]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una empresa. En conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si le hemos alcanzado.

ESTRATEGIAS

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

Desde el punto de vista lógico una matriz se puede ver como un conjunto de elementos ordenados en fila (o filas y columnas si tuviera dos dimensiones).

---

[7] SÁNCHEZ, José. TEORIA Y PRÁCTICA DEL CONCEPTO "EJE DE DESARROLLO". (1ra Ed.) Editorial Dialnet 2000. Pág. 663.

FORMATO:

OBJETIVO ESTRATEGICO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:			
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
↳	↳	↳	↳

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

Se las formula, luego de la definición de la Misión y la determinación de los objetivos institucionales, es el conjunto de criterios que definen la manera de poner en marcha las acciones para lograr la consecución de los objetivos.

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

Ante cualquier administrador o directivo se presentan numerosas exigencias de diverso tipo que requieren de un análisis específico para adoptar las decisiones que correspondan. Este tipo de situación constituye la tarea diaria del directivo, y no siempre es posible identificar, con absoluta claridad, cuáles son las prioridades que deben establecerse.

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o especifico; interno o externo.

Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio, los cuales deben de ser pocos y de trascendencia estratégica.

Ejemplo:

- Imagen Profesional
- Calidad del Servicio
- Servicio Personalizado
- Abastecimiento oportuno
- Tener personal de calidad, entre otros.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

Son la bases lógicas y los datos con los que se cuenta en el desarrollo de las estrategias, entre más información se tenga, mayor posibilidad de desarrollar estrategias exitosas. Como se dice al comienzo, el futuro es medianamente predecible, entre más información se posee más facilidad de predecir un comportamiento futuro.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una empresa enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con

una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

PROYECTO

Un proyecto es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas ; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definidos. La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto.

Un proyecto es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta

puede desviarse en función del interés. El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, desaparece la necesidad inicial, o se agotan los recursos disponibles.

PROYECTOS ESTRATÉGICOS

“Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión.

Los proyectos estratégicos son "POCOS" pero Vitales. Son en realidad los factores claves de éxito de la compañía”[8].

[8] MINTZBERG, H. El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos” (5ta. Ed.) Editorial Prentice Hall. 1993. Pág. 22

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

MATERIALES Y MÉTODOS

e). MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se utilizo los siguientes métodos:

MATERIALES

- Útiles de oficina en general
- Equipo de computación
- Medios de almacenamiento de información.
- Organigramas.

MÉTODOS

Científico.- Se utilizó en el desarrollo global de la investigación lo que permitió verificar el cumplimiento de los objetivos partiendo desde la estructura del trabajo hasta la comunicación de los resultados.

Deductivo.- Sirvió para la selección y establecimiento de teorías aplicables al plan estratégico, lo que nos permitió conocer en forma eficiente los resultados obtenidos de la planificación estratégica.

Inductivo.- Permitió conocer la situación que atraviesa la compañía, a fin de conocer sus aspectos relevantes, llegando a determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Analítico.- Sirvió para analizar y descomponer la información recolectada y ésta a su vez ser estudiada detalladamente.

Sintético.- Ayudó a estructurar la Revisión de la Literatura, al igual que la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

TÉCNICAS

Observación.- Permitió tener información directa al hecho o fenómeno. Esta técnica sirvió para evidenciar la situación actual.

Entrevista.- Facilitó obtener información a través de la aplicación de guías de entrevista dirigidas a los directivos de la compañía con el propósito de obtener la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de tesis.

Encuesta.- Esta técnica ayudó a obtener datos necesarios sobre el problema objeto de estudio. Se lo realizo en base a encuestas aplicadas a los clientes de la compañía.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

RESULTADOS

f) RESULTADOS

CONTEXTO EMPRESARIAL DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN DE LA CIUDAD DE LOJA.

En la ciudad de Loja, el día miércoles dieciocho de febrero del año dos mil nueve, los señores JORGE RENAN RAMIREZ PINEDA, DIANA JACKELINE GALVÁN PACHECO y ANA FELICIA HERRERA RAMIREZ, solicitan que se eleve a escritura pública la constitución de una compañía la misma que tuvo lugar a celebrarse en la notaria Primera del cantón Loja a cargo del Dr. Ernesto Iglesias Armijos para posteriormente ser inscrita en la Superintendencia de compañías en el mismo año, bajo la partida N° 144, y anotada en el repertorio con el N° 433. Su número de RUC es **1191729486001**, el nombre de la Compañía que se constituye es: "**COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA LTDA",** siendo su domicilio en la calle Ancón y Av. Gran Colombia de la ciudad de Loja, cantón Loja, Provincia de Loja.

El objeto principal de la Compañía es la compra, venta, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería, lencería y ropa en general, artículos de regalo y productos de primera necesidad. Para el cumplimiento del objeto social, la compañía celebrara todo acto o contrato con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas.

El plazo de duración de la compañía es de 50 años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil, pudiendo la compañía disolverse antes del plazo indicado o a su vez prorrogarlo.

El capital social de la compañía es cuatrocientos dólares de los Estados Unidos, divididos en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una.

DIRECTORIO DE LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA.

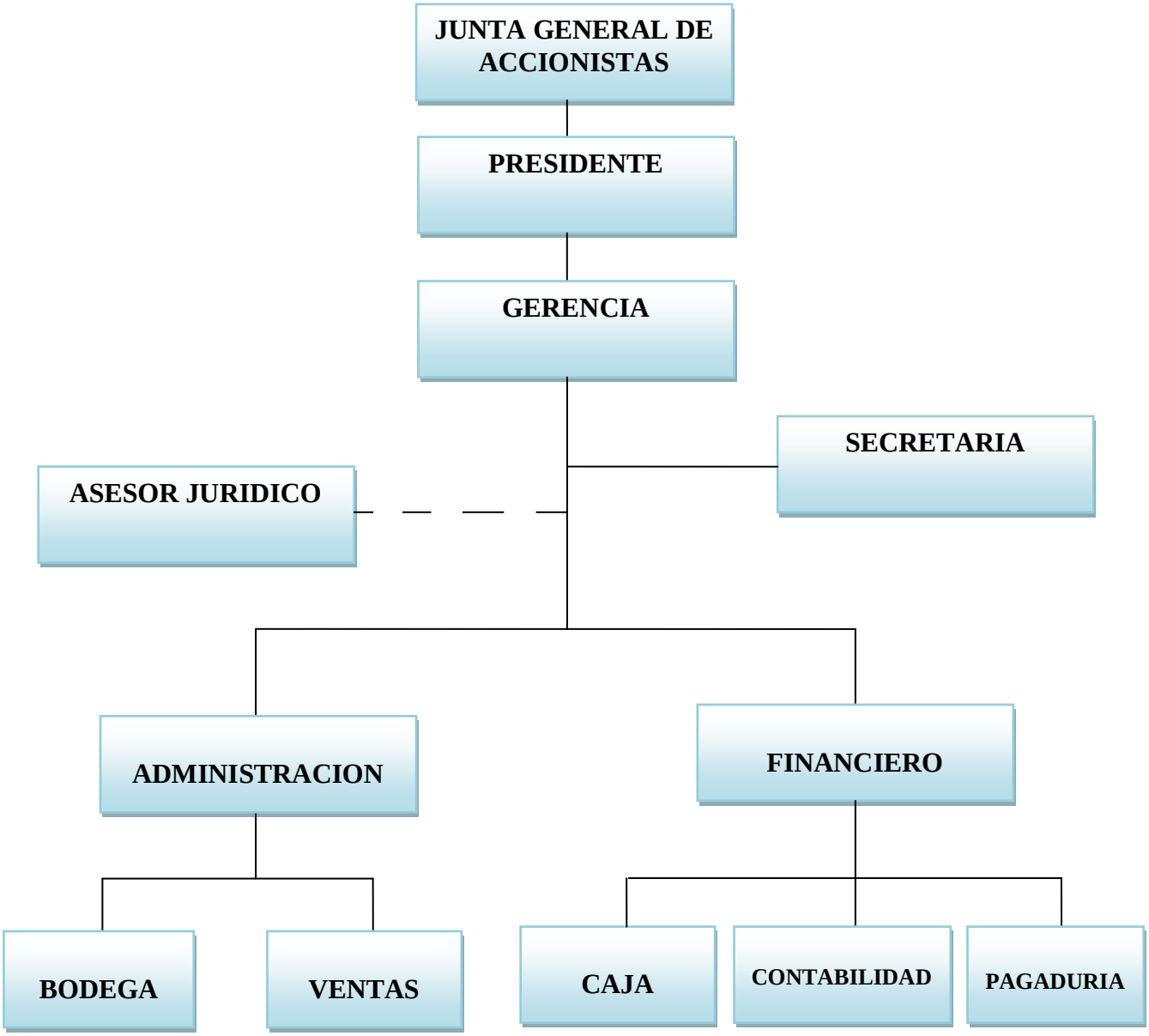
DIGNIDAD	**NOMBRES Y APELLIDOS**
Presidente:	Sra. Diana Galván Pacheco
Gerente:	Sr. Jorge Ramírez Pineda.
Secretaria:	Lic. Ana Felicia Herrera Ramírez

BASE LEGAL

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. se rige por las siguientes Normativas Legales:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Ley y Reglamento de Seguridad Social
- Código de Comercio
- Código de Trabajo
- Normas del Código Civil.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CÍA. LTDA.



Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda."ZERIMAR"
Elaborado por: Las Autoras

DIAGNÓSTICO

Al realizar el análisis de la situación actual que atraviesa la Comercializadora se obtuvo los siguientes resultados mediante la aplicación de la Guía de Entrevista, (véase ANEXO 5) se pudo llegar al siguiente diagnóstico:

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. ofrece una gran variedad de productos y, servicios orientados al sector consumidor.

En lo referente a su organización interna se pudo conocer las siguientes debilidades:

Sus directivos mencionaron que la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. no cuenta con un plan estratégico, pero consideran que es importante contar con el mismo, puesto que estos se manejan con objetivos a corto plazo, tales como: Obtener mayores ventas, Comprar productos con mayores descuentos, Atraer a más clientes y Obtener una utilidad rentable.

Debido a que no cuentan con una Planificación Estratégica la comercializadora no posee misión, visión y objetivos que le sirvan como guía para el logro de mejores resultados.

Al Hablar de los Recursos Humanos, actualmente cuenta con 40 trabajadores todos ellos distribuidos en diferentes áreas, sin contar con un Manual de Funciones.

Al abordar el tema de capacitaciones, actualmente la empresa no registra programas de capacitación dirigidas al personal.

Siguiendo con el análisis interno de la compañía, el otro componente lo conforman las fortalezas, identificando a las siguientes:

Nuevo sistema de contabilidad Computarizado.

Solidez en los créditos, no sobrepasan los 30 días.

Infraestructura propia con amplias instalaciones distribuidas acorde a las necesidades de la empresa.

Productos de calidad.

Activos Fijos nuevos tales como: Equipos de Computación, Herramientas, Muebles y Enseres entre otros.

Excelente ubicación, mercado en crecimiento y amplia clientela.

En el desarrollo del presente diagnóstico se han expuesto algunas razones que justifican la realización de un plan estratégico, para que el proceso de implementación sea un éxito es necesario la activa

participación por parte de los directivos y del personal implicado en el proceso de mejoramiento.

Una vez concluido con el análisis interno, presentamos los resultados obtenidos del análisis externo indagado a los clientes de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. a través de la aplicación de encuestas, (véase ANEXO 6), obteniendo los siguientes resultados:

Los productos y servicios que ofrece la Comercializadora, a criterio de los clientes encuestados son de buena calidad.

Existe diversidad de productos en diferentes líneas, los cuales optimizan su tiempo y esfuerzos.

Las personas encuestadas consideran que los precios de la compañía son favorables, en cuanto a la realización de ofertas, estos coinciden que se las debe realizar en forma semanal.

Entre las debilidades que posee la compañía los encuestados nos indicaron los siguientes aspectos:

Falta de capacitación al personal de ventas, puesto que no prestan la atención que satisfaga sus requerimientos.

Existe desubicación de precios, motivo por los que en ocasiones no llevan determinados productos por considerar que estos tienen un alto costo.

Escasa publicidad, en los medios de la localidad lo que impide acoger a nuevos potenciales clientes.

Con todo lo mencionado anteriormente concluimos con la realización del presente diagnostico.

PROPUESTA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA.”

PRESENTACIÓN

La presente planificación estratégica tiene como función: orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para la misma, es decir, adaptadas a sus recursos ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la estructura interna y externa de la compañía.

OBJETIVO:

Proporcionar un Plan Estratégico, para la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. Para el periodo 2010 – 2015 que guie a sus directivos al cumplimiento de sus metas.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta de la Planificación Estratégica para la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. De la Provincia de Loja, tiene una justificación muy importante debido a que es la primera vez que se permite la realización de un Plan Estratégico por parte de los directivos de la

empresa, lo que permitirá eliminar una gran cantidad de riesgos y la identificación del curso de acciones a seguir en los próximos cinco años, contribuyendo eficazmente al desarrollo organizacional, tomando en cuenta el medio interno y externo en donde se devuelven sus acciones.

Las Planificación Estratégica proporcionara a la empresa una útil herramienta que pueda brindar múltiples beneficios si se la utiliza en el momento y en la forma requerida, lo cual le ayudara a ser más competitiva frente a otras comercializadoras, puesto que se ha planificado su accionar fundamentado al servicio de la colectividad y desarrollo de la misma.

ANALISIS FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES- D
	1. Buena imagen de los compradores **2.** Reconocidos por el mercado. **3.** Excelentes precios respecto a la competencia. **4.** Nuevo sistema de contabilidad computarizado. **5.** Aumento del número de clientes. **6.** Solidez en los créditos. **7.** Buena Clientela. **8.** Amplio surtido de productos **9.** Infraestructura propia. **10.** Servicio al Cliente Eficiente. **11.** Productos de calidad. **12.** Número adecuado de Recursos Humanos.	**1.** Falta de una planificación estratégica. **2.** No posee visión ni misión. **3.** Recursos Humanos sin capacitación. **4.** Ausencia de un manual de funciones. **5.** Falta de control interno. **6.** Ineficiencia en el manejo de inventarios. **7.** Escasa publicidad. **8.** Baja habilidad de marketing. **9.** Ofertas de productos poco atractivas. **10.** Deslealtad por parte de los trabajadores.
OPORTUNIDADES-O	**ESTRATEGIAS-FO**	**ESTRATEGIAS-DO**
1. Ingreso a nuevos mercados. **2.** Expansión en líneas adicionales de productos. **3.** Crédito de los proveedores. **4.** Convenios con instituciones públicas y privadas. **5.** Buenas relaciones con las entidades financieras. **6.** Atención a grupos adicionales de clientes.	**1.** Fortalecer la imagen institucional. **2.** Contar con asesoría jurídica, y estructurar reformas y propuestas a la base legal de la compañía. **3.** Construir nuevas sucursales en mercados dinámicos. **4.** Realizar promociones al fin de incrementar ventas. **5.** Optimizar el uso del sistema contable, utilizando las funciones implementadas como son calculo automático de descuentos por promociones.. **6.** Cumplir con las políticas comerciales impuestas por la empresa.	**1.** Implementar estrategias y políticas que le permitan a la empresa crecer en el mercado. **2.** Implementar nuevas líneas a fin de ganar clientes. **3.** Crecimiento de la empresa, incluyendo eventos especiales, ofertas, lanzamiento de productos entre otros aprovechando la oferta de los proveedores. **4.** Formular programas de capacitación al personal. **5.** Elaboración del sistema de control interno.
AMENAZAS-A	**ESTRATEGIAS-FA**	**ESTRATEGIAS-DA**
1. Ingreso de nuevos competidores al sector. **2.** Retraso en la entrega de mercaderías. **3.** Aumento de ventas de sustitutos. **4.** Cambios en las políticas estatales. **5.** Impuestos elevados.	**1.** Dinamizar la comercialización de productos, garantizando mejores precios respecto a la competencia. **2.** Preparar y promocionar propuestas de asesoría y asistencia técnica.	**1.** Cerrar operaciones poco rentables. **2.** Diversificar productos. **3.** Estudiar alternativas de negocios, mediante la reconversión empresarial.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda."ZERIMAR" (Véase ANEXO 5-6)
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS.

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Buena imagen de los compradores.	0,05	2	0,10
Reconocidos por el mercado	0,05	4	0,20
Excelentes precios frente a la competencia.	0,06	4	0,24
Nuevo sistema de contabilidad computarizado.	0,06	3	0,18
Aumento del número de clientes.	0,04	4	0,16
Solidez en los créditos.	0,05	4	0,20
Buena clientela	0,05	4	0,20
Amplio surtido de productos	0,05	3	0,15
Infraestructura propia	0,03	3	0,09
Servicio al Cliente Eficiente.	0,03	3	0,09
Productos en buen estado	0,05	2	0,10
Número adecuado de Recursos Humanos	0,04	2	0,08
DEBILIDADES			
Falta de una planificación estratégica.	0,06	1	0,06
No posee visión ni misión.	0,06	1	0,06

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS.

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Recursos Humanos sin capacitación.	0,06	1	0,06
Ausencia de un manual de funciones.	0,06	1	0,06
Falta de Control Interno	0,12	1	0,12
Ineficiencia en el manejo de inventarios.	0,05	1	0,05
Escasa publicidad.	0,05	1	0,05
Baja Habilidad de marketing.	0,05	1	0,05
Ofertas de productos poco atractivas.	0,05	1	0,05
Deslealtad por parte de los trabajadores	0,05	1	0,05
TOTAL	1,00		2,41

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.”ZERIMAR” (Véase ANEXO 5-6)
Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

De conformidad al resultado ponderado obtenido en la evaluación de factores internos (fortalezas – debilidades), en donde sus ponderaciones y calificaciones están basados en el estudio y análisis de la presente investigación; necesarios para optar por un criterio personal sustentado.

En este sentido el resultado ponderado es de 2,41 por debajo del valor de 2,50; lo que significa que la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. en lo que respecta a su estructura interna mantiene problemas.

En lo referente a las fortalezas que posee la compañía son: Mercado en crecimiento, Nuevo sistema de Contabilidad Computarizado, Aumento en el número de clientes; servicio al cliente eficiente; Solidez en los créditos; Buena Clientela; Amplio surtido de productos; activos físicos valiosos: Infraestructura propia, planta y equipo moderno, ubicación atractiva del edificio; activos humanos valiosos; fuerza laboral experimentada, número de empleados adecuados; activos organizacionales valiosos: base de clientes leales, y clasificación de créditos sólidos; activos intangibles valiosos; buena imagen de la compañía, productos en buen estado, ambiente de trabajo y cultura de la organización positiva; Clientes, el factor más importante para que una empresa tenga éxito son sus clientes sin ellos el negocio no puede existir.

Posterior al análisis de las fortalezas tenemos a las debilidades internas, las mismas que tienen que ser superadas mediante prácticas y procedimientos de gestión; tales como falta de una planificación estratégica, inexistencia de misión y visión, ausencia de capacitación al personal y directivos, inexistencia de un control interno a los recursos humanos económicos y financieros así como también la escasa publicidad con la que cuenta la empresa.

Siendo nuestro objetivo, como investigadoras desarrollar estrategias, con la finalidad de promover de la manera más efectiva el mejoramiento de la gestión que se ha venido desarrollando en la empresa.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Participación en nuevos mercados atractivos.	0,05	4	0,20
Expansión en líneas adicionales de productos.	0,05	3	0,15
Crédito de los proveedores.	0,05	4	0,20
Convenios con instituciones públicas y privadas.	0.05	4	0,20
Buenas relaciones con las entidades financieras.	0,08	4	0,32
Atención a grupos adicionales de clientes.	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Ingreso de nuevos competidores al sector.	0,10	1	0,10
Retraso en la entrega de mercaderías.	0,15	1	0,15
Aumento de ventas de los sustitutos.	0,15	1	0,30
Cambios en las políticas estatales.	0,10	1	0,10
Impuestos elevados.	0,10	1	0,10
TOTALES	**1,00**		2,03

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.”ZERIMAR” (Véase Anexo 5-6)
Elaborado por: Las Autoras

INTERPRETACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Asignada la ponderación a cada uno de los factores externos (oportunidades – amenazas) que influyen en el desarrollo normal de las actividades realizadas por la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.; los mismos que fueron objeto de calificación obteniéndose un resultado ponderado de 2,03 por debajo del estándar de 2,50.

En este sentido, las oportunidades no están siendo aprovechadas al máximo por la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.

Una oportunidad es cualquier elemento externo a la empresa, que sirva para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo. Entre las oportunidades encontradas en la comercializadora Ramírez Galván tenemos a las siguientes: Posicionamiento en el mercado; participación en nuevos mercados atractivos; crédito de los proveedores y convenios con instituciones públicas y privadas.

Al identificar las amenazas estas principalmente se relacionan con el ingreso de nuevos competidores al sector, retraso en la entrega de mercaderías, deficiente sistema de comunicación, deslealtad por parte de los trabajadores, cambios en las políticas estatales, Impuestos elevados entre otros.

A menudo, estos factores del ambiente externo de la compañía constituyen una amenaza para su rentabilidad y su posición en el mercado.

Siendo nuestra labor como profesionales en esta área, identificar las amenazas para el bienestar futuro de la compañía y evaluar las acciones estratégicas que se pueden emprender con el fin de neutralizarlas o disminuir su impacto.

EJES DE DESARROLLO

La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. contará con los siguientes ejes de desarrollo o ámbitos principales en los cuales, se sustenta el Plan Estratégico 2010- 2015, los mismos que contribuirán al impulso de la gestión administrativa y operativa.

⇒ CAPACITACIÓN

Se debe buscar el fortalecimiento de las capacidades y aptitudes de la persona humana a través de capacitaciones y asistencia técnica continua, para aprovechar y generar las oportunidades enfrentando los desafíos y retos del medio.

Subtemas:

Manejo de personal administrativo; talleres con temas de organización dirección y control de la empresa, Planeamiento Estratégico, Administración y organización, Cultura Organizacional, Gestión del Cambio, Relaciones Humanas, Relaciones Públicas, Administración por Valores.

⇒ CONTROL INTERNO

El Control Interno es de vital importancia en una empresa tanto para el los recursos humanos como económicos- financieros.

Subtemas:

Compontes del Control Interno, Objetivos del Control Interno: responsabilidad establecimiento de controles para el recurso humano, determinación de controles internos para los bienes de la compañía

⇒ PUBLICIDAD

La manera más practica y segura de atraer a nuevos potenciales clientes es el mejoramiento de los niveles de comunicación siendo uno de ellos la publicidad.

Subtemas:

Comunicación e información, asesoría en publicidad, medios para hacer publicidad, recursos destinados a la publicidad mecanismos de desarrollo; posicionamiento a nivel local, provincial y nacional, éxito empresarial, Sorprender a los clientes.

⇒ DESARROLLO EMPRESARIAL

Impulsar el desarrollo empresarial a través del un estudio de mercado, generando oportunidades económicas para el crecimiento empresarial de la compañía.

Subtemas:

Comunicación organizacional; Clima organizacional; Investigación y desarrollo; Desarrollo organizacional y marketing; Cultura organizacional; Desarrollo organizacional y crisis; El gerente de Desarrollo organizacional; Los individuos en la organización.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA LTDA.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

MISIÓN

Razón de ser de la empresa

Ofrecer y distribuir productos variados y de calidad en diferentes líneas como: productos de primera necesidad, bazar, ferretería, juguetería, artículos para el hogar, etc. a precios justos y asequibles a la colectividad los mismos que deben satisfacer los requerimientos de la sociedad lojana y del país.

VISIÓN

Hacia donde se dirige la empresa

Ofrecer una excelente atención a nuestros clientes mediante la apertura de sucursales, generando un proceso de cambio continuo para el bienestar de nuestros clientes y por ende la generación de nuevas fuentes de trabajo.

VALORES CORPORATIVOS

RESPETO

El respeto a los demás es un valor básico que nos induce a tener cordialidad, armonía, aceptación e inclusión que deben signos distintivos en el trato de nuestros clientes.

Consientes de que el respeto es la base de la sana convivencia, siempre estaremos dispuestos al dialogo, la comprensión y la tolerancia. Sin extralimitarnos en los derechos que nos permite nuestra libertad para interactuar con nuestros clientes, nuestros empleados y nuestros competidores.

RESPONSABILIDAD

El ejercicio de nuestra labor siempre se hará de una manera consiente sobre las consecuencias que ocasionará aquello que hagamos o dejemos de hacer.

LEALTAD

Es el compromiso de hablar y actuar en términos que honren las personas, la empresa, y los clientes. Siempre seremos fieles a nuestros valores, principios, normas y a nuestra palabra, a las ideas y a la institución que representamos; porque la lealtad significa respeto.

HONESTIDAD

Actuaremos con rectitud, transparencia y coherencia con lo que se piensa, se expresa y se hace, sin tener contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones, siendo sinceros, en comportamientos, palabras y afectos.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS

ORIENTACIÓN AL SECTOR

Ofrecer productos y servicios de buena calidad, que satisfagan las necesidades del consumidor, generando lealtad de nuestros usuarios hacia la compañía logrando a su vez rentabilidad económica.

MEJORAMIENTO CONTINÚO

La empresa aplicará todos los procedimientos técnicos e instrumentos gerenciales que le permitan responder oportunamente a los cambios del entorno, contando con un personal comprometido en la búsqueda de resultados excelentes en su gestión, mediante el cumplimiento de sus deberes con competencia, diligencia y calidad.

EFICIENCIA

Tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes con una mejor utilización social y económica de los recursos administrativos,

técnicos y financieros disponibles para que los usuarios de los servicios, sean beneficiados en forma adecuada, oportuna y suficiente.

DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES

Promover el desarrollo integral de nuestros trabajadores, en un ámbito laborar participativo, colaborativo y eficiente, que los haga sentir orgullosos de pertenecer a nuestra compañía.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CAPACITACIÓN

- ✓ Capacitar a los directivos y personal administrativo de la Comercializadora, ofreciéndoles una asistencia técnica continua, para aprovechar y generar las oportunidades que les permita enfrentar los desafíos y retos del medio.

CONTROL INTERNO

- ✓ Realizar una propuesta de Control Interno a los recursos humanos, económicos y financieros de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.

PUBLICIDAD

- ✓ Establecer nuevas formas de hacer publicidad en procura de posesionarse en el mercado local, provincial y nacional.

DESARROLLO EMPRESARIAL

- ✓ Promover y auspiciar investigación orientada a alcanzar los niveles de eficiencia y productividad que contribuyan al crecimiento económico, a reducir la tasa de desempleo, y por ende el bienestar general de nuestra sociedad.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS GENERALES Y ESPECIFICOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS
1. Capacitar a los directivos y personal administrativo y financiero de la Comercializadora, ofreciéndoles una capacitación y asistencia técnica continua, para aprovechar y generar las oportunidades que les permita enfrentar los desafíos y retos del medio.	**1.1** Capacitar al personal directivo en el ámbito de la administración, dirección y control. **1.2** Capacitar al personal del área financiera en manejo de programas contables. **1.3** Capacitar a la contadora de la compañía en el ámbito tributario.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECIFICOS
2. Realizar una propuesta de Control Interno a los recursos humanos, económicos y financieros de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.	**2.1** Elaborar el Reglamento de control interno para recursos humanos, económicos y financieros de la empresa.
3. Establecer nuevas formas de hacer publicidad en procura de posesionarse en el mercado local, provincial y nacional.	**3.1** Estudiar y analizar nuevas formas de hacer publicidad efectiva. **3.2** Aprovechar la tecnología en comunicación e información. **3.3** Utilizar medios de comunicación de gran aceptación.
4. Promover y auspiciar investigación orientada a alcanzar los niveles de eficiencia y productividad que contribuyan al crecimiento económico, a reducir la tasa de desempleo, y por ende el bienestar general de nuestra sociedad.	**4.1** Analizar planes de capacitación y desarrollo empresarial.

ESTRATEGIAS

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

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
1.1 Capacitar al personal directivo en el ámbito de la administración, dirección y control.	**1.1.1** Organizar talleres relacionados con temas de administración, dirección y control. **1.1.2** Dar oportunidad al personal para que asista a cursos de capacitación a nivel local y nacional.
1.2 Capacitar al personal del área financiera en manejo de programas contables.	**1.2.1** Adquisición e instalación de programas contables con la debida capacitación para su uso por parte de los técnicos **1.2.2** Contratar personal especializado en el manejo de paquetes informáticos para que capacite al personal del área financiero.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
1.3 Capacitar a la contadora de la compañía en el ámbito tributario.	**1.3.1** Generar espacios para que la contadora asista a las capacitaciones que ofrece el S.R.I. **1.3.2** Proporcionar el material necesario para la aplicación de la normativa tributaria (Ley Orgánica de Reglamento Interno)
2.1 Elaborar el Reglamento de control interno para recursos humanos, económicos y financieros de la empresa.	**2.1.1** Conformación de una Comisión para elaborar el Reglamento de control Interno. **2.1.2** Ofrecer las facilidades para que la comisión concrete su encargo.
3.1.Estudiar y analizar nuevas formas de hacer publicidad efectiva.	**3.1.1** Colocar vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad. **3.1.2** Ubicar gigantografías publicitarias en unidades de transporte público.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
3.2 Aprovechar la tecnología en comunicación e información.	**3.2.1** Crear una página web corporativa, en internet. **3.2.2** Enviar promociones de productos a clientes fijos, vía correo electrónico o telefonía móvil.
3.3 Utilizar medios de comunicación de gran aceptación.	**3.3.1** Hacer publicidad en la radio, televisión, revistas y periódicos, reconocidos en la localidad. **3.3.2** Revista de promociones con tickets para descuentos.
4.1 Analizar los planes de capacitación y desarrollo empresarial	**4.1.1** Ampliar la misión y visión de la empresa. **4.1.2** Estudiar nuevos mercados dinámicos.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Capacitar a los directivos y personal administrativo de la Comercializadora, ofreciéndoles una asistencia técnica continua, para aprovechar y generar las oportunidades que les permita enfrentar los desafíos y retos del medio.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.1:	Capacitar al personal directivo en el ámbito de la administración, dirección y control

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Organizar talleres relacionados con temas de administración, dirección y control	Presidente Gerente	* Elaborar una agenda de trabajo, basada en las necesidades de los directivos y personal administrativo. * Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal. * Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.	Numero de capacitaciones recibidas por los empleados de la Comercializadora.
Dar oportunidad al personal para que asista a cursos de capacitación a nivel local y nacional.	Junta General de Socios Gerente	* Establecer un cronograma y horarios de salida para la asistencia a cursos o talleres de capacitación. * Convenios con empresas proveedoras, para que se asigne personal con experiencia que asesore en la promoción de productos.	Número de empresas que firmen convenios.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.”ZERIMAR”
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Capacitar a los directivos y personal administrativo de la Comercializadora, ofreciéndoles una asistencia técnica continua, para aprovechar y generar las oportunidades que les permita enfrentar los desafíos y retos del medio.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.2:	Capacitar al personal del área financiera en manejo de programas contables

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Adquisición e instalación de nuevos programas contables con la debida capacitación para su uso por parte de los técnicos	Gerente Administrador	* Cotización de un programa contable con varios distribuidores. * Elección de la empresa proveedora del paquete contable.	Calidad del programa contable.
Contratar personal especializado en el manejo de paquetes informáticos para que capacite al personal del área financiero	Gerente Jefe Financiero	* Contratar al personal especializado tales como: analista de sistemas, analista-programador, jefe de desarrollo, entre otros acorde a las necesidades que se presenten. * Instalar una oficina de sistemas que trabaje en coordinación con contabilidad.	Número de capacitaciones y programas contables con apoyo informático

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda."ZERIMAR"
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 1:	Capacitar a los directivos y personal administrativo de la Comercializadora, ofreciéndoles una asistencia técnica continua, para aprovechar y generar las oportunidades que les permita enfrentar los desafíos y retos del medio.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 1.3:	Poner en marcha las capacitaciones dirigidas al personal.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Generar espacios para que la contadora asista a las capacitaciones que ofrece el S.R.I.	Gerente Jefe Financiero	* Revisar constantemente en el portal del S.R.I. las capacitaciones disponibles. * Ofrecer los medios necesarios para la inscripción a las capacitaciones. * Conceder permisos para la asistencia a estas capacitaciones.	Número de capacitaciones recibidas.
Proporcionar el material necesario para la aplicación de la normativa tributaria (Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.)	Gerente Jefe Financiero	* Adquirir la ley y reglamento del régimen tributario interno. * Obtener trípticos, folletos, revistas o periódicos que emita el S.R.I. * Constante revisión y análisis de la página web del S.R.I., en cuanto a resoluciones.	Cantidad y calidad de material adquirido.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda."ZERIMAR"
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 2:	Realizar una propuesta de Control Interno a los recursos humanos, económicos y financieros de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 2.1:	Elaborar el Reglamento de control interno para recursos humanos, económicos y financieros de la empresa

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Conformación de una Comisión para elaborar el Reglamento de control Interno.	Junta de Accionistas Gerente Administrador Jefes Departamentales	* Reunión con la Junta de Accionistas, Gerente, Administrador, y demás Jefes departamentales para la conformación de la comisión de control interno. * Nombramiento de la comisión. * Elaboración del Reglamento de Control Interno.	Numero de borradores del reglamento presentado por la comisión.
Ofrecer las facilidades para que la comisión concrete su encargo.	Gerente Administrador	* Contratar a expositores profesionales en la elaboración y aplicación del Reglamento de Control Interno. * Brindar constante asesoramiento y capacitación en temas relacionados al control de los recursos humanos, económicos y financieros.	Número de capacitaciones recibidas con expertos en el manejo de control interno.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda."ZERIMAR"
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Establecer nuevas formas de hacer publicidad en procura de posesionarse en el mercado local, provincial y nacional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.1:	Estudiar y analizar nuevas formas de hacer publicidad efectiva

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Colocar vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad.	Administrador Gerente	* Negociar con el Municipio de Loja, la ubicación de vallas publicitarias en distintos puntos de la ciudad. * Socializar con los responsables de la elaboración la publicidad previa a su publicación. * Proponer frases que sirvan de refuerzo a los anuncios. * Correcto diseño de las imágenes, mensaje e iluminación.	* Ingreso de nuevos clientes a la base de datos.
Ubicar gigantografías publicitarias en unidades de transporte público.	Administrador Gerente	* Seleccionar la impresión y reproducción de gráficos publicitarios. * Utilización de colores adecuados. * Convenios publicitarios.	Número de convenios concretados.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.”ZERIMAR”
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Establecer nuevas formas de hacer publicidad en procura de posesionarse en el mercado local, provincial y nacional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.2:	Aprovechamiento de la tecnología en información y comunicación.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Crear una página web corporativa, en internet	Gerente Jefe de Ventas	* Proteger el nombre comercial o marca. * Elaborar directrices de diseño, contenido, técnicas y calidad del anuncio. * Adquirir un paquete de análisis web. * Utilizar palabras claves para que los anuncios aparezcan por cualquier combinación de palabras.	* Número de visitantes cibernéticos en la página web de la empresa.
Enviar promociones de productos a clientes fijos, vía correo electrónico o telefonía móvil.	Gerente Jefe de Ventas Asistente de Ventas	* Realizar acciones coordinadas de envío de mensajes personalizados a una base de datos. * Elaborar y enviar mensajes de vídeo para teléfonos móviles.	* Cantidad de mails o MSN recibidos

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.”ZERIMAR”
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 3:	Establecer nuevas formas de hacer publicidad en procura de posesionarse en el mercado local, provincial y nacional.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.3:	Investigar medios de comunicación de gran aceptación en el mercado, a fin de posesionarse a nivel local, provincial y nacional.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Hacer publicidad en la radio, televisión, revistas y periódicos, reconocidos en la localidad.	Gerente Jefe de Ventas	* Elaborar un calendario con ofertas que tienen fluctuaciones por estación. (bronceadores en verano etc.) * Desarrollar una campaña eficaz, con atención a la competencia.	* Cantidad de publicidad realizada.
Revista de promociones con tickets para descuentos.	Gerente Jefe de Ventas	* Elegir a editores con experiencia en este campo. * Elaboración de revistas publicitarias en coordinación con los directivos y personal de ventas.	* Notable crecimiento en ventas.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.”ZERIMAR”
Elaborado por: Las Autoras

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO GENERAL 4:	Promover y auspiciar investigación orientada a alcanzar los niveles de eficiencia y productividad que contribuyan al crecimiento económico, a reducir la tasa de desempleo, y por ende el bienestar general de nuestra sociedad.
OBJETIVO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO 3.3:	Analizar los planes de capacitación y desarrollo empresarial

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
Ampliar la misión y visión de la empresa.	Gerente Administrador	* Implementación de nuevas líneas de productos. * Atracción de nuevos clientes a través de un servicio eficiente	* Cantidad de sucursales.
Realizar estudios en nuevos mercados dinámicos.	Gerente Administrador	* Contratar a profesionales especializados en estudios de mercado. * Implementar nuevas sucursales.	* Notable crecimiento de la empresa.

Fuente: Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda."ZERIMAR"
Elaborado por: Las Autoras

POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

Para lograr la implementación de las actividades necesarias para la realización del Plan Estratégico para la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. se establecerá las siguientes políticas:

- ✓ Trabajo coordinado y participativo entre directivos, personal de ventas y servicio de la comercializadora.
- ✓ Mejoramiento continúo de los servicios, respetando las leyes y normas relevantes.
- ✓ Atención al cliente de la manera más cálida y cordial cautivando la confianza y preferencia de los usuarios.
- ✓ Capacitación continua y organizada garantizando un eficiente desempeño de todos los colaboradores y directivos de la compañía.
- ✓ Constante publicidad afianzada en fortalezas y valores conforme a la identidad o imagen corporativa, reflejando una cultura empresarial y de valores.

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO

La seguridad del cumplimiento del Plan Estratégico depende de que se garanticen ciertas condiciones y factores críticos de éxito, tales como:

Liderazgo: El liderazgo es imperativo para lograr la consecución de los planes, dicho liderazgo debe provenir de la más alta autoridad y debe transmitir los beneficios y ventajas del desarrollo de su entorno.

Aprendizaje: Aprender de otras experiencias, en esto si se vale copiar, si alguien lo ha hecho mejor, adoptar su camino e incluso superarlo.

Equipos de trabajo: Armar equipos de trabajo competentes, convocando a profesionales adecuados para desarrollar su trabajo de manera eficiente.

Relaciones con Proveedores: Desarrollar buenas relaciones con los proveedores, a fin de contar con ellos en todo momento.

Comunicación: del plan, dentro y fuera de la empresa. Dar a conocer el Plan Estratégico va a ser clave para que personal en general se comprometan con las iniciativas estratégicas.

SUPUESTOS ESTRATÉGICOS

La ejecución de toda estrategia posee supuestos, en los cuales se basa su propuesta, a continuación presentamos algunos de estos.

Es importante recalcar que existirá liderazgo en la compañía por su Gerente, actitud que conllevara a la consecución de las metas y objetivos propuestos.

La Compañía contara con el apoyo de todo el personal para aprender de otras experiencias a fin de que estos mejoren sus capacidades al desarrollar sus labores.

Existirá la asignación del personal eficiente y adecuado para el cumplimiento de cada una de las actividades.

Habrá comunicación con los proveedores a fin de mejorar las relaciones laborales y por ende la consecución de mejores beneficios que estos ofrezcan.

Existirá constante comunicación de las actividades a realizar, a fin lograr los objetivos propuestos.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA LTDA.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTOS
CAPACITACIÓN	• Capacitación al Personal en el ámbito financiero y contable.	**1.** Capacitación en el manejo de Paquetes Contables Computarizados. **2.** Estudio de la situación actual de la auditoría informática, desarrollo y aplicación de la misma. **3.** Capacitación en el manejo de una plataforma común, para la transferencia de otras empresas las mejores prácticas de diseño, implantación y evaluación de proyectos. **4.** Elevación de la calidad del capital humano, facilitando la vinculación de la demanda y la oferta de servicios de capacitación.
CONTROL INTERNO	• Implementación de un Control Interno.	**1.** Diseño e Implementación de un modelo de Control Interno de recursos Humanos, Materiales Económicos y Financieros, con procedimientos para su aplicación.

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMAS	PROYECTOS
CONTROL INTERNO	• Análisis de las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría.	**2.** Armonización de las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría.
PUBLICIDAD	• Campañas publicitarias para el posicionamiento de la empresa en el mercado local.	**1.** Desarrollo de campañas publicitarias para el posicionamiento de la empresa en el mercado local. **2.** Implementación de una página WEB multifunciones, de la empresa, a fin de incrementar el número de clientes
DESARROLLO EMPRESARIAL	• Competitividad empresarial y crecimiento económico.	**1.** Apertura de nuevas sucursales en mercados dinámicos a fin de promover el crecimiento económico. **2.** Mejoramiento de la Competitividad empresarial, a través de importaciones o compras directas al proveedor o fábricas

PLAN OPERATIVO ANUAL, POA, PARA PERÍODO: 2010- 2015

AÑO 2010

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	1. Capacitación al Personal financiero y contable en el manejo de Paquetes Contables Computarizados. (Visual Fac8)	1.301,50	1 mes	• Gerente • Administrador • Personal de Recursos Humanos.

AÑO 2011- 2012

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	1. Capacitación al Técnico de Programación en la administración de la red, para el desarrollo y aplicación de la misma.	1.500,00	1 mes	• Gerente • Administrador • Personal de Recursos Humanos
CONTROL INTERNO	2. Armonización de las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría.	900,00	3 meses	• Gerente • Administrador • Personal Administrativo
PUBLICIDAD	3. Implementación de una página WEB corporativa, de la empresa.	1.400,00	1 mes	• Gerente • Jefe de Ventas.

AÑO 2011- 2012

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
PUBLICIDAD	1. Desarrollo de campañas publicitarias para el posicionamiento de la empresa en el mercado local.	1.500,00	3 meses	• Gerente • Administrador • Jefe de Ventas
CAPACITACIÓN	2- Capacitación al personal de la empresa, en servicio al cliente, ventas al por mayor y al menor.	1.500,00	2 meses	• Gerente • Administrador • Jefe de Ventas
DESARROLLO EMPRESARIAL	3. Apertura de nuevas sucursales en mercados dinámicos a fin de promover el crecimiento económico.	1.500,00	2 años	• Junta General de Accionistas. • Gerente • Administrador

AÑO 2013

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CONTROL INTERNO	1.-Establecimiento de responsabilidades al personal de la empresa, a través de Gerencia por áreas.	1.000,00.	3 meses	• Gerente • Administrador • Personal Administrativa.

AÑO 2013

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	2. - Capacitación permanente al personal de la empresa, en servicio al cliente, ventas al por mayor y al menor.	1.500,00	2 meses	• Gerente • Administrador • Personal Administrativo

AÑO 2014

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
DESARROLLO EMPRESARIAL	1. Alianza estratégica, con proveedores exclusivos de productos frescos. (legumbres, frutas, verduras)	1.000,00	1 mes	• Gerente • Administrador • Personal de Recursos Humanos
CAPACITACIÓN	2.- Capacitación permanente al personal de la empresa, en servicio al cliente, ventas al por mayor y al menor.	1.500,00	2 meses	• Gerente • Administrador • Personal Administrativo
PUBLICIDAD	3. Implementación de una página WEB corporativa, de la empresa.	1.400,00	1 mes	• Gerente • Jefe de Ventas.

AÑO 2014

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
PUBLICIDAD	4. Desarrollo de campañas publicitarias para el posicionamiento de la empresa en el mercado local.	1.500,00	3 meses	• Gerente • Jefe de Ventas

AÑO 2015

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	TIEMPO	RESPONSABLES
CAPACITACIÓN	1.- Capacitación al personal de la empresa, en servicio al cliente, ventas al por mayor y al menor.	1.500,00	2 meses	• Gerente • Administrador • Personal Administrativo
PUBLICIDAD	2. Desarrollo de campañas publicitarias para el posicionamiento de la empresa en el mercado local.	1.500,00	3 meses	• Gerente • Jefe de Ventas.
PUBLICIDAD	3.- Capacitación en Ventas electrónicas.	1.400,00	1 mes	• Gerente • Jefe de Ventas.

Concluida, la presentación de los distintos proyectos propuestos, es importante recordar que todos estos son importantes para el desarrollo empresarial de la compañía, sin embargo para mayor veracidad y comprensión de los mismos desarrollaremos el proyecto 1 denominado: **Capacitación al Personal Financiero y Contable en el Manejo de Paquetes Contables**

PRESUPUESTO Y CALENDARIO DE EJECUCIÓN PARA EL AÑO 2010.

PROYECTO 1: CAPACITACIÓN AL PERSONAL FINANCIERO Y CONTABLE EN EL MANEJO DE PAQUETES CONTABLES COMPUTARIZADOS (VISUAL FAC8)

RESPONSABLE: DEP. RECURSOS HUMANOS

COMPONENTES DEL PLAN	*ACTIVIDADES*	*COSTO*	*FINANCIAMIENTO*		*RESPONSABLE*	*AÑO*	
			PROPIO	*AUTOGESTIÓN*		*NOV*	*DIC*
1.- ***Formulación del plan de capacitación.***	**1.** Elaboración el Plan de Capacitación.	12,00	12,00		R. Torres	✓	
	2. Selección de una firma de capacitadores externos, en base a un control interno establecido por la empresa.	12,00	12,00		R. Torres	✓	
	3. Contratación de la firma de capacitadores en el ámbito financiero y contable.	12,00	12,00		J. Ramírez	✓	
	4. Firma del contrato con la empresa capacitadora.	250,00	250,00		J. Ramírez	✓	

	5. Establecimiento de las necesidades de capacitación del personal administrativo y contable. **6.** Elaboración de la nómina del personal a ser capacitado. **7.** Duración de la capacitación.	12,00 6,00 6,00	12,00 6,00 6,00		J. Ramírez R. Torres J. Ramírez	✓ ✓ ✓	
2.-*Elaboración y preparación de materiales y manual de capacitación.*	**1.** Establecimiento de Metodologías de Capacitación. **2.** Diseño de las capacitaciones. **3.** Impresión de documentos. **4.** Útiles de Oficina. (libretas, lápices de tinta, pliegos de papel, cds, marcadores, cinta masky) **5.** Establecimiento de horarios de capacitación. **6.** Alquiler de infocus para proyecciones. **7.** Contratación del local para la clausura de las capacitaciones.	15,00 15,00 45,00 200,00 15,00 50,00 96,00	15,00 15,00 45,00 200,00 15,00 50,00 96,00		E. Torres E. Torres E. Torres E. Torres E. Torres E. Torres E. Torres	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓	

3.- Ejecución del Plan de Capacitación.	**1.** Desarrollo de las capacitaciones. **2.** Control de Asistencia y Puntualidad de los participantes. **3.** Refrigerios. **4.** Salario del capacitador.	7,50 150,00 350,00	7,50 150,00 350,00		E. Torres E. Torres E. Torres E. Torres		✓ ✓ ✓ ✓
4.-*Seguimiento y Evaluación del proyecto de capacitación*.	**5.** Seguimiento al desempeño laboral del personal capacitado. **6.** Evaluación a la eficiencia y eficacia del programa de capacitación. **7.** Pruebas de conocimiento al personal capacitado. **8.** Presentación de Conclusiones y Recomendaciones.	15,00 15,00 15,00 15,00	15,00 15,00 15,00 15,00		J. Ramírez J. Ramírez E. Torres E. Torres		✓ ✓ ✓ ✓
	TOTAL	**1.301,50**	**1.301,50**				

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA LTDA.

PROYECTO DE: CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE PAQUETES CONTABLES COMPUTARIZADOS

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA.

TÍTULO DEL PROYECTO:

¨CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DE PAQUETES CONTABLES COMPUTARIZADOS¨

LOCALIZACIÓN

El proyecto se ubica en el área financiera y contable de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.la misma que cuenta con 15 personas que laboran en esta área como son: Contador, Auxiliares de Contabilidad, Jefe Financiero y personal encargado del manejo de inventarios y todas aquellas personas que utilizan como herramienta de trabajo un programa computarizado.

COMPONENTES

- Capacitación

TEMÁTICAS

- Contabilidad Computarizada
- Auditoría
- Finanzas
- Tributación

DESTINATARIOS

- Personal del Área Financiera y Contable de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda. de la Ciudad de Loja.

DURACIÓN

El tiempo de ejecución el proyecto constituirá 1 año en correspondencia con la Planificación Estratégica propuesta.

ANTECEDENTES

En la actualidad, **LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA**., a tono con las exigencias de la competencia requiere emprender un proceso de capacitación al personal del área financiera y contable, a fin de mejorar el control a los recursos y la presentación oportuna de información económica financiera

Un Plan de Capacitación en el uso de paquetes computarizados para el personal del área financiera y contable, será de vital importancia para la **"COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA."**

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente al ambiente laboral.

Como componente del proceso de desarrollo de la capacitación implica por un lado, la integración del trabajador a la empresa, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, y, por otro un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo, factores que coadyuvaran al mejoramiento de la gestión empresarial que se ha venido desarrollando.

JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN TÉCNICA

Con la finalidad de mejorar los métodos en la utilización de equipos de computación surge la necesidad de dotar de conocimientos necesarios en cuanto al manejo de paquetes computarizados, que coadyuve a la empresa a la solución de problemas que se presentan actualmente, esto gracias a los avances tecnológicos.

JUSTIFICACIÓN SOCIAL

Es una necesidad imperiosa poner en marcha el proyecto, el mismo que tendrá la capacidad de solucionar problemas relacionados al avance tecnológico en cuanto a las necesidades de la empresa y de la población.

METODOLOGÍA

La metodología, tiene un carácter general, o sea, no está orientado a un tipo determinado de entidad o sistema informático, debiendo ser considerada como una guía de trabajo y no como un cuestionario que haya que seguir al pie de la letra, por lo que se desarrollará aspectos que se considere necesarios para desarrollar el proyecto de Capacitación en el manejo de Paquetes Contables Computarizados.

Esta metodología está dirigida en primer lugar a aquellas personas que están responsabilizadas con la elaboración del proyecto de capacitación, con la participación del personal financiero y contable, sin excluir a los directivos y personal relacionado con la información que se procesa, por la responsabilidad que tienen para con la misma; así como también los especialistas en informática, debido a los conocimientos técnicos que poseen y profesionales de la contabilidad y finanzas, por su experiencia y conocimientos generales de esta especialidad.

La capacitación en el manejo de paquetes contables computarizados constituye un conjunto de medios administrativos, medios técnicos y personal que de manera interrelacionada garantizan un eficiente desarrollo de actividades por parte del personal que trabaja con el paquete contable.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- Promover una cultura empresarial eficiente, concientizando a todo el personal financiero y contable acerca de la importancia del manejo adecuado de paquetes computarizados, y de los beneficios que este ofrece.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Capacitar al personal del área financiera y contable en el uso de paquetes computarizados, de modo que se obtenga un mayor aprovechamiento de la tecnología y de la inversión que la empresa realice en este ámbito.
- Satisfacer las necesidades de capacitación continua del personal del área financiera combinando la utilización de los programas con la parte tributaria.
- Contar con recursos humanos idóneos, mediante programas de formación que faciliten el desarrollo del personal administrativo y contable.

ACTIVIDADES Y METAS

ACTIVIDADES	METAS
◈ Atender a los requerimientos de capacitación en el manejo de programas computarizados del personal del área financiera y contable.	◈ Cubrir el 100% de las necesidades de capacitación por el personal del área financiera y contable.
◈ Ofrecer la capacitación a todo el personal inherente a la actividad Financiera y contable.	◈ Preparar a todo el personal del área financiera y contable en manejo de programas de contabilidad computarizada
◈ Realizar cotizaciones con empresas que ofrezcan programas computarizados para su adquisición y asesoría técnica.	◈ Contratar al menos una empresa especialista en diseño, instalación y manejo de programas computarizados en el año.
◈ Favorecer la capacitación del personal financiero y contable, dando cabal cumplimiento a lo programado.	◈ Participación del 100% de los empleados, en cursos de interés institucional.

SUPUESTOS, LIMITACIONES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO

- Poca importancia en la aplicación de las Tecnologías.
- Falta de asignación de presupuesto.
- Carencia de instructores calificados.
- Ausencia apoyo técnico.
- Escasa atención al desarrollo de capacidades.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Promover los mecanismos adecuados a fin de cubrir las necesidades expuestas por los directivos y personal administrativo.
- Incorporar a las capacitaciones del personal una innovación del conocimiento a través del uso de nuevas tecnologías.
- Impulsar a los directivos y personal administrativo a que participen activamente en las capacitaciones.
- Complementar los conocimientos teóricos con la práctica.

PRODUCTO ESPERADO

- Dominio en el manejo de programas computarizados por parte del personal capacitado
- Aplicación de los programas en el control de las actividades de la comercializadora en forma efectiva

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Es el componente que se encarga del seguimiento, evaluación y control de las metas de las actividades y acciones llevadas por el proyecto.

El presente proyecto, cuya misión es adquirir conocimientos en el manejo de paquetes contables computarizados, a través de las capacitaciones a fin de contribuir de manera eficiente y exitosa en el desarrollo empresarial.

METODOLOGÍA A UTILIZAR

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos

a) CONFERENCIA

Permite llegar a una gran cantidad de personas y trasmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas.

b) MANUALES DE CAPACITACIÓN

Manuales de capacitación u otros impresos, que permiten la exposición repetida, es de útil aplicación en secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

c) SIMULADORES

Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real.

d) REALIZACIÓN EFECTIVA DEL TRABAJO

El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un técnico, siendo útil en la transmisión de habilidades, experiencias, ensayos y errores.

e) ENTREVISTAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

ACTIVIDAD DE SEGUIMIENTO

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

Aunque no es fácil medir con precisión los resultados de la capacitación, la evaluación puede conllevar dos dimensiones, desde el punto de vista de la empresa, en cuánto mejoró sus niveles de eficiencia y sus perspectivas de desarrollo personal.

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento de grupos capacitados versus grupos no capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, entre otros.

INSTRUMENTO DE CONTROL

I. Control de proyecto

- ✓ Recolección periódica del comportamiento de los indicadores que fueron establecidos en la programación de la acción (técnica, económica, de funcionamiento).

II. Administración y gestión financiera y contable

- ✓ Libros contables: libro caja, libro bancos, inventarios, bodega etc.
- ✓ Cuadros de ingresos y gastos.

ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN

El proyecto será evaluado por la Junta General de Accionistas, Gerente y Administrador sobre la base de los siguientes criterios:

- Vinculación actividad con una meta u objetivo organizacional
- Objetivos relacionados con el desempeño esperado
- Principales contenidos requeridos
- Metodología
- Costos
- Participantes
- Fecha presentación

a. Evaluación interna

CUADRO DE EVALUACIÓN FÍSICA				
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	**RESULTADO PLANIFICADO**	**RESULTADOS ALCANZADOS**	**FACTORES (+) o (-)**	**CONCLUSIONES**
Objetivo Específico				
Actividades				

Observaciones:

- Un cuadro para cada objetivo específico mientras dure el proceso de capacitación.

- En la columna FACTORES se especificarán las causas fundamentales que contribuyen al logro (o no) de los resultados.
- En la columna CONCLUSIONES se valorará el resultado logrado y se fundamentará la valoración.

CUADRO DE EVALUACIÓN FINANCIERA						
PLANIFICADO/PRESUPUESTADO			EJECUTADO			FUNDAMENTACIÓN
ACTIVIDADES	RECURSOS	VALOR	ACTIVIDADES	RECURSOS	VALOR	
TOTAL PRESUPUESTADO			TOTAL EJECUTADO			

Observaciones:

- Se realizarán al momento de la adquisición del paquete contable.

CUADRO DE EVALUACIÓN DE IMPACTO				
DESCRIPCIÓN TÉCNICA	META PLANIFICADA	RESULTADOS ALCANZADOS	FACTORES (+) o (-)	CONCLUSIONES
Objetivo de Desarrollo				
Objetivos Específicos				

Observaciones:

- Se realizarán un cuadro de evaluación de impacto cada trimestre.

- En la columna FACTORES se especificarán las causas fundamentales que contribuyen al logro (o no) de los resultados.
- En la columna CONCLUSIONES se valorará el resultado logrado y se fundamentará la valoración.

La evaluación de resultados se realizará de forma periódica acompañados de los informes respectivos. Luego sobre la base de todas '-- evaluaciones más una evaluación al culminar el proyecto se hará el informe final.

FICHA DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS

DE CAPACITACIÓN E INVESTIGACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD:	**Capacitación**
TEMÁTICA DE ACCIÓN:	**Herramientas rápidas y resultados óptimos en el manejo de Paquetes Contables**.
FECHA PROPUESTA DE EJECUCIÓN:	**01-12-2010**
FECHA PROPUESTA DE FINALIZACIÓN:	**15-12-2010**

VINCULACIÓN DE LA ACTIVIDAD CON UNA META U OBJETIVO ORGANIZACIONAL

La capacitación está orientada a propiciar el uso correcto de una herramienta interactiva para la administración de datos, la misma que se desarrollara mediante la utilización de conceptos, formulas y herramientas conducidas por profesionales especializados en la elaboración, manejo y uso de paquetes contables.

Actividad que se encuentra relacionada a los objetivos estratégicos de la planificación propuesta establecida en la capacitación al personal, mediante el Sistema de Capacitación Continua.

OBJETIVOS RELACIONADOS CON EL DESEMPEÑO ESPERADO

Concluida la capacitación, los participantes habrán adquirido pericia en el manejo de paquete contable, obteniendo una administración eficaz de datos, evitando gastos innecesarios por reparación del Sistema o de la Base de Datos, teniendo la certeza de que si lo opera correctamente podrá disfrutarlo durante mucho tiempo.

PRINCIPALES CONTENIDOS REQUERIDOS PARA LA ACTIVIDAD

MODULOS DISPONIBLES DEL PAQUETE CONTABLE

- Funciones Generales del Sistema
- Módulos de Edición de Datos
- Módulo de Productos
- Módulo de Compras
- Módulo de Ventas
- Módulo de Cotizaciones.
- Módulo de Documentos del SRI.
- Módulo de Cuentas por Cobrar.
- Modulo de Cuentas por Pagar.
- Módulo de Directorio.
- Modulo de Contabilidad.
- Modulo de Bancos.
- Modulo de Auditoria

METODOLOGÍA

Teórico-práctico, con desarrollo activo-participativo de los tópicos.
Diagnosticar la situación actual de la empresa Se pedirá información relevante de la empresa para hacer un análisis de situación actual y reconocer las principales necesidades a la luz de los temas contemplados. Exposición de temas Los temas seleccionados para la capacitación pretenden dar a conocer a los profesionales las herramientas necesarias del diseño de la estructura de las finanzas administrativas, involucrando áreas de contabilidad y finanzas que permitan mejorar la rentabilidad de empresa. Equipos de trabajo Al finalizar la capacitación, los participantes se reunirán en grupos de 5 para intercambiar ideas de lo aprendido de acuerdo al departamento al que pertenecen. Conclusiones Se determinan las conclusiones finales del seminario a través de las opiniones e ideas de los participantes debidamente guiadas por el instructor. Se entregará un CD con todas las exposiciones de los temas desarrollados durante el seminario a cada uno de los participantes. Cerrar el proyecto de capacitación Certificado para aquellos que hayan cumplido con un 80% de asistencia.

DURACIÓN E INVERSIÓN ESTIMADA

Duración:	10 horas
Cantidad de participantes:	15 usuarios
Días y horario propuesto:	Lunes a viernes de 19H00 a 21H00 pm.
Institución propuesta:	Oficinas de la empresa proveedora del Paquete Contable.

PRESUPUESTO

Instructor:	$ 600,00
Reproducción e impresión y otros:	$ 701,50
TOTAL	$ 1301,50

DETALLES Y CONSTANCIA

Lugar:	Oficinas de la Empresa Proveedora del Paquete Contable
Modalidad:	Presencial
Requisitos:	Los participantes deben estar involucrados en la temática del seminario que desea llevar a cabo; solo así lograra un óptimo aprendizaje y desarrollo.
Instructor:	Ing. Eddy Torres
Certificado:	Avalada por la Firma de Capacitación.

LOGÍSTICA ADMINISTRATIVA

Materiales:

- Material bibliográfico
- Material de oficina
- Material informático
- Material de exposición y demostración

Equipo:

- Computadora portátil
- Infocus
- Amplificación

NOMBRE DEL SOLICITANTE:	Lic. Ana Herrera
CARGO DEL SOLICITANTE:	Contadora de la Comercializadora
FECHA DE PRESENTACIÓN:	27-11-2010
Aprobado **Junta General de Accionistas de la Comercializadora Ramírez Galván**	Visto Bueno **Gerente de la Comercializadora Ramírez Galván**

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

DISCUSIÓN

g) DISCUSIÓN

La factibilidad de formular un Plan Estratégico para la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., con la participación de los directivos al igual que el personal financiero y contable, permite mejorar el control y gestión de las actividades empresariales que se ha venido desarrollando.

La falta de determinación de políticas organizativas tanto en el ámbito financiero y contable, al igual que la necesidad de un plan operativo que garantice el mejor desarrollo de sus operaciones; esto se debe a que no se ha elaborado la visión, misión y objetivos, por lo que se ha procedido a formular las mismas.

Así mismo se evidencia la falta de un Reglamento de Control Interno, y Manual de Funciones que oriente al personal a cumplir sus funciones en forma eficiente, clara y oportuna con la debida responsabilidad de las tareas a realizar.

La ausencia de capacitaciones al personal y otros aspectos de igual naturaleza, justifican la elaboración de un Plan Estratégico para la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., el mismo que le ayudara a la empresa continuar con una buena imagen haciéndose necesario reforzar las fortalezas y oportunidades enfrentando las debilidades y amenazas en base a planes estratégicos mediante el desarrollo de

proyectos orientados al mejoramiento de la gestión y control empresarial, a fin de que esta brinde un servicio eficiente, eficaz y oportuno.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

h) CONCLUSIONES

Una vez terminado el presente trabajo investigativo, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- La Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., no cuenta con una Planificación Estratégica que se adapte a sus necesidades y determine con claridad el cumplimiento de actividades lo cual reforzará la gestión y control empresarial llegando a obtener mejores resultados

- La falta de un Reglamento de Control Interno, imposibilita el cumplimiento de actividades dentro de un ambiente adecuado y con la motivación suficiente para un desempeño eficiente de sus funciones.

- La ausencia de objetivos, políticas y estrategias, ha impedido que los socios de la compañía tengan una visión clara de los mismos por ende las actividades que realicen no tendrán un horizonte.

- La existencia de personal suficiente para el desarrollo de actividades, sin un Manual de Funciones, origina el incumplimiento de actividades en forma adecuada.

- No posee una visión, misión ni objetivos estructurados a fin de conocer el horizonte al cual se dirige la compañía en su diario accionar.
- Los objetivos propuestos en el presente trabajo de tesis, se cumplieron en su totalidad cubriendo al máximo las expectativas planteadas.

i) RECOMENDACIONES

Frente a las recomendaciones expuestas, presentamos las siguientes recomendaciones:

- A los directivos de la Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda., se les recomienda poner en práctica la presente Planificación Estratégica, que oriente en forma eficiente al desarrollo de las actividades empresariales.

- Se recomienda a los Directivos, Gerente y Administrador la elaboración de un Reglamento de Control Interno, el mismo que servirá como herramienta para un mejor desarrollo del personal en general que labora en la Comercializadora.

- Al Gerente, se recomienda hacer uso del presente trabajo, el mismo que servirá de guía para el establecimiento y cumplimiento de objetivos de la compañía.

- A los Directivos, Gerente y Administrador se les recomienda la elaboración de un manual de funciones que oriente al personal a cumplir en forma eficiente su trabajo.

- Se recomienda al Gerente, Administrador y Directivos de la Compañía poner en práctica la misión, visión y objetivos propuestos a fin de que la empresa logre alcanzar un futuro exitoso.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

BIBLIOGRAFÍA

j) Bibliografía

- ANSONFF, Igor H.; MCDONNELL, H.; ADDISON, Wilmintong, WESLEY, Edward J. La Dirección Estratégica en la práctica empresarial. Editorial Iberoamericana, 2004.
- FRED, David. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. Colombia, 1994.
- GEORGE, A. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Edición. Editorial CECSA, 1998.
- IVANCEVICH, Donatelly Gibson. "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas”. Octava Edición, 1997.
- JARAMILLO, José Carlos. "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 1992.
- MINTZBERGY, H. y QUINN, J.B. El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993.
- MILKOS, Tomas y MALDONADO, Luis. Las decisiones políticas de la planeación a la acción.2da Edición. Siglo XXI Editores, 2000.
- ODEPLAN, Guía de Planificación Estratégica y Operativa, Año 2001.
- PHILLIP, Kotler. "Dirección de la Mercadotecnia (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7a. edición. Prentice Hall. 1993.
- SHAPIRO, Janet. Herramientas de Planificación Estratégica. Editorial Civicus. España 1993.

COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN

ANEXOS

Notaría Primera del Cantón Loja

Dr. Ernesto Iglesias Armijos

COPIA

De la escritura de: CONSTITUCION DE COMPAÑIA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Otorgada por: SR. JORGE RENAN RAMIREZ PINEDA Y OTROS

A favor de: "COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA."

Cuantía: USD. 400,oo

NOTARIA PRIMERA DEL CANTON LOJA - ECUADOR

Loja, a 18 de febrero del 2009

OFICINA: José A. Eguiguren N°1436 y Bolívar.- Edificio García
1er. piso alto • Telefax: 2-562 031 - 2583 660
Domicilio: Telf.: 2586 692

LOJA - ECUADOR

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA: “COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA.LTDA”.

OTORGA: Sr JORGE RENAN RAMIREZ PINEDA Y OTROS

CUANTIA: USD. 400,00

En la ciudad de Loja, cabecera del Cantón del mismo nombre , Republica del ecuador hoy día miércoles de febrero del año dos mil nueve, ante mí, doctor Ernesto Iglesias Armijos. Notario Primero del Cantón Loja, comparecen los Señores: JORGE RENAN RAMIREZ PINEDA, de estado civil soltero; DIANA JACKELINE GALVAN PACHECO, de estado civil soltera, ANA FELICIA HERRERA RAMIREZ, de estado civil casada. Los comparecientes son mayores de edad, capaces según derecho, vecinos de esta ciudad, portadores de sus respectivas cedulas y certificados de votación, a quienes de conocer doy fe; y, me solicitan que eleve a la calidad de escritura la siguiente minuta: Señor Notario. En el protocolo de escrituras públicas a su cargo sírvase insertar una de constitución de una compañía de responsabilidad Limitada contenida en las siguientes clausulas: PRIMERA.-Comparecen al otorgamiento de esta escritura los Señores JORGE RENAN RAMIREZ PINEDA de estado civil soltero, cedula de identidad uno uno cero tres tres ocho dos cinco seis ocho, DIANA JACKELINE GALVAN PACHECO de estado civil soltera, cedula de identidad numero uno uno cero cuatro seis cinco dos tres cuatro cero, ANA FELICIA HERRERA RAMIREZ de estado civil casada, cedula de

identidad numero uno uno cero cuatro tres tres nueve seis cinco ocho. Todos los comparecientes son ecuatorianos y capaces según la ley para celebrar esta clase de contratos. SEGUNDA.- DECLARACION DE VOLUNTAD.- Los comparecientes declaran su voluntad de constituir una compañía de Responsabilidad Limitada que se someterá a las disposiciones de la Ley de Compañías del Código de Comercio a los convenios de los convenios de las partes y a las normas de Código Civil. TERCERA.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.- CAPITULO PRIMERO.- ARTICULO UNO.- NOMBRE.- El nombre de la compañía que se constituye es “COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA.LTDA.” ARTICULO DOS.- DOMICILIO.- El domicilio de la compañía es la Ciudad Loja, Cantón Loja, Provincia Loja, podrá establecer agencias sucursales o establecimientos en uno o más lugares dentro de mas lugares dentro del territorio nacional o en el exterior, sujetándose a lo dispuesto en la Ley.- ARTICULO TRES.- OBJETO.- El objeto principal de la compañía es compra, venta, importación y distribución de productos de consumo masivo, bazar, compraventa, importación y distribución de electrodomésticos, ferretería, lencería, y ropa en general, artículos de regalo, para el cumplimiento del objeto social la compañía celebrara todo acto o contrato de la naturaleza que fuere con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas pudiendo formar de otras compañías, sean estas nacionales o extranjeras, como actividad implícita de esta sociedad el transporte privado de productos a nivel local y en ningún caso será

publico o transporte pesado a nivel interprovincial.- ARTICULO CUATRO.- PLAZO.- El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil. La Compañía podrá disolverse antes del vencimiento de plazo indicado, o podrá prorrogarlo, sujetándose a lo que dispone la Ley de Compañías.-CAPITULO SEGUNDO.- ARTICULO CINCO.- CAPITAL SOCIAL.- El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, divididas en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una; CAPITULO TERCERO.-ARTUCULO SEIS: GOBIERNO Y ADMINISTRACION.-El gobierno de la compañía corresponde a la Junta General de Socios y su administración al Presidente y Gerente General.- ARTICULO SIETE.- CONVOCATORIAS.-Las convocatorias a Junta General las efectuara el Gerente General de la compañía, mediante nota dirigida a la dirección registrada en la compañía por cada uno de los socios , con ocho días de anticipación, por lo menos, respecto de aquel que se celebre la reunión, en tales ocho días no se contara el de la convocatoria ni el de realización de la Junta General.- ARTICULO OCHO.- QUORUM DE INSTALACION.- La junta General se instalara, en primera convocatoria con la concurrencia del mas del cincuenta por ciento del capital social en segunda convocatoria se instalara con el número de socios presentes, en esta última convocatoria se expresa que la Junta se instalara con los socios que concurran.-ARTICULO NUEVE.- FORMA DE TOMAR LAS

DECISIONES.- Salvo disposición en contrario de la Ley y el presente estatuto las resoluciones se tomaran con la mayoría absoluta del capital social concurrente a la reunión. ARTICULO DIEZ.- FACULTADES DE LA JUNTA.- Corresponde a la Junta General de Socios: a) Designar y remover al Gerente y presidente de la Compañía; b) Aprobar los Balances que presente el Gerente General al fin de cada ejercicio económico; c) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades; d) resolver sobre amortización de las partes sociales; e) Consentir en la cesión de participaciones, lo que requiere del consentimiento unánime del capital social; f) decidir el aumento o disminución del capital social la prórroga del plazo de duración, la disolución anticipada y en general toda reforma al estatuto social; g) Resolver sobre la enajenación o gravamen de inmuebles de propiedad de la compañía; h) Acordar la exclusión del socio o socios por las causas previstas en la Ley; i) Las demás que no estuvieran otorgadas en la Ley o este estatuto al Gerente General y Presidente de la Compañía.-ARTICULO ONCE.- JUNTA UNIVERSAL.- No obstante lo dispuesto en los artículos anteriores la Junta General se entenderá convocada y quedara válidamente constituida en cualquier tiempo y lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto siempre que esté presente todo el capital social y los asistentes, quienes deberá suscribir el acta bajo sanción de nulidad de las resoluciones, acepten por unanimidad la celebración de Junta.- ARTICULO DOCE.- DEL PRESIDENTE.- El presidente de la Compañía será nombrado por la

Junta General para un periodo de cinco años el que podrá ser reelegido. El presidente continuara en el ejercicio de sus funciones hasta ser legalmente remplazado. Son sus atribuciones: a) Presidir las reuniones de la Junta General y suscribir, juntamente con el secretario las actas respectivas. b) Suscribir con el Gerente General los certificados de aportación. c) Subrogar al Gerente General en caso de falta, ausencia o impedimento temporal o definitivo.- ARTICULO TRECE.- GERENTRE GENERAL DE LA COMPAÑÍA.- EL Gerente General será nombrado por la Junta General para un periodo de cinco años, el que podrá ser reelegido. El Gerente General continuara en el ejercicio de sus funciones hasta legalmente remplazado. Son atribuciones del Gerente General: a) Convocara a reuniones de Junta General. b) Actuar de secretario de las reuniones de la Junta General y firmar con el Presidente las actas respectivas. c) Suscribir con el Presidente los certificados de aportación. d) ejercer la Representación Legal, Jurídica y extrajurídica de la compañía. e) subrogar al presidente en caso de falta, ausencia o impedimento temporal o definitivo. f) las demás atribuciones que contempla de Ley de compañías. CAPITULO CUARTO.- DISOLUCION Y LIQUIDACION.- ARTICULO CATORCE.- La compañía se disolverá por una o más de las causales previstas en la Ley de Compañías. El proceso de liquidación será establecido en dicha Ley. CUARTA.- CAPITAL SOCIAL.- El capital de la compañía se encuentra suscrito y pagado de acuerdo al siguiente cuadro de integración de capital: JORGE RENAN

RAMIREZ PINEDA.- Capital suscrito: trescientos sesenta.- Capital pagado numerado: trescientos sesenta.- capital por pagar: cero.- Numero de participaciones: trescientos sesenta.- DIANA JACKELINE GALVAN PACHECO: Capital suscritos: veinte.- Capital pagado numérico: veinte.- capital por pagar: cero.- numero de participaciones: veinte.- ANA FELICIA HERRERA RAMIREZ: Capital suscrito: veinte.-capital pagado numerario: veinte.- capital por pagar: cero.- numero de participaciones :veinte. TOTAL Capital suscrito: cuatrocientos.- capital pagado numérico: cuatrocientos.- capital por pagar: cero.- numero de participaciones: cuatrocientos. El capital se encuentra pagado en un cien por ciento numerario, mediante depósito en la cuenta de integración de capital abierta en un Banco, conforme consta en el certificado que se adjunta para que forme parte de la presente escritura. QUINTA.- NOMBRAMIENTOS. Se nombra a la señorita Diana Jackeline Galván Pacheco para que desempeñe las funciones de Gerente y Presidenta General, al señor Jorge Renan Ramírez Pineda para el periodo de cinco años. DISPOSICION TRANCITORIA.- Los contratantes autorizan al socio Jorge Renan Ramírez Pineda para que a su nombre solicite la aprobación de la presente escritura pública y tramite la inscripción de la Compañía en el Registro Mercantil. Hasta aquí la minuta usted señor Notario se digna añadir las demás clausulas de estilo para su validez. Atentamente.- Doctor.- Stalin Herrera Ortega.-ABOGADO matricula número: treinta y cuatro.- C.A.L. Hasta aquí la minuta que queda elevada a escritura

pública en la cual se ratifican los otorgantes, me presentan sus cedulas y certificados de votación correspondientes.- Formalizado el presente instrumento público, yo el notario lo leí íntegramente a los comparecientes quienes se ratifican en lo expuesto y lo suscriben en unidad de acto, con migo el Notario que da fe.- (firmas del señor Jorge Renan Ramírez Pineda C.I. Nro. 1103382568; Diana Jackeline Galván Pacheco C.I. Nro.1104652340; Ana Felicia Herrera Ramírez C.I. Nro.: 1104339658; del Doctor Ernesto Iglesias A. Notario Primero del Cantón Loja..

REPUBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

EXTRACTO

CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.**.

La compañía **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.** se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario **Primero** del **Cantón LOJA**, el **18/Febrero/2009** , fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución 09.L. ICLZCH. 040

1.- DOMICILIO: Cantón LOJA, provincia de LOJA.

2.- CAPITAL:Suscrito US$ 400,00 Número de Participaciones 400 Valor US$ 1,00

3.- OBJETO: El objeto de la compañía es: COMPRA, VENTA, IMPORTACION Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, BAZAR, COMPRA VENTA IMPORTACIÓN, ..."

Loja, 3 - MAR. 2009

Dra. Cristina Guerrero Aguirre
INTENDENTE DE COMPAÑIAS DE LOJA

NOTA: Este extracto deberá publicarse en un periódico de mayor circulación en el domicilio principal de la compañía.

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES
DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA

NOMBRE:	COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.				
EXPEDIENTE:	201573	FECHA CONSTITUCIÓN:	05/03/2009	NACIONALIDAD:	ECUADOR
RUC:		PLAZO SOCIAL:	05/03/2059	TIPO CIA.:	RESPONSABILIDAD LIMITADA
OFICINA:	LOJA	SITUACIÓN LEGAL:	ACTIVA		

DIRECCIÓN LEGAL:

PROVINCIA:	LOJA	CANTÓN:	LOJA	CIUDAD:	LOJA

DIRECCIÓN POSTAL:

PROVINCIA:	LOJA	CANTÓN:	LOJA	CIUDAD:	LOJA
CALLE:	ANCON	NÚMERO:	13-82		
INTERSECCIÓN:	AV. GRAN COLOMBIA Y AV. CUXIBAMBA	PISO:			
EDIFICIO:	A MEDIA CUADRA DE LA COOP. PADRE JULIÁN	BARRIO:	EL VALLE		
TELÉFONO:	072588083	FAX:	072588083		
APARTADO POSTAL:		E-MAIL:			

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

CIIU V. 3.	G5211.0.00
OBJETO SOCIAL:	Compra, venta, importación y distribución de produstos de consumo masivo, bazar, compraventa, importación y distribución de electrométicos, ferretería, lencería, y ropa en general, artículos de regalo, para el cumplimiento del objeto social, la compañía celebrará todo acto o contrato de la naturaleza que fuere, etc...

CAPITAL A LA FECHA:

CAPITAL SUSCRITO (USD $):	400,0000	CAPITAL AUTORIZADO (USD $):	0,0000	VALOR x ACCIÓN (USD $):	1,0000

ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA:

IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	CARGO	FEC. NOMB.	PER.	FEC. REG. MERC.	NO. REG. MERC.	ART.	RL/ADM
1104652340	GALVAN PACHECO DIANA JACKELINE	ECUADOR	PRESIDENTE	05/03/2009	5	05/03/2009	145	12	A
1103382568	RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN	ECUADOR	GERENTE GENERAL	05/03/2009	5	05/03/2009	146	13	RL

FECHA DE EMISIÓN: 09/03/2009 12:48:32 PM

Dra. Cristina Guerrero Aguirre
Intendente de Compañías de Loja

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Usuario: gracielarn

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 201573 Usuario: gracielam
Nombre: COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.

DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

					CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD $):	400,0000
NO.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIÓNALIDAD	TIPO INVERSIÓN	CAPITAL	INCAUTADO
1	1104652340	GALVAN PACHECO DIANA JACKELINE	ECUADOR	NACIONAL	20,0000	
2	1104339658	HERRERA RAMIREZ ANA FELICIA	ECUADOR	NACIONAL	20,0000	
3	1103382568	RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN	ECUADOR	NACIONAL	360,0000	
					TOTAL (USD $):	400,0000

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 09/03/2009 11:48:56 AM

Dra. Cristina Guerrero Aguirre
Intendente de Compañías de Loja

FECHA DE EMISIÓN: 09/03/2009 12:48:10 PM

Se deja constancia que, la presente nómina de socios otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las participaciones ya que, en el Art. 113 párrafo segundo, del mismo cuerpo legal, respecto de la cesión de participaciones se dice: "...En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario". Desde luego, el párrafo final del citado artículo determina adicionalmente, que: "De la escritura de cesión se sentará razón al margen de la inscripción referente a la constitución de la sociedad, así como el margen de la matriz de la escritura de constitución en el respectivo protocolo del notario". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías de responsabilidad limitada, así como de los Registradores Mercantiles y Notarios con el acto de registro en los libros antedichos y marginaciones respectivas formalizar la cesión de participaciones de las mismas compañías de comercio.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las cesiones de participaciones, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia de Compañías, en armonía con lo dispuesto en el Art. 440 de la Ley en materia.

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

Loja, a 05 marzo de 2009

Señorita
Diana Jackeline Galván Pacheco
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio del presente, tengo el agrado de comunicarle, que en Junta Universal de Accionistas de la compañía **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.** realizada el día de hoy, se resolvió designarla a Usted, para que ejerza las funciones de **PRESIDENTA** por el periodo de **CINCO AÑOS**, correspondiéndole las atribuciones que constan en el Artículo Noveno del Estatuto.

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA., se constituyo mediante escritura pública otorgada el 18 de febrero del año 2009, ante el Notario Primero del cantón Loja, e inscrita en el registrador mercantil del cantón Loja el 05 de marzo de 2009.

Reiterándole a usted mis sinceras felicitaciones por su acertada designación, le agradeceré dejar expresa constancia de su aceptación al cargo conferido.

Atentamente,

Ana Herrera Ramírez
SECRETARIA

ACEPTO el cargo de **PRESIDENTA** de la compañía **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.** , Loja, 05 de marzo de 2009.

Diana Jackeline Galván Pacheco
C.I. 110465234-0
Nacionalidad Ecuatoriana.
Dirección: Ancón y Av. Gran Colombia

Loja, a 05 de marzo de 2009

Señor
Jorge Renán Ramírez Pineda
Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio de la presente, tengo el agrado de comunicarle, que en sesión de Junta General de accionistas de la Compañía **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.** , celebrada el día de hoy se resolvió designarlo a Ud. Para que ejerza las funciones de **GERENTE GENERAL** de la compañía por **CINCO AÑOS**, correspondiéndole la Representación Legal, judicial y extrajudicial de la compañía, de conformidad con el artículo décimo primero.

COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA. , se constituyo mediante escritura pública otorgada el 18 de febrero de año 2009, ante el Notario Primero del cantón Loja, e inscrita en el registrador mercantil del cantón Loja el 05 de marzo de 2009.

Reiterándole a usted mis sinceras felicitaciones por su acertada designación, le agradeceré dejar expresa constancia de su aceptación al cargo conferido.

De Ud. Atentamente,

Diana Jackeline Galván Pacheco
Presidenta

ACEPTO el cargo de **GERENTE GENERAL** de la compañía **COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.**, Loja, 05 de marzo de 2009

Jorge Renán Ramírez Pineda
C.I. 1103789200
Nacionalidad Ecuatoriana
Dirección: Ancón y Av. Gran Colombia

SRi
...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1191729486001

RAZON SOCIAL: COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.

NOMBRE COMERCIAL: ZERIMAR

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: RAMIREZ PINEDA JORGE RENAN

CONTADOR: JIMENEZ GUAYA ANA MARIA

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	05/03/2009	**FEC. CONSTITUCION:**	05/03/2009
FEC. INSCRIPCION:	12/03/2009	**FECHA DE ACTUALIZACIÓN:**	09/09/2010

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS EN GENERAL.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Calle: ANCON - TENA Número: 13-82 Intersección: AV. GRAN COLOMBIA Referencia ubicación: A MEDIA CUADRA DE LA COOPERATIVA PADRE JULIAN LORENTE Telefono Trabajo: 072588093

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002	**ABIERTOS:**	2
JURISDICCION:	\ REGIONAL SUR\ LOJA	**CERRADOS:**	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ASY6060210 **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO **Fecha y hora:** 09/09/2010

SRi.gov.ec

SRI ...le hace bien al país!

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1191729488001

RAZON SOCIAL: COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO** ABIERTO MATRIZ **FEC. INICIO ACT.** 05/03/2009

NOMBRE COMERCIAL: ZERIMAR **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.
VENTA AL POR MAYOR DE LENCERIA.
VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS.
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS EN GENERAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: VALLE Calle: ANCON - TENA Número: 13-82 Intersección: AV. GRAN COLOMBIA
Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA COOPERATIVA PADRE JULIAN LORENTE Telefono Trabajo: 072588083

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **ESTADO** ABIERTO **FEC. INICIO ACT.** 09/09/2010

NOMBRE COMERCIAL: FERRIMAR **FEC. CIERRE:**

FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: LOJA Cantón: LOJA Parroquia: SUCRE Calle: MERCADILLO Número: 19-81 Intersección: JOSE MARIA PEÑA
Referencia: A DOS CUADRAS DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL Telefono Domicilio: 072588083 Email:
amy_mary@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: ASY5080210 Lugar de emisión: LOJA/BERNARDO Fecha y hora: 09/09/2010

SRI.gov.ec

ANEXO 5

ENCUESTA:

Como egresadas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, previa a la obtención del grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría (CPA), solicitamos a usted de la manera más comedida se digne brindarnos información a través de la aplicación de la presente encuesta; la misma que nos servirá para desarrollar el presente trabajo de tesis.

Datos Generales:

1.- Cómo cliente de esta comercializadora, considera que los productos y servicios se ofrecen son:

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	

2.- Los productos que ofrece la comercializadora, satisfacen sus necesidades como consumidor:

Si	☐
No	☐

4.- ¿Considera usted que se debería implementar alguna línea adicional de productos?

Si ( )
No ( )

Cuales:……
……

5.- ¿Cada qué tiempo considera usted conveniente, para que la comercializadora realice ofertas a sus clientes?

Diario	
Semanal	
Mensual	

6.- ¿Como usuario de la Compañía cree que se debería mejorar la atención al cliente, por parte del personal que se encuentra laborando?

Si ( )
No ( )

7.- ¿Considera que el personal que labora en la empresa cuenta con capacitación, respecto a sus labores que estos realizan?

Si ( )
No ( )

8.-Considera que la Comercializadora debería mejorar en aspectos tales como:

Atención al Cliente	
Infraestructura	
Limpieza	
Ubicación de precios	
Otros	

Especifique:……
……

9.- ¿La administración de la comercializadora, cumple con la función de atenderlos oportunamente cuando usted lo ha requerido?

Si ( )
No ( )

10.- ¿De los servicios adicionales que ofrece la comercializadora, a cuál de estos usted ha accedido?

Pedidos a través de línea telefónica	
Servicio de transporte a domicilio	
Servicio de Garaje	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

Guía de Entrevista:

Como egresadas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, previa a la obtención del grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría (CPA), solicitamos a usted de la manera más comedida se digne brindarnos información a través de la aplicación de la presente guía de entrevista.

1.- ¿Su empresa cuenta con un Plan Estratégico?

Si ( )
No ( )

2.- ¿Le gustaría contar con alguna Planificación Estratégica, en su empresa?

Si ( )
No ( )

3.- ¿Ha establecido objetivos, ha ser cumplidos por su compañía durante el año?

Si ( )
No ( )

4.- ¿Su empresa posee misión y visión?

Si ( )
No ( )

5.- ¿La compañía cumple con el objeto social detallado en la escritura de constitución?

Si ( )
No ( )

6.- ¿Con cuántos empleados cuenta la empresa en la actualidad?

.....
.....

7.- ¿Cuenta la empresa con un organigrama estructural?

Si ( )
No ( )

8.- ¿cuenta su empresa con un manual de funciones para cada área específica?

Si ( )
No ( )

9.- ¿Ha organizado capacitaciones dirigidas a su personal tanto administrativo, contable y personal en general?

Si ( )
No ( )

10.- ¿La tecnología utilizada por su empresa es la adecuada para el desarrollo de las distintas actividades?

Si ( )
No ( )

11.- ¿La empresa cumple con normas, reglamentos municipales y obligaciones tributarias en forma eficiente?

.....
.....

12.- ¿Existen sistemas de seguridad para el desempeño normal de actividades?

……
……

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

AREA JURIDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

"PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA" AÑO 2010- 2015.

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCION DE GRADO DE INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.

AUTORAS:

Saida Elena Herrera Ramírez
Lucia Maribel Jiménez Jiménez.

DIRECTORA:

Dra. Johvana Aguirre Mendoza. Mg. Sc

LOJA ECUADOR

2010

TEMA:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMÍREZ GALVÁN CÍA LTDA DE LA CIUDAD DE LOJA” AÑO 2010 - 2015.

2.- PROBLEMA:

En nuestro país, las diversas empresas existentes se constituyen en un pilar fundamental del desarrollo socioeconómico; puesto que aportan significativamente al mejoramiento de la economía nacional, es por eso que muchos empresarios con el fin de reforzar su participación con el estado y por ende el mejoramiento de sus utilidades se ven en la realidad y necesidad de adoptar nuevas estrategias, sistemas, políticas y modelos de dirección en inversiones.

Al hablar de las empresas de nuestra ciudad, Loja, es altamente comercial gracias a la inversión de capitales locales, destinados a la compra y venta de productos a fin de satisfacer las necesidades de la colectividad y a la vez obtener lucro.

Dentro de este grupo o sector nos encontramos con la **Comercializadora Ramírez Galván Cía. Ltda.** dedicada a la compra, venta, importación y distribución de productos de consumo masivo cuyo representante legal es el Sr. Jorge Renán Ramírez.

Al tener un primer acercamiento con los directivos de la empresa y de la información que nos supieron brindar se determino las siguientes situaciones:

Existe demanda de ciertos productos por parte de los clientes; puesto que el encargado del departamento de compras solo cuenta con dos auxiliares., descuidando en algunos casos el abastecimiento debido a que sus pedidos requieren de un tiempo prudencial para su adquisición.

No cuenta con un sistema y personal idóneo para realizar el control de calidad en cada uno de los productos que expende especialmente en aquellos de fabricación artesanal medicamentos de libre expendio, ocasionando desequilibrio económico puesto a que estos productos son requisados por el Municipio.

Ausencia de control en la parte contable en cuanto al cumplimiento de obligaciones tributarias, incurriendo en multas y sanciones por parte de SRI.

No se aplican políticas adecuadas tanto en la concesión de créditos como para la recuperación de los mismos manteniendo saldos importantes en esta cuenta.

En cuanto a su personal no ha sido seleccionado considerando el cargo que va a desempeñar y su formación profesional.

Ante las formulaciones planteadas y en vista de la necesidad de contar con un plan estratégico para garantizar el mejoramiento de las actividades que esta empresa realiza se formula el problema de investigación en los siguientes términos:

“PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVAN DE LA CIUDAD DE LOJA” PERIODO 2010- 2015.

3. JUSTIFICACIÓN

La Universidad Nacional de Loja tiene como uno de sus fines la vinculación con los sectores sociales de su entorno, para estudiar su problemática y necesidades e incorporar los mismos al estudio y búsqueda de soluciones, más aún cuando éstas tienen que ver con el desarrollo personal, aspecto que constituye una de las razones del presente trabajo de Tesis. Motivo por el cual nosotras como egresadas del Área Jurídica Social y Administrativa carrera de Contabilidad y Auditoría, nos hemos visto en la necesidad de aportar con algo positivo a la sociedad lojana, a través del estudio y por la importancia que reviste sobretodo la **"PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA LA COMERCIALIZADORA RAMIREZ GALVÁN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE LOJA" AÑO 2010- 2015.**

Académica

La investigación científica aplicada permite entre otras cosas el desarrollo académico de los involucrados en el proceso, e incide positivamente en el desarrollo social, económico y humano del entorno; de allí la importancia de motivar a los estudiantes, egresados para que emprendan en procesos integrales de investigación-desarrollo.

Con el presente trabajo, los autores aspirantes ofrecen un documento de consulta en cuanto se refiere al importante campo de la planeación

estratégica en lo concerniente a la comercialización dentro de un ambiente de utilidad mutua y reciproca entre la oferta y la demanda. El trabajo en si está orientado a la elaboración de un documento sencillo y practico que contenga todas las etapas de un plan estratégico desde la perspectiva de una empresa moderna, donde los empresarios y la sociedad en general encuentren una fuente de consulta y un punto de partida de nuevas investigaciones sobre el tema.

Social

El presente trabajo de investigación que consiste en la realización de una PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA donde se diagnostique la situación real en la que se encuentra la empresa, se realice planteamientos de alternativas de solución en todos los niveles e instancias; y luego se formule una selección de estrategias, tácticas y políticas que hagan posible el posicionamiento y desarrollo integral de esta importante comercializadora.

Como autoras tenemos la seguridad que la ejecución del plan estratégico en mención permitirá elevar los volúmenes de venta y por ende las utilidades.

Económica

La inversión en proyectos de carácter social no persigue únicamente como fin la rentabilidad monetaria sino que tiende prioritariamente satisfacer las necesidades y alcanzar el bienestar de la colectividad.

4.-OBJETIVOS

GENERAL

* Elaborar un plan estratégico para la Comercializadora Ramírez Galván Compañía Limitada, periodo 2010- 2015; a fin de mejorar su sistema económico el mismo que le permitirá desarrollarse competitivamente en el mercado.

ESPECÍFICOS

* Realizar un diagnostico de la situación actual de la empresa.
* Elaborar el plan estratégico que lleve al éxito de la empresa.
* Definir los planes y programas de ejecución inmediata, como camino a alcanzar los objetivos a mediano y largo plazo.
* Construir la misión, visión y objetivos de la empresa.
* Realizar un proyecto de capacitación al personal.

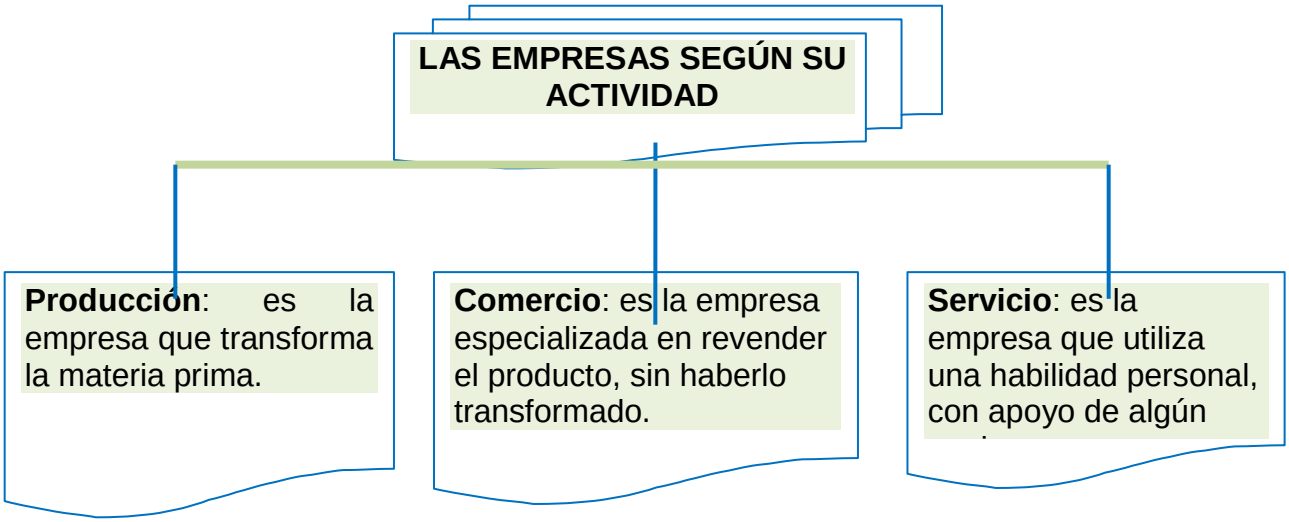
5. MARCO TEÓRICO

EMPRESA

Constituyen unidades económicas organizadas, donde las personas identifican una oportunidad de introducir un producto o servicio, e invierten capital y trabajo, con el fin de obtener rentabilidad económica y aportar al desarrollo social.

TIPO DE EMPRESAS

Según su actividad:



Según su Capital:

LAS EMPRESAS SEGÚN SU CAPITAL

- **Públicas:** son aquellas empresas que tienen un capital total o mayoritario del estado
- **Privadas:** son aquellas empresas que tienen un capital total o mayoritario que pertenecen a los particulares
- **Mixtas:** son aquellas empresas que tienen un capital perteneciente al estado y a los particulares

LAS EMPRESAS POR EL NÚMERO DE PERSONAS

- **Unipersonales:** son aquellas empresas constituidas por una sola persona. Por lo general encontramos en las microempresas
- **Pluripersonales:** son aquellas empresas que están regidas por la ley de compañías que exigen la participación de dos o más socios.

LAS EMPRESAS SEGÚN SU ESCALA

Microempresas: es la más pequeña de la escala empresarial, que no sobrepasa los US$ 30.000 y los 10 trabajadores.

Artesanía: es aquella que tiene un capital máximo de US$62.500 y no más de 20 trabajadores, incluyendo operarios y aprendices.

Pequeña industria: es aquella que tiene un capital máximo de US$350.000, excluido terreno y edificio.

LAS EMPRESAS SEGÚN EL MARCO JURÍDICO

Empresas mercantiles: son aquellas que se constituyen para realizar actos de comercio y que previamente deben cumplir con solemnidades que exige el código de comercio y la ley de compañías, como son: escritura pública de constitución de la compañía; aprobación en la Superintendencia de Compañías; depósito de un monto de dinero en una cuenta bancaria; inscripción en el Registro Mercantil; afiliación a una de las Cámaras; obtener RUC y Patente Municipal.

LAS EMPRESAS SEGÚN EL MARCO JURÍDICO

Empresas civiles: son aquellas que requieren de un simple contrato, en el que intervienen las partes ante un juez de lo civil y están sujetas al código civil-

Empresas de hecho: son aquellas que se constituyen sin necesidad de cumplir ninguna solemnidad, puesto que no existe ley que determine algún tipo de obligación para su constitución.

ADMINISTRACIÓN

Concepto

La administración es conducción racional de actividades, esfuerzos y recursos de una organización, resultándole algo imprescindible para su supervivencia y crecimiento.

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Universalidad

Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.

Valor Instrumental

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener un resultado.

Unidad Temporal

Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. Todas las partes del proceso administrativo existen simultáneamente.

Amplitud de ejercicio

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

Interdisciplinariedad

La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

PLANEACIÓN

"Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planificación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior."[9]

ESTRATEGIA

“La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas.”[10]

---

[9] GARCIA, A. Administración y Organización, Caracas: Editorial. 2000. Pag. 77

[10] THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. Dirección y Administración Estratégica, México: Mc Graw Hill Editores. 2001. Págs. 18-45

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.”[11]

“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."[12]

La planificación estratégica comprende diferentes niveles. Entre estos anotamos algunos:

- Planificación estratégica
- Planificación operativa
- Programación
- Diseño de proyectos

---

11 KLOTER, P. Dirección de Mercadotecnia, (8ª ed.). México: Editorial Prentice Hall. 1999. Págs. 38

[12] STEINER G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, México: Compañía Editorial Continental. 2000.

TIPOS DE ESTRATEGIA

Estrategias de Integración

La integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal se conocen, en conjunto, con el nombre de estrategias para la integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

***Integración hacia delante**:* implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas.

***Integración hacia atrás**:* es una estrategia para aumentar u obtener el dominio sobre los proveedores de la empresa.

***Integración horizontal**:* se refiere a tratar de obtener el dominio o una cantidad de acciones mayoritaria de los competidores de la empresa.

Estrategias Intensivas

El mantenimiento y desarrollo en el mercado, y del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso

para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

***Introducción en el mercado**:* pretende aumentar la participación de mercado con los productos y servicios existentes y en los mercados actuales mediante un mayor esfuerzo de comercialización.

***Desarrollo de mercado**:* introducir los productos y servicios actuales en otros mercados.

Desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante modificaciones o mejoras en los productos y servicios o agregando nuevos productos o servicios.

Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

***Diversificación concéntrica**:* se trata de agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.

***Diversificación horizontal**:* pretende agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los actuales pero dirigidos a los clientes presentes.

***Diversificación en conglomerado**:* busca agregar productos o servicios nuevos para clientes distintos a los actuales.

Estrategias Defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o liquidación.

***La empresa de riesgo compartido**:* ocurre cuando dos o más empresa forman una sociedad o alianza con el objeto de aprovechar alguna oportunidad.

***Encogimiento**:* implica reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir una disminución de ventas y utilidades.

***Desinversión**:* pretende vender parte o una división de la empresa.

Liquidación: la venta de todos los activos de una empresa.

PASOS GENERALES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- Definir la misión de la empresa
- Establecer la visión de la empresa
- Definición del problema a resolver
- Análisis del entorno
- FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Establecer los objetivos empresariales que resolverán el problema
- Definir las estrategias empresariales para alcanzar los objetivos
- Realizar el cronograma de la planificación empresarial
- Implementación del plan estratégico
- Evaluación del plan estratégico en función del cumplimiento de los objetivos y los resultados logrados.

ETAPAS DE PLANIFICACIÓN

"Las etapas de la planificación estratégica son: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia

1.- Diagnostico: Obtención de una visión lo más real posible de la situación que se desea enfrentar en el ambiente interno y externo.

2.- Pronostico: Esfuerzos dirigidos a obtener información para determinar sucesos probables en el futuro, considerando las condiciones externas a enfrentar por la estrategias.

3.- Establecimiento de Objetivos: Permite fijar objetivos y metas indicando los objetivos operativos, funcionales y superiores.

4.- Evaluación: Enfrenta lo realmente obtenido con lo planificado.

5.- Sistema de Control: Verifica el cumplimiento de los aspectos considerados en la formulación del plan. ."[13]

MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica puede dividirse en cinco componentes diferentes.

---

[13] David, F. *Conceptos de Administración Estratégica,* (5ª ed.) México: Editorial Prentice Hall. 1999. Pág. 5

***Misión y metas principales**:* (de la organización) proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

***Análisis externo**:* consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización.

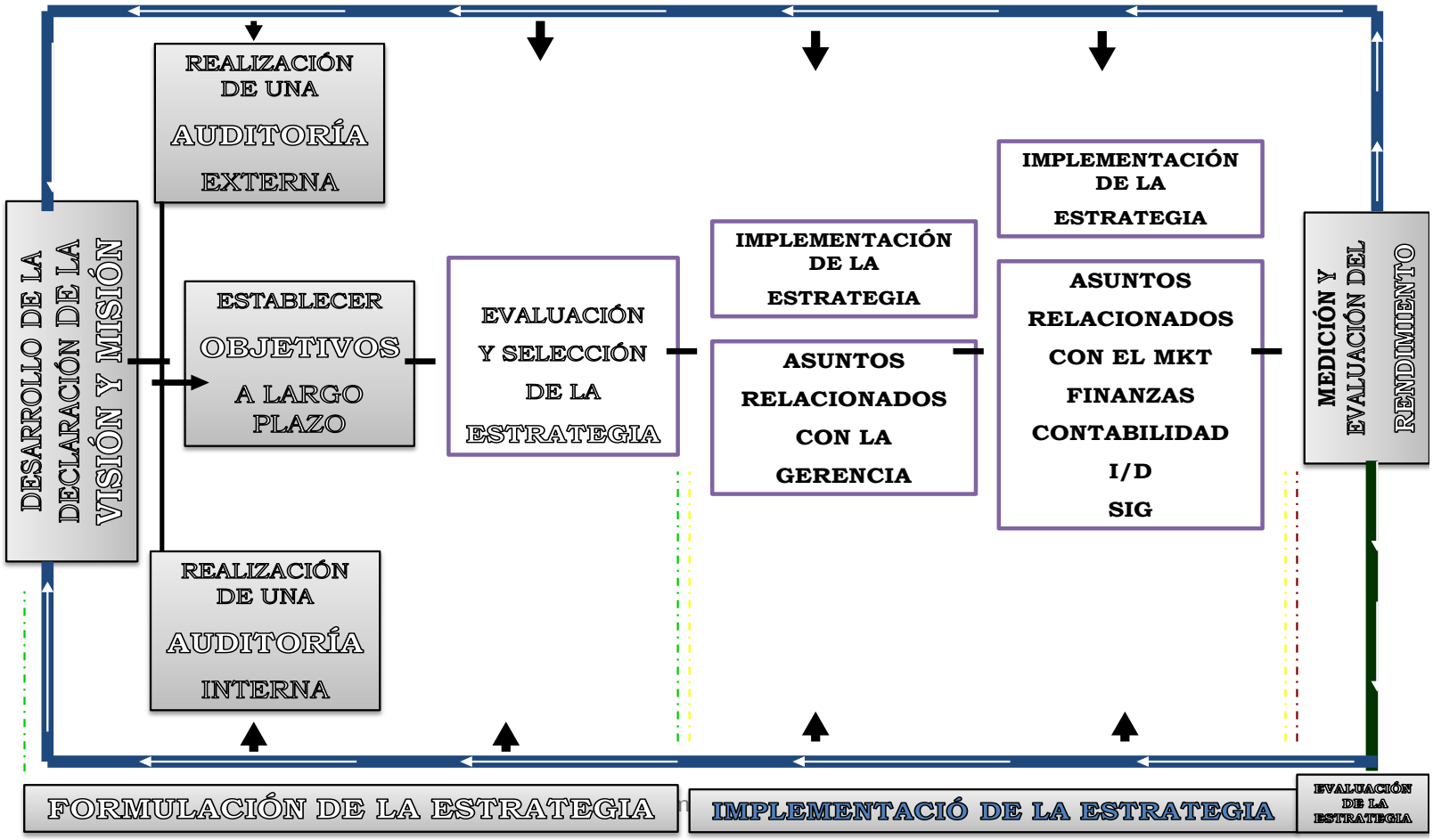
***Análisis interno**:* posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

***Selección estratégica**:* involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas (Análisis FODA)

Análisis FODA

- FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea la organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis.

MODELO DE LA DIRECCION ESTRATEGICA



Autor: Ing. Milton Villegas Álava, MAE.

6. METODOLOGÍA

Los métodos, técnicas y procedimientos a utilizar en el presente trabajo investigativo son los siguientes:

METODOS

Científico

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

Deductivo

Nos permitirá seleccionar la información recolectada de la Comercializadora a fin de llegar a la particularidad de los hechos los mismos que se basan en conceptos, principios, definiciones, criterios, experiencias existentes en la comercializadora, mediante el uso de fuentes de información bibliográfica que justifiquen la sustentación del problema planteado; los mismos que nos ayudaran a obtener conocimientos en forma eficiente del medio actual en el que se desenvuelve la comercializadora.

Inductivo

Es un proceso analítico sintético, puesto que a través de conjunto de hechos o estudios planteados en la planificación de la investigación permitirá la realización de un diagnostico de la Situación Actual de la Empresa a fin de conocer sus expectativas y demandas a tomarse en consideración, la

aplicación de este método facilitara el análisis de los diferentes problemas de la comercializadora y sus consecuencias.

Analítico- Sintético

Nos permitirá analizar e interpretar cada una de las actividades que registra de manera permanente la Comercializadora; realizándose el análisis de las actividades de naturaleza administrativa, financiera y operativa, ayudándonos a obtener resultados reales y confiables los mismos que nos permitirán la elaboración de conclusiones y recomendaciones orientadas al mejoramiento de la gestión empresarial.

Descriptivo

Es un método particular que permitirá analizar e interpretar adecuadamente los resultados finales de la investigación tanto en la parte teórica como en la práctica.

TÉCNICAS

Observación

Permitirá obtener información acerca de las actividades que realiza la comercializadora, a fin de contar con elementos que ayuden a la elaboración de la Planificación Estratégica.

Entrevista

Esta técnica será aplicada al personal administrativo y en general a todos los involucrados con las actividades de la Comercializadora, con la finalidad de conocer sus opiniones, criterios y predisposición a implantar la planificación estratégica.

Encuesta

Sera aplicada a los usuarios, directivos y en general a todo el personal implicado con la comercializadora

Procedimientos

Se parte de una fundamentación teórica basada en conceptos y definiciones relacionadas al tema de investigación a fin de contar con elementos básicos de la planificación estratégica, seguidamente se realizara una entrevista al gerente y los directivos de la comercializadora, para conocer aspectos relevantes de la empresa, luego se procederá a la aplicación de una encuesta a todos los socios y directivos, personal de la empresa en general y los clientes.

Seguidamente se procederá a la elaboración del plan estratégico para la empresa para posteriormente comunicar los resultados a los directivos de la misma.

7- PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

PRESUPUESTO	
INGRESOS	
APORTE	**VALOR**
Saida Elena Herrera Ramírez Lucia Maribel Jiménez Jiménez **TOTAL**	**$700.00** **$700.00** **$ 1,400.00**
GASTOS: **Material Bibliográfico** **Material de Oficina** **Transporte** **Reproducción del primer borrador** **Reproducción Definitiva de Tesis** **Empastado de Tesis** **Imprevistos 10% del costo total** **TOTAL GASTOS:**	 **$ 180.00** **$ 200.00** **$ 70.00** **$ 200.00** **$ 340.00** **$ 180.00** **$ 140.00** **$ 1,400.00**
FINANCIAMIENTO Los valores que constan en este presupuesto serán asumidos en su totalidad por las autoras del proyecto	

7.-CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ELABORACION Y PRESENTACION DEL PROYECTO				X	X	X																						
CONSTRUCION DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA							X	X	X	X	X	X	X															
LEVANTAMIENTO DEL TEXTO DE LA INVESTIGACION														X	X	X												
PRESENTACION DEL BORRADOR DE TESIS																	X	X	X									
SUSTENTACION PUBLICA DE LA TESIS DE GRADO																				X	X	X	X	X	X	X	X	

8.-BIBLIOGRAFÍA

1. CHAVEZ, Patricio. Metodología para la Formulación y Evaluación de Proyectos Educativos: Un Enfoque Estratégico. Ed. CINTERPLAN. Venezuela, Caracas, 1992.
2. GARCIA, A. Administración y Organización, Caracas: Editorial Panapo, 2000.
3. GARCIA y MUNICH. Principios de la Administración, Ediciones Americanos, S.A., México, 1998.
4. IVANCEVICH, J. Gestión, Calidad y Competitividad, (2ª. ed.) Caracas: Editorial Irwin,1999.
5. KONNT, H. Estrategia, Planificación y Control, México: Mc Graw Hill Editores, 1999.
6. KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global. Sexta Edición. MCGRAW-HILL, Interamericana Editores S.A. 1
7. KLOTER, P. Dirección de Mercadotecnia, (8ª ed). México: Editorial Prentice Hall, 1999.
8. STEINER, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber, México: Compañía Editorial Continental, 2000.

9. STONER, J. y Freeman, E. Administración, (5ª ed). México: Prentice – Hall Hispanoamericana, 2001.

10. TERRY, G. Principios de Administración, (8ª. ed.) Editorial Continental, México,1998.

11. THOMPSON, A. y Strickland, A. Dirección y Administración Estratégica, México: Mc Graw Hill Editores,2001.