UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA DE ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LA REFORMA” DE LA CIUDAD DE LOJA”

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniera Comercial.

AUTORA:

Maida Marilud Carrión Vega

DIRECTOR:

Ing. Edison Espinosa Bailón. MAE.

LOJA – ECUADOR

2014

ING. EDISON VINICIO ESPINOSA BAILÓN DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA. DE LA MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS; Y, DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICO:

Que el presente trabajo de tesis titulado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA"**, elaborado por la señorita **Maida Marilud Carrión Vega,** previo a optar el grado de Ingeniera en Administración de Empresas, ha sido realizado bajo mi dirección; por lo que autorizo su presentación ante el tribunal de grado respectivo.

Loja, Junio del 2014

Ing. Edison Espinosa Bailón. MAE.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo Maida Marilud Carrión Vega declaro ser la autora del presente trabajo de tesis y eximo a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales por el contenido de la misma.

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

Autora: Maida Marilud Carrión Vega.

Firma: .....

Cédula: 1102717258

Fecha: Loja, Junio de 2014.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO

Yo **Maida Marilud Carrión Vega**, declaro ser la autora del trabajo de Tesis titulado: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA"**. Como requisito para optar al título de **Ingeniera Comercial** autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización en la Ciudad de Loja a los 26 días del mes de Junio del dos mil catorce, firma la autora.

Firma: .....

Autor: Maida Marilud Carrión Vega.
Cédula: 1102717258
Dirección: Zamora Huayco.
Teléfono: 2- 573943
Correo electrónico: mlcv09@hotmail.es

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director de Tesis: Ing. Com. Edison Espinosa Bailón MAE.

Tribunal de Grado:

Dr. Ángel Cabrera Achupallas Mg. Sc. Presidente
Ing. Com. Lolyta Hualpa Lima. Mg. Sc. Vocal
Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc. Vocal

AGRADECIMIENTO

Expreso mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Nacional de Loja, a la Modalidad de Estudios a Distancia en especial a los docentes de la Carrera de Administración de Empresas por los conocimientos facilitados en la trayectoria de mi carrera y darme la oportunidad de cumplir con una de las metas de mi vida como la obtención de una profesión; de manera especial al Ing. Edison Espinosa Bailón Mgs. Sc., por la acertada dirección en el presente trabajo.

Al Sr. Guido Honorio Luzuriaga Espinoza, gerente propietario de la empresa "La Reforma" por haberme proporcionado la información que fue de valiosa ayuda para el desarrollo del mismo.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional durante mi formación académica y a todas las personas que han hecho posible la realización del presente trabajo, les dejo sentada mi gratitud.

La Autora

DEDICATORIA

El presente trabajo de todo corazón se lo dedico a Dios en primer lugar por ser mi guía quien día a día me regaló la vida y la sabiduría para culminar mis estudios, a mis padres quienes son mi fuente de inspiración los cuales siempre me guiaron con sus sabios consejos por la senda del bien, incentivándome a estudiar con responsabilidad, a mis hermanos y amigos, que supieron apoyarme y me dieron fortaleza para seguir adelante, y lograr alcanzar mi meta propuesta.

Maida Marilud

a. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “LA REFORMA” DE LA CIUDAD DE LOJA”

b. RESUMEN.

La base fundamental para el desarrollo de toda empresa u organización constituye la disponibilidad de varias herramientas administrativas cuya aplicación garantice el incremento de los ingresos y la disminución de los gastos.

Teniendo en consideración esta premisa es que se incentivó en la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa “La Reforma” de la ciudad de Loja, del cual se desprende el objetivo general de dotar a la empresa antes mencionada de esta herramienta de carácter técnico-administrativo, como es la planificación estratégica, misma que servirá para aplicarse en el desarrollo de las actividades administrativas y a la vez para que la empresa pueda mejorar y mantenerse en el mercado comercial de la ciudad de Loja, y de la región sur del país.

El desarrollo de la presente tesis se puede sintetizar de la siguiente manera:

El trabajo de Tesis lleva como titulo general: “Plan Estratégico para la Empresa “La Reforma” de la ciudad de Loja”.

Como fase preliminar para el desarrollo del presente trabajo de tesis se realizó el correspondiente diagnostico general de la situación actual de la Empresa, a través del cual se pudo identificar la serie de problemas tanto de naturaleza técnica como administrativa, circunstancias que vienen dificultando el normal desarrollo de gran cantidad de actividades propias de la empresa, debiendo mencionar que estos problemas se convirtieron en los objetivos preliminares, dignos de ser evaluados y corregidos si fuere necesario dentro de la empresa.

En lo referente a la problemática encontrada al interno de la empresa se pudo determinar algunos acontecimientos como los de mayor relevancia :

Inexistencia de la Misión y Visión de la Empresa

Carencia de políticas y valores

Falta de programas de capacitación para el talento humano que labora dentro de la Empresa

Desconocimiento absoluto de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados

Carencia de planes de acción para el cumplimiento de los objetivos

Falta de iniciativa, creatividad e interés por parte del administrador de la empresa por desconocimiento de la importancia de implementar una planificación estratégica,

Personal desmotivado, etc.

Dentro de la metodología utilizada se recurrió los siguientes métodos: Histórico, Descriptivo, y, Deductivo; mientras que en lo referente a las técnicas, fue necesaria la utilización de la encuesta, la entrevista, recopilación bibliográfica, lo que me permite matizar el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Luego se realizó un análisis de los factores externos de la empresa, para ello se analizaron los factores económicos, políticos, tecnológicos, sociales, ambientales y ecológicos del medio y su incidencia sea esta directa o indirecta, en el normal desarrollo de la empresa, lo que permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que están presentes en la empresa, obteniéndose en la matriz EFE el resultado ponderado de 3.31, lo que determina que la empresa ha sabido aprovechar las oportunidades y por lo tanto no tiene mayores influencias de los factores externos para el desarrollo de sus actividades

Seguidamente se procedió a realizar un análisis de los factores internos de la empresa en cuestión, para lo cual se plantearon encuestas a 32 empleados que trabajan en la empresa, de igual manera se realizó la aplicación de encuestas a clientes externos en una muestra representativa de 336 clientes que mantiene la empresa por su fidelidad y altos montos de adquisición, siendo necesaria también la aplicación de una entrevista al señor gerente propietario del negocio; del análisis realizado a las respuestas obtenidas se procedió a realizar la matriz EFI, cuyo

resultado preponderado es de 2.56 , donde se puede determinar que a lo interno de la empresa existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades

Con los resultados obtenidos se pudo elaborar la matriz FODA cuyos resultados permiten realizar la matriz de alto impacto y realizar los cruces FO (fortalezas vs oportunidades), FA (fortalezas vs amenazas), DO (debilidades vs oportunidades)y, DA (debilidades vs amenazas), lo que permitió elaborar la propuesta de la planificación estratégica en la empresa " La Reforma", determinándose objetivos estratégicos que permiten mejorar la imagen empresarial de la empresa y desarrollar las actividades de manera adecuada y oportuna , constituyéndose estos objetivos estratégicos en la base específica sobre la cual giró el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Por último se realizaron las respectivas conclusiones y recomendaciones aspectos con los que concluye el trabajo final del trabajo de tesis.

ABSTRACT:

The rationale for the development of any company or organization basis is the availability of several administrative tools whose application ensures increased revenue and decreased costs.

Considering this premise is that it encouraged the development of a Strategic Plan for the Enterprise " Reform " of the city of Loja , of which the overall objective of providing the above mentioned company of this tool is apparent technical nature administrative , such as strategic planning, it will serve to be applied in the development of administrative activities and also for the company to improve and stay in the commercial market in the city of Loja, and the southern region .

The development of this thesis can be summarized as follows:

The thesis work bears the general title: "Strategic Business Plan" The Reform " of the city of Loja ."

As a preliminary step in the development of this thesis the corresponding general diagnosis of the current situation of the company was conducted , through which it was possible to identify the number of problems both technical and administrative nature , circumstances that are hindering the normal development large amount of treasury activities of the company and must mention that these problems became the preliminary objectives , worthy of being evaluated and corrected if necessary within the company .

Regarding the problem found internal company some events could be determined as most important:

- None of the Mission and Vision of the Company
- Lack of policies and values
- Lack of training programs for human talent that works within the Company
- Absolute ignorance of the roles and responsibilities of each employee
- Lack of action plans for meeting targets
- Lack of initiative , creativity and interest by the company administrator ignorance of the importance of implementing a strategic planning,
- Personal unmotivated, etc.

Within the methodology the following methods was used : Historical, Descriptive, and Deductive ; while regarding the techniques, the use of survey, interview , bibliography, allowing me refine the development of this thesis work was necessary .

Then an analysis of the external factors of the company was carried out to further the economic, political, technological, social, environmental and ecological environmental factors were analyzed and its impact is this direct or indirect, in the normal course of the company, which identified the main opportunities and threats that are present in the company.

Then proceeded to an analysis of the internal factors of the company in question , for which surveys were raised to 32 employees working in the company as well as the application of surveys to external customers in a representative sample of 336 persons , company keeps customers for their loyalty and high amounts of acquisition as well as it was necessary to apply an interview Mr. manager business owner ; analysis of the responses could identify key strengths and threats affecting the company severely .

With the results obtained could develop the SWOT matrix whose matrix results allow high impact and make the FO crosses (vs strengths opportunities), FA (strengths vs. threats), DO (vs weaknesses opportunities) and DA (vs weaknesses threats), which allowed to develop the proposal for strategic planning in the company "" The Reform ", determining strategic objectives that improve the corporate image of the company and develop activities appropriate and timely manner, constituting these strategic objectives in the specific base turned on which the development of this thesis.

Finally conclusions and recommendations of the respective aspects with which concludes the final thesis work is performed.

c. INTRODUCCIÒN.

Hoy en día las empresas se enfrentan a un mercado de clientes y competidores con grandes exigencias como los precios, la calidad, variedad, crédito, ubicación, la influencia de aspectos externos como los grandes cambios políticos, administrativos y gubernamentales la economía mundial, el desarrollo de nuevas tecnología, con la innovación de nuevas estrategias han permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos en donde la Planificación Estratégica es fundamental para conocer las necesidades de los consumidores y como tal tomar las decisiones más convenientes para poder cumplir con los objetivos y metas estratégicas, gracias al apoyo y trabajo conjunto de todos los integrantes de la empresa.

Ya que la empresa es una organización integrada por varias personas que persiguen un fin común, esta realiza varias actividades usando recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros con el fin de alcanzar sus metas, que en la mayoría de las veces se traduce a maximización de las utilidades y posicionamiento en el mercado.

Por este motivo es aconsejable que las empresas empiecen a adoptar una Planificación Estratégica donde es importante incluir como etapa inicial su misión, visión, recursos, políticas y valores. Bajo un análisis minucioso de varias matrices que ayudan a detectar los problemas que la empresa enfrenta como la matriz FODA, matriz del perfil competitivo, estrategias genéricas, etc.

Todas estas matrices constituyen herramientas básicas para poder ejecutar un plan de acción óptimo que permita alcanzar las metas propuestas.

“La Reforma”, es una empresa que trabaja con capital propio, dedicada a la compra y venta de útiles escolares, suministros de oficina, y artículos de bazar al por mayor y menor, que a pesar de haber permanecido varios años en el mercado comercial ha tenido un gran crecimiento y fidelidad por parte de sus clientes.

Posiblemente el problema en la empresa surge al momento en el que ésta empieza a crecer y desarrollarse, haciéndose cada vez más grande llegando al punto que pasa de ser de un simple negocio familiar a una compañía formalmente establecida. Además la proposición de la planificación estratégica, surge como un interés particular de parte del gerente propietario, donde él evidencia como una necesidad esta herramienta administrativa relacionada directamente con la organización administrativa de la empresa, la cual ha venido desarrollándose de forma empírica, el deseo de actualizarse, implementando algunas herramientas administrativas que mejoren las expectativas del gerente, como por ejemplo la definición de la misión y visión que guíen las metas del negocio.

La falta de una estructura organizacional, en la cual se puedan establecer niveles jerárquicos que determinen el tamaño de la empresa, funciones y responsabilidades que deben ejecutar cada uno de los empleados que laboran dentro de la misma, lo cual la conlleva a una completa desorganización; No existen políticas que permita incrementar de manera gradual o por lo menos mantener el nivel de ventas de la empresa, no hay planes de incentivos para que los empleados rindan eficazmente en sus funciones, y se sienta el aprecio a su talento humano, no se realiza un plan adecuado de capacitaciones para que brinden un mejor servicio al cliente, lo cual es indispensable en este exigente entorno comercial, motivo por el cual se hace necesario desarrollar este tema que ayudará a la empresa a conocer mejor su potencial y demandar sus productos hacia un mercado cada vez más exigente.

Se ejecutó el presente trabajo de tesis utilizando una metodología adecuada a la planificación estratégica y a la vez considerando la normativa institucional para la presentación de este tipo de trabajos de investigación.

El trabajo de tesis está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar tenemos al **Título** en el cual se presenta el tema objeto de estudio, **Resumen** donde se describe en breve síntesis el trabajo realizado, luego tenemos la **Introducción** en la cual se destacan tres puntos: importancia del tema, aporte a la empresa y como se

encuentra estructurada la presente tesis, seguidamente tenemos la **Revisión de la Literatura** donde se recopila los conceptos más relevantes que fundamentan científicamente la elaboración de la propuesta de Planificación Estratégica en la empresa "La Reforma" de la ciudad de Loja, a continuación constan los **Materiales y Métodos** los cuales me permitieron exponer los diversos materiales, métodos y técnicas que fueron aplicados en el desarrollo de la tesis, seguidamente se encuentran los **Resultados:** donde contiene la descripción de la empresa producto del análisis interno y externo, expresado en la tabulación de encuestas y entrevistas en la empresa con la finalidad de proponer mejoras; luego se realizó la **Discusión**: donde se diseña el plan estratégico, empezando con el análisis de definición de los clientes de la empresa y sus demandas; luego el análisis del entorno tanto interno como externo, logrando con esto definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y con ello finalmente elaborar el Plan Estratégico que contiene la misión, visión, políticas y valores corporativos, y demás objetivos estratégicos, que buscarán el cumplimiento de estas estrategias, conjuntamente con el planteamiento de otras estrategias y políticas que serán las que apoyen o impidan el logro de los objetivos, se concluye el mismo con la presentación de **Conclusiones y Recomendaciones** a las que se llegó a determinar en el presente trabajo, las cuales deben ser consideradas por la empresa para ser analizadas y aplicar de ser necesario la propuesta de la planificación estratégica, la cual servirá para el fortalecimiento y mejor organización y desarrollo de las actividades administrativas, operativas y financieras de la empresa.

Finalmente se presenta la **Bibliografía** donde constan todos los libros, textos, folletos , revistas y páginas web que fueron utilizados como material de apoyo para el desarrollo del presente trabajo de tesis y por último constan **Anexos** donde se presenta la información que se requirió para la ejecución del presente trabajo de tesis.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

La Empresa Amiga Industrial la Reforma se crea en la ciudad de Loja el primero de Abril de 1989, ubicada en las calles 18 de Noviembre y Lourdes, fundada por el Sr. Alfredo Luzuriaga, quien con el esfuerzo propio y el de su familia inicia este negocio con la finalidad de ofrecer suministros y útiles de oficina a nuestra ciudad de Loja.

Luego de algunos años esta empresa pasa a manos de uno de sus herederos, el Sr. Guido Honorio Luzuriaga Espinoza, quien hasta la actualidad es el dueño y representante legal de la misma, el cual con su conocimiento empírico y magnífica experiencia ha logrado posicionar a esta empresa en el mercado local de suministros, materiales y útiles de oficina como una de las mejores no solo de la ciudad de Loja, sino de la región sur del país.

En la actualidad esta empresa vende y distribuye no solamente al por menor y mayor suministros de oficina y útiles escolares, ya que se han incrementado las líneas de: papelería, bazar, suministros de computación, artículos de hogar, entre otros. Su mercado se ha extendido a satisfacer las necesidades de los habitantes de la Provincia del Oro y Zamora Chinchipe.

Su Empresa Amiga Industrial La Reforma cuenta con su edificio propio ubicado en las calles 18 de Noviembre entre Mercadillo y Lourdes, así como una sucursal ubicada en la Zona Norte, Avenida 8 de Diciembre y Guayaquil frente a la Zona Militar, su crecimiento ha sido evidente ya que hoy en día cuenta con una planta de empleados de 30 personas permanentes y 20 empleados que son ocasionales, los cuales trabajan únicamente en temporadas altas de venta como en: inicios de clases

escolares y épocas navideñas.

Conforme ha transcurrido el tiempo esta empresa ha logrado ubicarse como líder en la comercialización y distribución en el mercado comercial de suministros de oficina, cabe mencionar que debido a la gran demanda de este tipo de productos por los consumidores, también ha surgido la competencia, la cual ha permitido que industrial La Reforma dinamice su línea de productos e innove en cuanto a infraestructura y servicios.

MARCO CONCEPTUAL

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

La mayoría de empresas elabora planes estratégicos para lograr sus objetivos y metas, cuyos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según el tamaño y naturaleza del negocio; en relación a estos dos aspectos se define la cantidad de planes, estrategias y actividades a ejecutarse en cada una de las unidades operativas, desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores.

Una coyuntura que se destaca directamente con las actividades planificadas es el presupuesto, el cual es un reflejo directo del resultado obtenido en determinados periodos de los planes estratégicos aplicados, considerando que estas dos herramientas giran alrededor del conocimiento de los objetivos para poder alcanzar las metas propuestas por las empresas.[1]

Es importante señalar que todas las empresas deberían definir con mucho cuidado la

[1] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pag. 8

misión y visión que son el presente y horizonte de lo que son y quieren llegar a ser, representando en ellas las funciones operativas que se ejecutaran lo cual debe ser percibido con exactitud por los consumidores.

EMPRESA

Concepto

"Es una entidad conformada por personas, aspiraciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras que le permiten dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio"[2].

Importancia

- **Incremento constante de la productividad:** organización eficiente de los factores productivos.
- **Proveer de bienes a la sociedad:** incrementar la producción para satisfacer las necesidades de los demandantes.

Características

- **Fin económico:** generar bienes y servicios
- **Fin mercantil:** bienes y servicios destinados a la comercialización
- **Fin lucrativo:** obtención de ganancias

[2] Bravo Valdivieso Mercedes (2007)CONTABILIDAD GENERAL. Sexta Edición. Editorial Nuevodía, Quito.

- **Responsabilidad económica y social:** de los aportes de los socios solo se recupera si las empresas marchan bien.

Tipos de Empresas

- **Por Sectores Económicos**
  - **Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales.
  - **Servicios:** Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.
  - **Agropecuaria: Explotación** del campo y sus recursos.
  - **Industrial: Transforma** la materia prima en un producto terminado.
  - **Comercial:** Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.[3]

- **POR SU TAMAÑO**

  - **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.
  - **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas o inferior a 100 personas.
  - **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.

[3] Bravo Valdivieso Mercedes (2007)CONTABILIDAD GENERAL. Sexta Edición. Editorial Nuevodía, Quito.

- **Según El Origen del Capital**

- **Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- **Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.
- **Mixta:** El capital proviene una parte del Estado y la otra de inversionistas particulares.

EMPRESAS COMERCIALES

Definición

Son aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios, que son el productor y el consumidor.

Las empresas comerciales pueden ser mayoristas o minoristas.

- Las **mayoristas** se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a distribuidores minoristas.
- Las **minoristas** venden productos en una escala mucho menor ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas.[4]

ADMINISTRACIÓN

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado.

[4] Bravo Valdivieso Mercedes (2007)CONTABILIDAD GENERAL. Sexta Edición. Editorial Nuevodía, Quito.

La administración es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.), de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Proceso Administrativo

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad, a través de las cuales se efectúa la administración.[5]

Fases del Proceso Administrativo:

Planificación

"Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación del tiempo.

Organización

Consiste en agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical la estructura de la empresa.

[5] FRED, David. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Tercer Edición Reimpresión. Año 2000, Págs .24-25

Dirección

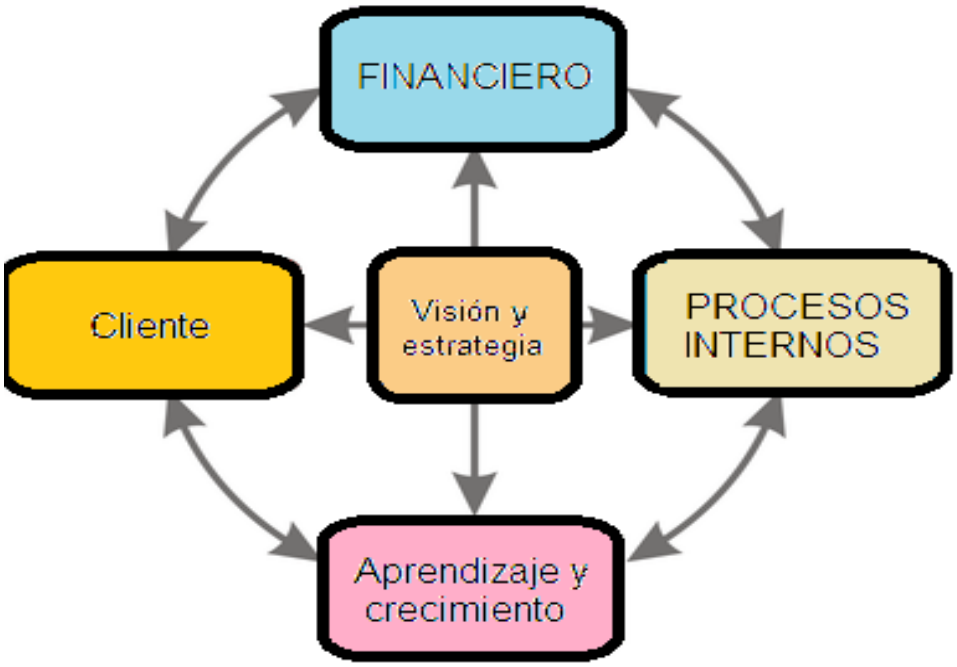
Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad, mediante motivación y la supervisión.

Control

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y si es necesario aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.

GRÁFICO Nro. 1

VISIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las Organizaciones. Paídos-Buenos Aires, 2007. Pág. 45.
Elaborado por: La Autora.

Estableciéndose de esta manera que la administración comprende: el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz. Es decir, la administración implica realizar un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye:

- **Uso de recursos**: Se refiere a la utilización de los distintos tipos de recursos que dispone la organización: humanos, financieros, materiales y de información. [6]
- **Actividades de trabajo**: Son el conjunto de operaciones o tareas que se realizan en la organización y que al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- **Logro de objetivos o metas de la organización**: Todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar la utilización de recursos y la realización de actividades, no son realizados al azar, sino con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización.
- **Eficiencia y eficacia**: En esencia, la eficacia es el cumplimiento de objetivos y la eficiencia es el logro de objetivos con el empleo de la mínima cantidad de recursos. [7]

Determinándose de esta manera que administrar implica lograr los objetivos y metas establecidas y para ello se debe decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la menor utilización en cantidad de recursos.

---

[6] ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las Organizaciones. Paídos- Buenos Aires, 2007. Pág. 45

[7] ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las Organizaciones. Paídos- Buenos Aires, 2007. Pág.s 49-50

GESTIÓN ADMINISTRATIVA:

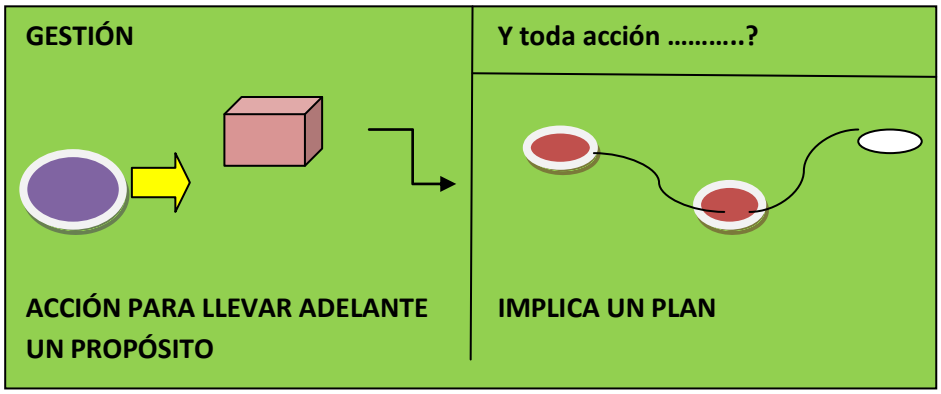
Concepto: El término Gestión proviene del latín Gestio = ONIS: conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto acción y efecto de administrar o dirigir algún asunto; resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad. [8]

Partiendo del concepto antes señalado, se puede decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Hoy en día el enfoque moderno de la Gerencia implica que la Gestión comprende la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, trabajo en equipo, estableciendo círculos de calidad y aplicando la filosofía de la organización horizontal en las empresas o instituciones.

Gráfico Nro. 2

DIAGRAMA DE GESTIÓN



Fuente: Stanton Etzel y Walker.

Realizado por: La Autora

[8] CRUZ Lezama Osaín, **INDICADORES DE GESTIÓN. 2007.** Pag. 5

PLANIFICACIÓN

Concepto

La planificación es la primera función administrativa porque determina por anticipado cuales son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto es un modelo teórico para actuar en el futuro ya que comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.[9]

Importancia

La planificación es fundamental por ser el proceso en que se establecen las metas y se eligen los medios para alcanzar dichas metas; sin planes lo gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni a los recursos de los cuales dispone.

Clasificación

- **Planificación Operativa:** **"**Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

- **Planificación Estratégica:** Es una planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo; es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa, y su función consiste en regir la obtención, uso y

[9] STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XII Edición, Editorial: MacGraw Hill. México .2005.

disposición de los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización."[10]

EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

"La Planificación Estratégica", representa a la herramienta gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer (estrategias), con la planificación estratégica se busca la concentración únicamente en aquellos objetivos factibles de lograrse, y definir el negocio o área a competir, en relación a las oportunidades y amenazas que siempre estarán presentes en el entorno donde se desarrollan todas las actividades.

Siendo necesario impulsar el desarrollo cultural, lo que significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse para enfrentar el mundo presente y futuro, el cual es por naturaleza dinámico.

Por los años setenta, este término "Planeación Estratégica" a largo plazo, fue utilizado para describir el sistema. Este proceso se comenzó a implementar a mediados de los años setenta, en el vecino país de Venezuela este proceso se lo aplicó años más tarde.

Para este proceso tan importante de la Planificación Estratégica se deben considerar cuatro puntos de vista como: El Porvenir de las Decisiones Actuales.

Primero: la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales; esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de

[10] FRED, David. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Tercer Edición Reimpresión. Año 2000, Pág.12

causas y efectos durante un determinado periodo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la máxima autoridad, la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en un futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa mejore en su toma de decisiones en el presente para luego explorar las oportunidades y evitar determinados problemas.

Por lo tanto planear significa diseñar un futuro deseado tratando de identificar la forma y estrategias para lograrlo.[11]

Segundo: La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Así mismo se define como un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, quien, cuando y como deben ejecutarse las acciones, como se evaluarán los resultados, por lo tanto la planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada, administrada y controlada en base a una realidad entendida.

Para gran parte de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboran ciertos planes. Podría ser entendido también como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente externo son incontrolables. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino más bien dicha planeación debería realizársela continuamente con el apoyo de acciones apropiadas cuando lo amerite.

Tercero: La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; la cual requiere de tiempo, dedicación para poder actuar en base a la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte

[11] SANTOS Paredes Alfredo. Planificación de Organizaciones no Gubernamentales. Primera Edición. Buenos Aires- Argentina, 1994. Págs. 48-55

integral de la dirección. A más de ello representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Cuarto: Un sistema de planeación estratégica formal une a tres tipos de planes fundamentales como: planes estratégicos, programas a mediano y largo plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Por tanto la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático mas o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y demás estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica políticas y estrategias que garanticen el logro de los objetivos y metas de la empresa.[12]

MODELOS CONCEPTUALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

"Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de algo que debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades, a cambio de un modelo operativo dinámico que es lo que realmente se usa en las empresas.

Principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica

Los principales modelos conceptuales son:

Premisas de Planeación: literalmente esto significa lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear y la

[12] KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. **Fundamentos de Marketing.** VI edición, Editorial: Prentice Hall (2006)

información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Para ejecutar un plan estratégico es importante que las personas involucradas en él, tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente la máxima autoridad así como saber cómo operará el sistema, esta guía estará incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque generalmente se lo presenta por escrito para su distribución general. La información acumulada de estas áreas a veces es conocida como: " análisis de la situación", aunque también se han utilizado otros términos para denominar a esta etapa de la planeación.

Ninguna organización, no importa su tamaño o cuan lucrativa sea, puede examinar de forma detallada todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación, debido a ello cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros, los cuales les serán de gran importancia para su crecimiento, desarrollo y bienestar, debiendo concentrar su pensamiento y esfuerzos para entenderlos e interpretarlos, otros elementos pueden considerarse en esta parte del proceso aunque puedan ser estimados sin ser investigados como por ejemplo la inflación.

Formulación de Planes:

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de la planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas.

Las estrategias maestras se definen como misiones propósitos, objetivos y políticas básicas; en tanto que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, como pueden ser: construcción de una nueva planta, a diferencia de la programación a mediano plazo donde no existe un enfoque modelo para planear en esta área, donde lo que se

ejecuta depende de la voluntad de los directores en un momento dado, quienes a su vez son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en determinados momentos.[13]

La programación a mediano plazo es el proceso en el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para logar objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

El estándar del periodo de la planeación es de 5 años, aunque existe una tendencia en las empresas más avanzadas en cuanto a tecnología de planear por adelantado para periodos de siete a diez años, vale mencionar que las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos en ocasiones reducen su perspectiva de planeación a cuatro años o menos.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base a los planes a mediano plazo, en algunas empresas los datos obtenidos durante el primer año de los planes ejecutados a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con planes operativos anuales o a corto plazo, aunque existen otras empresas donde no existen estas relaciones, siendo importante mencionar que los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

Implementación y Revisión

Una vez que los planes operativos son elaborados deben implementarse, el proceso de esta acción cubre a toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directa y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados, ya que no existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que se puedan producir.

---

[13] BORJA, Germania y PAZMIÑO Araceli. Planificación y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Editorial IACOBOS. Quito- Ecuador, 2006, Pág. 86.

En la década de los cincuenta, cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal, las empresas tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos, hasta que obviamente eran obsoletos y no producían ningún beneficio. Hoy en día la gran parte de empresas pasan por un ciclo anual de planeación, el mismo que es evaluado durante su ejecución y luego de ella, lo que les ha permitido crecer en el mercado.[14]

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sallenave, afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (1991).[15]

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero que no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.

“ La Planificación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda empresa durante largos periodos, es una planeación que incluye pasos más largos, es más amplio y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir en el nivel institucional.”[16]

---

[14] BORJA, Germania y PAZMIÑO Araceli. Planificación y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Editorial IACOBOS. Quito- Ecuador, 2006, Pág. 88-94.

[15] STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XII Edición, Editorial: MacGraw Hill. México .2005.

[16] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pag. 12

La planificación estratégica si bien es un recurso nacido del mundo privado, ha alcanzado un desarrollo tanto en el ámbito privado como en el público, por cuanto se trata de una herramienta fundamental para la construcción e implementación de las políticas modernas que están acordes a las necesidades de este mundo globalizado.

Sin embargo la planificación estratégica no constituye en si misma una receta, sino un medio para alcanzar los objetivos y metas que se han propuesto en una empresa, para lo cual considera una visión a largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la empresa existe, entre otros aspectos.

De acuerdo con lo que menciona Ander-Egg, "en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular es la direccionalidad del proceso para alcanzar determinadas metas y objetivos y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta"[17].

Importancia

En la actualidad es una herramienta para las pequeñas y grandes organizaciones que aspiran tener una correcta visión de futuro, desarrollando la capacidad de administrar estratégicamente la organización, tomando en cuenta la misión y visión de la misma.

Por consiguiente para entender bien el proceso de la planificación estratégica se deben considerar los términos:

[17] E. ANDER EGG (1995); Introducción a la Planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.

Planificación: Consiste en prever y decidir las acciones que direccionan las acciones de la gestión y los procesos para llevar a la organización desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

Estrategia: Comprende el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una empresa u organización se orienta hacia el logro de sus objetivos; es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, la empresa, en este caso " Industrial la Reforma", se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.

Esto implica, que el concepto de planificación estratégica se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a la Empresa, como de su realidad interna. Estableciéndose que, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también es dinámico.

Desde la perspectiva de la Administración moderna, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, ordenadamente, estructuralmente.[18]

Por lo tanto, se debe comprometer a todos los miembros de una organización en el delineamiento de las estrategias y en el aporte de ideas que permitirán tomar

[18] Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin. Economics: Principles in action (2003). Editorial Pearson Prentice Hall.New Yersey.Pág. 398-415

decisiones, ya que su legitimidad y grado de adhesión, dependerá del nivel de participación con que se implemente y se logren cumplir los objetivos y metas empresariales.

MODELOS CONCEPTUALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

“Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. A cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas.

Las principales características de los Modelos Conceptuales de la Planeación Estratégica son:
Premisas de Planeación, significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implementación de los planes.[19]

Para ejecutar un programa estratégico es importante tomar en consideración que las personas involucradas tengan un amplio conocimiento de lo que los altos directivos tienen en mente y cómo se podrá en funcionamiento el sistema; guía que debe estar incorporada en una programación o planeación que por lo general se lo presenta por escrito para poder observar su distribución general.

[19] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, “CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING”, Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 52-59

Esta información recolectada y expuesta en el formato de planeación en las diversas aéreas administrativas es conocida como " análisis de situación", aunque vale la pena aclarar que este nombre no es único, ya que se suelen utilizar otros términos para identificar esta parte de la planeación

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

Formulación de Planes.

En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones.[20]

Aspectos a considerarse en la Planificación Estratégica

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Enfocar la planificación hacia los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización.

[20] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, “CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING”, Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 52-59

Los factores críticos varían de una organización a otra y pueden ser tan diversos como el abastecimiento de materias primas o la cantidad de funcionarios en las horas de mayor demanda.

Diseñar un proceso de planificación que sea realista.

Evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; como también la disposición y compromiso de directivos y funcionarios; así como posibles problemas políticos y organizacionales que pueden surgir como en todo ámbito social.

"La estructuración de la planificación estratégica está basada en el proceso que le permite la construcción de un puente entre ¿Dónde estamos y hacia dónde vamos?, y, ¿ Qué vamos hacer y cómo lo vamos a hacer?

Definición de la Misión.

La misión no es más que la identificación de los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

Es hallar la respuesta a la pregunta: ¿Cuál es nuestro propósito hoy y cuál debiera ser en el futuro? [21]

[21] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, "CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING", Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 52-59

La misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc.

Al diseñar la misión se deben considerar el escenario real de la empresa u organización, ya que no es posible reformular la misión permanentemente, pero eso no implica que ésta deba ser considerada absoluta y estática. Por eso, mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Una estrategia a considerar y muy conveniente de aplicar es responder a un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?
- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función? ¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?.[22]

[22] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, “CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING”, Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 52-59

Se deduce de ello que, la misión impone una frontera al accionar de la organización, es decir, hace explícito para todos los involucrados, aquello que la organización no debe hacer. Puesto que, muchas empresas destinan grandes recursos a actividades que no están comprendidas entre sus objetivos primordiales, como se puede mencionar: la provisión de servicios de mantención, aseo, transporte o vigilancia, etc.

Ejemplo de Misión:

"Fabricar y comercializar neumáticos de calidad superior, con servicios que nos diferencian en el mercado para la satisfacción de nuestros clientes".[23]

Definición de Visión.

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra "Negocios exitosos" (McGraw Hill, 2000) viene a ser: "El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de guía para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Desde esta perspectiva, la visión no corresponde al presente, corresponde a considerar lo que la empresa pretende como objetivo conseguir a futuro para satisfacer las necesidades de sus clientes y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. En suma una visión puede definirse como una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Algunas de las ventajas que tiene el establecer una visión se consideran las siguientes:

[23] STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. XII Edición, Editorial: MacGraw Hill. México .2005. Pag. 188-194

- Fomentar el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización.
- Incentivar y dirigir para que el talento humano, realice acciones conforme a lo establece la visión.
- Evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable, fomentando la inseguridad general.

Por lo tanto se expresa que la visión en sí no es otra cosa que la imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser en el futuro, mejorando la calidad de lo enfocado.

Valores empresariales.

Son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes y que se visualizan en el trato preferente y eficiente que se da a los clientes. [24]

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Las características a las cuales se deben ajustar los valores pueden ser:

[24] WARDEN J. Keegan y H. IGOR, Ansolf. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito- Ecuador, 2006. Pág. 322-325

* Se desarrollan en condiciones muy complejas.
* Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
* Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
* No son ni pueden ser un simple enunciado.

Objetivos empresariales.

Son los resultados que una empresa pretende alcanzar a futuro, producto de su gestión y de la producción empresarial. Su importancia radica en que a través de estos se establecen los logros esenciales para el éxito de una empresa, mediante ellos se establece el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. [25]

Según varios autores, existen muchas consideraciones para establecer objetivos dentro de cada una de las empresas, puesto que:

- ❖ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ❖ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ❖ Sirven de guía para la asignación de recursos.
- ❖ Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- ❖ Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos que se determinaron en un inicio, y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- ❖ Generan coordinación, organización y control.

[25] WARDEN J. Keegan y H. IGOR, Ansolf. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito- Ecuador, 2006. Pág. 348

- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre.

Análisis externo.

Consiste en la identificación de los factores exógenos que inciden o tiene relación, más allá de la organización, condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). Estos factores incluyen: la evolución económica del país, su crecimiento y desarrollo, las relaciones internacionales, los tratados de comercio, la situación política, etc. También se deben tomar en cuenta los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda.

Otros factores son: el desarrollo tecnológico y los avances científicos que la organización debería conocer y eventualmente adoptar.

El riesgo de factores naturales (clima, terremotos, inundaciones, sequía). Aspectos políticos y legales, etc.

El análisis de estos factores permite identificar amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Además considera que estos factores, lograrán que la empresa logre determinar las decisiones más adecuadas, oportunas y eficaces para alcanzar las metas propuestas.

El Análisis Interno.

Es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de dicho desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión. [26]

Comprende aspectos de la organización, tales como sus leyes orgánicas, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, su estructura formal, sus redes de comunicación, su capacidad financiera, etc. Por ello, es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados.

Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto se le dé espacio a la creatividad. ¿Qué somos? y ¿En qué estado nos encontramos?.
Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, debe cubrir:

- **Niveles**: Estratégico, Táctico, Operativo.
- **Funciones**: Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.
- **Procesos**: Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.

[26] WARDEN J. Keegan y H. IGOR, Ansolf. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito- Ecuador, 2006. Pág. 333

- **Sistemas**: Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc. [27]

En sí el análisis interno consiste en el análisis de los factores o elementos que existen dentro de la organización teniendo en fin de evaluar los recursos y detectar las fortalezas y debilidades que se presente.

Determinación de Objetivos Estratégicos.

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la empresa, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

Cuadro Nro. 1

Matriz de análisis FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potenciales	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Elaborado: La Autora.

MATRIZ FODA: Esta matriz es una estructura conceptual para realizar un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una empresa u organización.

[27] THOPSON , Arthur y STRUCKLAND, A.J. 2001. Administración Estratégica. 11ava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Año 2001, Pág.118

Las potencialidades, surgen de la combinación de fortalezas conjuntamente con las oportunidades señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

El enfrentamiento entre oportunidades de la empresa con el propósito de formular estrategias que sean mas convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva; [28]pudiéndose utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas, de igual manera en toda empresa u organización se pueden desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Dicho sea de paso las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización, una forma de disminuir las debilidades internas, es justamente aprovechando las oportunidades externas.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable. Puesto que, existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión?.

---

[28] E. ANDER EGG (1995); Introducción a la Planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.

El análisis FODA permitirá definir lo que queremos ser a futuro y para ello se debe diseñar éste en función de definir en qué negocios se estará, qué tipo de organización se desea para hoy y el mañana, qué nivel de excelencia se pretende lograr, entre otras.

La matriz FODA, conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

ESTRATEGIA FO.

Esta estrategia se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado, debido a que toda organización debería partir de sus fortalezas y mediante la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado en el que se desarrolla para ofertar los bienes y servicios.[29]

ESTRATEGIA FA.

Esta estrategia en cambio trata de disminuir el impacto de las amenazas del entorno valiéndose de las fortalezas que posee a lo interno, lo que implica que siempre deberá afrontar las amenazas del entorno de manera directa, ya que a veces puede resultar un problema para la empresa u organización.

ESTRATEGIA DA.

En cambio esta estrategia cuya finalidad es disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, por lo general este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, donde la estrategia debe ir

[29] E. ANDER EGG (1995); Introducción a la Planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.

dirigida a la supervivencia, en este caso se podría llegar a la quiebra de la empresa, o de otra manera debería de manera urgente se podría realizar un cambio estructural conjuntamente con su misión.

ESTRATEGIA DO.

Esta estrategia tiene como propósito mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, donde el entorno ofrece ciertas oportunidades, que en ciertos casos no pueden ser aprovechadas con celeridad por las múltiples debilidades que posee la empresa, pudiendo invertir los recursos necesarios en las áreas deficientes, de tal manera que se puedan aprovechar las oportunidades en el lugar y tiempo preciso.[30]

Es decir, el diseño de futuro exige generar procesos eficientes y efectivos para lograr las metas. Para eso, en el diseño de objetivos estratégicos se pueden identificar algunos énfasis que van a condicionar las definiciones que se alcanzan:

- **La orientación estratégica.**

Esta orientación estratégica da cuenta de los distintos énfasis que pueden tener las propuestas de transformación, por ejemplo: hacia los intereses de los usuarios, a mejorar la imagen corporativa, a adicionar recursos, a mejorar la gestión, u otros.

- **Las actitudes hacia el cambio.**

Considerando como parte del proceso el tipo de reformas que impongan los cambios en el entorno o, por el contrario, el afianzamiento de la situación presente. En este caso influye su "condición cultural" con respecto al cambio.

- **La amplitud estratégica.**

[30] E. ANDER EGG (1995); Introducción a la Planificación; Editorial Lumen, Buenos Aires.

Esta amplitud estratégica es la variedad de elementos a considerar en el proceso. Se puede centrar la atención en un aspecto más significativo, como la introducción de nuevas tecnologías o la capacitación del personal; ello permitiría mayor profundidad en su intervención. Oh bien se puede considerar una diversidad de intereses, que determine acciones más leves en cada una de ellas. [31]

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

"Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una empresa u organización para el mediano y largo plazo, en conjunto configuran una definición operativa de la visión y cuyo logro nos permite saber si la hemos alcanzado o no".[32]

Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?; ¿cuándo se debe lograr?; ¿ cómo se sabrá si se ha logrado?.

Por ello toda empresa u organización una vez que se ha establecido, y tiene clara su Misión y Visión, debe definir sus ***objetivos estratégicos*** o de largo plazo, es decir aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a largo plazo.

A continuación se pone a consideración algunos de objetivos estratégicos:

- Mejorar la eficiencia y productividad en el quehacer permanente de la organización.

[31] 7 GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pag. 259-265
[32] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pags. 259-265

- Mejorar la posición competitiva de la empresa.
- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines organizacionales.
- Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera en la tramitación y otorgamiento de beneficios.
- Alcanzar niveles de excelencia en la calidad y prontitud con que se atiende al usuario.
- Conservar la equidad y exactitud jurídica en la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias que regulan las prestaciones del servicio a sus usuarios.

META

Las metas proporcionan un sentido de dirección, sin un meta, los individuos al igual que las empresas o departamentos tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los múltiples inconvenientes con los que a diario se encuentran.

Determinación de Metas y Proyectos

- Las metas de producción son la expresión de lo que se quiere alcanzar en términos de productos o servicios.
- Las metas de gestión hacen referencia a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dichos productos.
- Los proyectos son los mecanismos destinados a alcanzar las metas. [33]

[33] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pags. 259-265

Metas de Gestión:

- Este tipo de metas hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:
- Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
- Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

Proyectos:

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.[34]

La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:

[34] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pags. 259-265

- Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
- Definición de las metas de producción y de gestión.
- Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
- Constatación del logro de las metas propuestas.

Por consiguiente la medición de la gestión aparece como la culminación de un proceso de planificación estratégica. Para ello es fundamental que la información sea apropiada para el cumplimiento de metas y proyectos.

Limitaciones y Recomendaciones

La implementación de una Planificación Estratégica puede implicar la parte financiera ya que sus costos pueden ser mayores que sus beneficios, debido a que por lo general consume tiempo y dinero, recursos que de no ser utilizados adecuadamente, podrían ser gastados más productivamente en otros objetivos. Por ello, previamente es bueno preguntarse, ¿cuáles son los beneficios y cuáles son los costos del proceso específico que se quiere implementar?

La planificación estratégica está asociada con procesos de desarrollo a mediano y largo plazo. Las organizaciones en crisis deberían primero resolver sus problemas y amenazas, antes de involucrarse en un proceso de este tipo.[35]

Es necesario mencionar que no es aconsejable copiar los sistemas sugeridos en las publicaciones, ya que han sido desarrollados en circunstancias particulares. Se recomienda no sobrevaluar el rol del consultor en la Planificación Estratégica. Este puede resolver una serie de dificultades, pero si su rol se limita a un ámbito

[35] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México, 2007. Pags. 259-265

particular, sin verdadera interacción con toda la organización, se corre el riesgo de obtener un bonito documento, que no aporte mucho al desarrollo organizacional.

Los propios miembros de la empresa u organización son quienes generalmente mejor saben lo que se debe hacer. Un consultor puede desempeñar el rol de facilitador del proceso. La restricción más grande se produce cuando los directivos de la organización no están comprometidos o no están dispuestos a actuar sobre lo que se planifica. Por lo tanto, se puede conceptualizar a la Planificación Estratégica como un instrumento importante dentro del marco operativo y administrativo de una empresa u organización, ya que, establece el direccionamiento, las metas, objetivos, políticas y estrategias que a nivel corporativo debe alcanzar la organización en pro de ser competitiva y eficiente, con calidad en cuanto a productos y servicios.
En este ámbito la empresa " La Reforma" , entre uno de sus objetivos a corto plazo está el diseño e implementación de una Planificación Estratégica que permita operar su administración de tal forma que a más de insertarse en la colectividad, su nombre se posicione no solamente en la ciudad de Loja sino en toda la Región Sur del país, a la vez que sea competitiva y los procesos de inversión fortalezcan su liquidez, brindando seguridad y confianza en tanto al gerente propietario, como a sus empleados.

Estrategias

Es el proceso mediante el cual una empresa u organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Es también el medio, la vía, el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.

Actividades:

Es el conjunto de tareas y acciones a las cuales alguien se dedica, encaminadas a alcanzar un fin específico.[36]

[36] 5KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. **Fundamentos de Marketing.** VI edición, Editorial: Prentice Hall (2006)

Tácticas:

Las tácticas se las define como las acciones particulares que cada parte realiza durante la ejecución de la estrategia.

Mientras que la estrategia define la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia. La táctica contesta a la pregunta de cómo llevarnos a cabo nuestros planes e ideas. Calcular con exactitud cada movimiento, encontrar maniobras, combinaciones o recursos para mejorar nuestra posición es competencia de la táctica.[37]

Políticas:

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en el proceso de toma de decisiones, sobre algún problema, el cual se repite una y otra vez dentro de las empresas y sectores públicos.

En el sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos facilitando la implementación de estrategias.

Plan Estratégico.

Un Plan estratégico es un documento técnicamente elaborado bajo estándares que permiten determinar la misión, visión y los objetivos, políticas y estrategias a implementar una organización para posicionarse en un mercado competitivo, como:

- **Estrategias de Excelencia Operacional u Operativa:** Se construye sobre la producción y la Entrega de Productos y Servicios. Esto Implica la

[37] 5KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. **Fundamentos de Marketing.** VI edición, Editorial: Prentice Hall (2006)

comercialización de categoría mundial, la fabricación y procesos de distribución.

- **Estrategia de Cercanía al Cliente:** Se construye con la creación de productos y servicios como un “traje a medida” para lograr la relación y sintonía cada vez más clara con el cliente. Mantener la lealtad y rentabilidad del cliente a largo plazo. Es decir, mantener la cercanía al cliente, y no perder de vista sus necesidades y deseos.

- **Estrategia de Liderazgo del Producto**: Supone en producir productos siempre actuales y útiles e implica la comercialización. Por tanto, se debe estar enfocado en el mercado y tener una organización ágil y flexible.

- **Estrategia para definir tareas de Gestión en los niveles de la Organización:** Sirve de hilo conductor de los propósitos generales de la misma e incluso, convirtiéndose en una referencia coherente e integradora de las diferentes toma de decisiones en toda la empresa. El objetivo es:

Desarrollar las competencias centrales de una empresa u organización y la consolidación de capacidades que tiendan a crear una fortaleza para defenderse del entorno cambiante.

Propósito Estratégico, Según Hamel y Prahalad, consiste en:

- Desarrollar una actitud competidora a todos los niveles a través de la “Inteligencia competitiva”.
- Establecer hitos claros y revisión de los mecanismos.
- Formación de Personal y posibilitar contribuciones individuales: se deben considerar las iniciativas.

- Servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.

Estrategias Gerenciales:

- Reflejan el propósito de la organización a largo plazo indicando sus planes de acción y prioridades.

- Selecciona los tipos de actividades en las que desea posicionarse y la forma en la que actuará en cada segmento del mercado.
- Intenta consolidar, alcanzar, mejorar y sostener una ventaja competitiva basándose en sus capacidades y recursos y en las amenazas y oportunidades de su entorno.
- Sirve de modelo y orientación para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, integrando sus acciones orientándolas hacía un objetivo común.
- Apunta hacía el desarrollo de competencias y habilidades que fortalezcan a la organización frente a cambios en su entorno competitivo y sirve de guía para la inversión en activos fijos tangibles e intangibles en aras de lograr los propósitos organizacionales. [38]

Todas esta dinamia exige la planeación e instrumentalización de un Plan de Acción que según la autora GARCÍA, Estela (2007) expresa: “Diseñar un Plan de Acción es formular estrategias específicas de corto y mediano plazo; mismas que están articuladas con la estrategias maestras, macro o anuales que delineo la empresa”. (Pág. 72).

[38] 5KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. **Fundamentos de Marketing.** VI edición, Editorial: Prentice Hall (2006)

Las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta, agencia o expansión de la infraestructura, etc.

Un plan de acción es un documento escrito que describe los pasos que los/as gerentes, asesores, asistentes y sus compañeros/as de trabajo llevarán a cabo para ayudar a maximizar la transferencia de los objetivos y metas.

Un plan de acción se inicia antes de la intervención de capacitación a fin de que cada persona que pueda apoyar la transferencia del aprendizaje esté involucrada desde el comienzo. El plan se refina durante el evento de capacitación y por lo general no se completa sino hasta después del evento, cuando los empleados están implementando nuevas habilidades en el trabajo. Como verá, los planes de acción son un tema recurrente en todo este trabajo de investigación.[39]

El contenido y la diagramación de un plan de acción deben apoyar a los/as usuarios/as del plan, especialmente a los gerentes y empleados. Al desarrollar un plan de acción, tenga en cuenta estos puntos importantes:

- Escriba las actividades como pasos discretos que sean realistas, mensurables y alcanzables.
- Identifique responsabilidades claras para los gerentes, asesores, apoyos y empleados de la empresa.
- Desarrolle un cronograma específico para completar las actividades.

[39] 5KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. **Fundamentos de Marketing.** VI edición, Editorial: Prentice Hall (2006)

- Identifique los recursos necesarios para completar las actividades, incluyendo los planes para adquirir estos recursos.
- Instruya a los empleados para que usen un diario de aprendizaje que les permita facilitar el desarrollo de un plan de acción. Un diario de aprendizaje es un registro en el cual los empleados documentan temas, problemas, necesidades adicionales para el desarrollo de habilidades y preguntas que surgen a medida que se aplican los conocimientos y las habilidades nuevos en el trabajo.

Un Plan de acción incluye muchas características que se deben considerar al diseñarlo. Por ejemplo: es muy detallado, pero tal grado de detalle puede no ser siempre necesario, dependiendo del problema de desempeño y la intervención de aprendizaje que se esté desarrollando.

En sí, un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

En el contexto empresarial, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma.[40]

Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

---

[40] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, “CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING”, Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 175

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado.

En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos. Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta.[41]

Definiciones relacionadas:

Es así que los planes de acción se pueden elaborar en base a su especificidad, como:

- Plan de vida.
- Plan operativo.
- Plan de trabajo.
- Plan de contingencia.
- Plan de negocios.

[41] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, “CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING”, Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 189

ETAPAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

ETAPA 1: Diagnóstico de la situación actual: Comprende los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Expectativas de usuarios externos y determinación de sus demandas
- **Paso 2:** Expectativas de usuarios internos y determinación de sus demandas
- **Paso 3:** Análisis del entorno (Oportunidades- Amenazas)
- **Paso 4:** Análisis organizacional (Fortalezas- Debilidades)

ETAPA 2: Elaboración del Plan Estratégico: Comprende los siguientes pasos:

- **Paso 1:** Formulación de la Misión
- **Paso 2:** Formulación de la Visión
- **Paso 3:** Definición de Valores Corporativos
- **Paso 4:** Formulación de Objetivos Estratégicos
- **Paso 5:** Definición de Estrategias.[42]

ETAPA 3: Se inicia la instrumentación de lo planeado, este paso puede denominarse como etapa de acción, lo cual significa la movilización tanto de empleados como gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas.

ETAPA 4: Evaluación de Resultados: Es imprescindible que los administrativos de la empresa mantengan una constante vigilancia, monitoreo y control del avance de la ejecución de los distintos proyectos que permita reformular cualquiera de las fases".[43]

---

[42] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, "CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING", Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 184

[43] SANTOS Paredes Alfredo. Planificación de Organizaciones no Gubernamentales. Primera Edición. Buenos Aires- Argentina, 1994. Págs. 16-17

ANÁLISIS FODA

"El FODA, es un método de análisis empresarial que observa distintos datos de la organización, su coteja y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su acción en el medio. A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA, se pueden tomar decisiones y formular la misión y visión de la organización".[44]

El FODA, es una herramienta que ayuda a analizar la empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿ es relevante?, ¿está dentro o fuera de la empresa?, ¿es bueno o malo para la empresa?

El análisis FODA tiene como propósito fundamental:

- Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras,
- Efectuar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades

FORTALEZAS:

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que tienen una posición privilegiada frente a la competencia, es decir, los recursos que controla, capacidades, y habilidades que se poseen.

OPORTUNIDADES:

Son aquellos factores favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y permiten obtener ventajas competitivas.

[44] ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las Organizaciones. Paídos- Buenos Aires, 2007. Pág. 34

DEBILIDADES:

Son aquellos factores que provoca un posición desfavorable frente a la competencia, como: recursos de los que se carecen, habilidades que no poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

AMENAZAS:

"Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente , los cuales pueden ser de tipo político, económico, tecnológico; pueden llegar a tener incluso contra la permanencia de la organización".[45]

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Una vez identificados los factores internos de la empresa, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores internos para lo cual es necesario seguir el siguiente procedimiento:

1. **Identificar las Fortalezas y Debilidades de la Empresa**

2. **Asignamos una ponderación a cada factor:** los valores oscilan entre 0,01-0,09, cuyo resultado es 1 (uno), de estas ponderaciones.

3. **Hacer una clasificación de uno a cuatro par indicar si dicha variable presenta:**
   - ✓ Debilidad mayor a 1
   - ✓ Debilidad menor a 2

[45] GARCÍA, Estela y Velasco, María. Planeación Estratégica teórica y práctica. Editorial Trillas, México, 2007.

- ✓ Fortaleza menor a 3
- ✓ Fortaleza mayor a 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderado para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 4.

6. Si la sumatoria de los resultados ponderados da un valor mayor a 2,5, hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, y no tiene problemas internos, si es menor a 2,5, indica que existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas y que si tiene problemas internos; si es igual a 2,5, quiere decir que en la empresa hay estabilidad y equilibrio.[46]

Cuadro Nro. 2

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Fortalezas **Debilidades**			
TOTAL			

Elaborado por: La Autora.

[46] GARCÍA, Estela y VELASCO, María. Planeación Estratégica Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México 2007. Pag. 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Una vez identificados los factores externos relacionados al análisis del entorno se procede a realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, para lo cual se sigue el siguiente proceso:

1. Identificar las oportunidades y amenazas de la empresa

2. Asignamos una ponderación a cada factor: los valores oscilan entre 0,01-0,09, y el resultado final es 1 (uno), en estas ponderaciones.

3. Realizar una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta los siguientes resultados:
   - ✓ Amenaza mayor a 1
   - ✓ Amenaza menor a 1
   - ✓ Oportunidad menor a 3
   - ✓ Oportunidad mayor a 4[47]

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización que varía entre 1 y 4.

6. Si la sumatoria de los resultados ponderados da un valor mayor a 2,5, hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2,5, indica que existe predominio de amenazas

[47] JAQUES Jean. MARKETING ESTRATÈGICO, "CASOS PRÀCTICOS DE MARKETING", Bogotá, Grupo Editorial NORMA 2000. Pag. 189

sobre las oportunidades, y que si tiene problemas externos; si es igual a 2,5, quiere decir que en la empresa hay estabilidad y equilibrio.[48]

Cuadro Nro. 3

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR	PONDERACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO
Oportunidades **Amenazas**			
TOTAL			

Elaborado por: La Autora.

ETAPA 2: ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Dentro de esta etapa se encuentran los siguientes pasos a seguir:

Paso 1: Formulación de la Misión

Paso 2: Diseño de la Visión

Paso 3: Definición de Valores Corporativos

Paso 4: Formulación de Objetivos Estratégicos

Paso 5: Definición de Estrategias

Paso 6: Defina las Políticas

Paso 7: Formulación de Programas

[48] GARCÍA, Estela y VELASCO, María. Planeación Estratégica Teoría y Práctica. Editorial Trillas, México 2007. Pág. 13

Paso 8: Formulación del Presupuesto.[49]

Plan Operativo Anual (POA)

Por lo general el Plan Operativo, tiene una duración de un año, por eso suele ser mencionado, el POA, pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cubrir con los objetivos y definir los lineamientos a seguir por los empleados y demás subordinados de la empresa.[50]

Presupuesto

"Se llama presupuesto al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno), durante un periodo, por lo general de un año".[51]

Importancia:

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones que se realizan en una organización, se puede lograr en gran medida a que se desarrolle un buen proceso de planeación y control, siendo uno de los recursos del que se puede disponer como el presupuesto, ya que solamente mediante su implementación en un empresas se puede pensar sobre una base sólida para la empresa.

Funciones

El presupuesto dispone de tres funciones imprescindibles:

- ✓ Control financiero de la organización

[49] BORJA, Germania y PAZMIÑO Araceli. Planificación y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Editorial IACOBOS. Quito- Ecuador, 2006, Pág. 11.
[50] THOPSON , Arthur y STRUCKLAND, A.J. 2001. Administración Estratégica. 11ava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Año 2001, Pág.
[51] Sullivan, Arthur; Steven M. Sheffrin. Economics: Principles in action (2003). Editorial Pearson Prentice Hall.New Yersey.Pág. 502

- ✓ Control presupuestario
- ✓ Control preventivo o correctivo

Clasificación de los Presupuestos

Los presupuestos pueden clasificarse desde diferentes puntos de vista, depende del orden y prioridad de los usuarios:

- ✓ Presupuestos rígidos o estáticos
- ✓ Presupuestos flexibles o variables
- ✓ Presupuestos a corto plazo
- ✓ Presupuestos a largo plazo
- ✓ Presupuestos operativos
- ✓ Presupuestos financieros
- ✓ Presupuestos del sector público
- ✓ Presupuestos del sector privado.

ETAPAS DEL PRESUPUESTO

Para elaborar un presupuesto es conveniente seguir las siguientes fases:

- ✓ Pre iniciación
- ✓ Elaboración del presupuesto
- ✓ Ejecución
- ✓ Control, y,
- ✓ Evaluación.[52]

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de una empresa, sea por departamentos o secciones, en algunas veces por las personas que las dirigen, haciendo un

[52] http://books.google.com.ec/books?id=alSEjvLKzD0C&pg=PA23&dq=clasificaci%C3%B3n+de+los+presupuestos&hl=es&sa=X&ei=3g9RUdnICunZ0QGEmYDADA&ved=0CCsQ6AEwAA.

esquema sobre las relaciones jerárquicas. Estos revelan la división de funciones niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, entre otros.[i]

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

- **Organigrama Estructural**: Contiene información respectiva de la organización hasta determinado nivel jerárquico según su magnitud y características. Muestra la organización completa, dando a primera vista un panorama de todas las relaciones entre las divisiones y departamentos.

- **Organigrama Funcional**: Incluye las principales funciones que tienen asignadas, este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la empresa en forma general.[53]

[53] WARDEN J. Keegan y H. IGOR, Ansolf. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito- Ecuador, 2006. Pág. 241.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo de tesis fue desarrollado en la ciudad de Loja, en su empresa amiga “LA REFORMA”. Ubicada en las calles 18 de Noviembre, entre Mercadillo y Lourdes.

Para la elaboración de todo el trabajo de tesis, fue necesario la utilización de los siguientes recursos materiales y equipos de oficina:

- Computadora
- Impresora
- Resmas de papel bond A4
- Calculadora
- Grabadora manual
- Cuadernos
- Lápices
- Fotocopias
- Borradores, etc.

Métodos:

Para desarrollar el presente trabajo de tesis se hizo necesario recurrir a la utilización de los siguientes métodos y técnicas.

Método Inductivo

Fue utilizado para analizar la problemática planteada y estructurar los objetivos estratégicos propuestos, haciendo una comparación con la literatura investigada, que sirvió de base para realizar el fundamento teórico- conceptual del trabajo de tesis.

Método Deductivo

Este método sirvió para realizar la comparación tanto de los hechos investigados en el análisis internos y externos de la empresa "La Reforma", y evaluar frente a conceptos, principios, definiciones, leyes, normas generales que permitan extraer conclusiones y recomendaciones.

Método Histórico.

La utilización de este método contribuyó a la descripción y análisis de los hechos históricos suscitados en años anteriores en la empresa la Reforma.

Método Analítico.

Este método se lo aplicó una vez que recopilada toda la información, para luego ser analizada con y en lo posterior hacer la propuesta de alternativas que permitan mejorar las deficiencias que posee la empresa en estudio.

Método Descriptivo.

Con la utilización de este método es posible procesar y describir la información obtenida en el trabajo de campo para plasmarse en conclusiones y recomendaciones finales.

Método Estadístico.

Mediante la utilización de éste método es factible realizar la estructura de cuadros, gráficos estadísticos, como resultado obtenido de la aplicación de las encuestas realizadas tanto a empleados como usuarios de la empresa y obtener datos adecuados y pertinentes que permiten establecer la matriz FODA para tener una visión general de la empresa.

Técnicas

Observación.- Esta técnica permite hacer una observación detallada de los sucesos y hechos que ocurren en la empresa " La Reforma", lo que permitió determinar debilidades en la parte operativa y de gestión en la empresa objeto de estudio.

Entrevista.- Esta técnica se aplicó durante el proceso de trabajo de campo al gerente-propietario de la empresa "La Reforma", Sr Guido Honorio Luzuriaga Espinoza, técnica que permitió determinar aspectos importantes en la empresa para su posterior estudio y análisis.

Encuesta.- Se hizo el diseño de encuestas para los usuarios internos como externos de la empresa , lo que permitió realizar el análisis tanto interno como externo de la empresa, tomando en consideración que el número de empleados fijos que mantiene esta empresa es de 32 personas, así como de 2112 clientes fijos registrados en su base de datos.

Tamaño de la muestra

Gracias a la información gentilmente proporcionada por el personal de ventas y contabilidad con autorización del Sr. Gerente, la empresa "La Reforma", mantiene

una cantidad de 2112 clientes fijos, en base a este número se determinó el número de clientes a ser investigados.

Para determinar el número de clientes fijos a ser encuestados se aplica la siguiente fórmula:

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

DONDE:

N = 2112 POBLACIÓN

e = 5% margen de error

n = Tamaño de la muestra

1 = Constante

$$n = \frac{2112}{1+(0.05)^2(2112)}$$

n = **336.**

f. RESULTADOS

Este trabajo de investigación nace como una perspectiva más particular, ya que la proposición de la planificación estratégica, surge como un interés del gerente propietario, ya que es vista como una necesidad relacionada directamente con la organización administrativa de la empresa, la cual ha venido desarrollándose de forma empírica, motivo por el cual el señor gerente mantiene el deseo de actualizarse, implementando algunas herramientas administrativas que mejoren las expectativas del gerente, como por ejemplo la definición de la misión y visión que guíen las metas del negocio.

Posiblemente el problema en la empresa surge en el momento en el que ésta empieza a crecer y desarrollarse, haciéndose cada vez más grande llegando al punto que pasa de ser de un simple negocio familiar a una compañía formalmente establecida.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS:

El entorno de incertidumbre en el que actualmente se viene desarrollando el sector comercial de la ciudad de Loja es muy volátil, el efecto de la economía nacional conjuntamente con el sector político y regulatorio que hoy en día es muy cambiante hacen necesario que el sector comercial tome las medidas adecuadas en base a un análisis sistemático con decisiones que permitan permanecer en este mundo tan competitivo y globalizado y con un mercado que cada vez es más exigente, en base a ello la información recopilada tiene relación directa con determinados escenarios.

ANÁLISIS ECONÓMICO

El crecimiento económico en el Ecuador se ha visto reflejado en los actuales momentos ya que según datos estadísticos es la octava más grande de América

Latina después de : Brasil, México, Colombia, Argentina, Venezuela, Chile y Perú. A partir del año 2007 el Ecuador supera su economía la cual estaba sujeta a reformas políticas económicas que han servido para enrumbar a la economía ecuatoriana a un desarrollo económico sostenido y sostenible, este país posee grandes reservas de petróleo como la del Yasuní, importantes reservas ecológicas, turísticas, grandes yacimientos de cobre y auríferos, los cuales han llamado la atención de mercados multinacionales, la fortaleza que posee nuestro país al estar ubicado en la línea ecuatorial lo ha hecho acreedor a estas grandes fuentes de reserva cuyo aprovechamiento se espera pueda sustentar al desarrollo y progreso del país.

La información recabada durante el último Censo del año 2010, determina provisionalmente que existen 21.9, 49 establecimientos visibles que desarrollan actividades económicas en la provincia, lo que significa que el 52% de la Región 7 y el 4% a nivel nacional.
Esta característica determina el gran dinamismo económico de la provincia de Loja. En efecto, si se analiza la evolución del valor bruto de producción (PNB) generado en Loja, entre el período 2004 –2007, se puede ver un crecimiento sostenido d e las actividades productivas, ya a que el PNB pasa de 604 millones de dólares constantes (2000) en 2004 a 715 millones de dólares constantes en el 2007.

La estructura económica de la provincia de Loja, también explica la evolución creciente en la generación de riqueza. Para el año 2007, el sector más importante en términos de valor de la producción fue el de la industria de construcción, que proporcionó cerca de 182 millones de dólares a la provincia y al país, lo que significó casi el 58% del PNB de la provincia.

En segundo lugar se encuentran ubicadas las industrias dedicadas a desarrollar actividades agrícolas, ganaderas, de caza y silvicultura, que reportaron un valor de producción de 109 millones de dólares, equivalentes al 35% provincial.

Muy vinculada a estas actividades en Loja se ha desarrollado el comercio al por mayor y menor, que aportó 98 millones de dólares, lo que representa el 31% a la producción de nuestra provincia de Loja.

Frente a este importante análisis de crecimiento económico para nuestro país como para la ciudad de Loja, recobra mayor importancia la ejecución del presente trabajo de tesis, ya que mediante la elaboración de un adecuado plan estratégico implementado en la empresa "La Reforma", se dinamizará su desarrollo administrativo, beneficiando directamente a los usuarios internos y externos que recurren día a día a este local comercial; presentándose este análisis como una oportunidad.

La información recabada durante el último Censo del año 2010, determina provisionalmente que existen 21.949 establecimientos visibles que desarrollan actividades económicas en la provincia, lo que significa el 52% de la Región 7 y el 4% a nivel nacional, siendo esta una característica del gran dinamismo económico de la provincia.[54]

ANÁLISIS POLÍTICO:

El gobierno actual del Presidente Rafael Correa Delgado ocupa un lugar preferencial en el análisis del entorno motivado por varios aspectos como su poder legislativo y su capacidad de apoyar a sectores mediante nuevas políticas, por cuanto es de suma importancia la estabilidad política ya que provoca seguridad a la sociedad en general.

[54] www. Banco Central del Ecuador

Es por ello que se han implantado políticas encaminadas a incentivar el desarrollo del emprendimiento y comercios, que se encargarán de preservar la estabilidad, transparencia y solidez, para ello es necesario establecer mecanismos para promover y fortalecer esos determinados sectores, para ello es necesario el control adecuado en las instituciones de servicios por los órganos pertinentes, con la finalidad de preservar el buen vivir, de la colectividad, lo que permitirá tener una mayor participación en el mercado.

Sin embargo un aspecto negativo es que todo proceso de transición conlleva a constantes reformas en cuanto a políticas y leyes, lo que determina una inestabilidad política, financiera y económica, consecuentemente se produce la desconfianza de la colectividad hacia ciertas entidades, lo cual incide en el accionar de la empresa la "Reforma", misma que está sometida a cambios continuos no solamente por la reformatoria de leyes sino también por el comportamiento del mercado comercial en el cual desarrolla sus actividades debido a la inflación, competencia, inconformidad de los clientes, etc.

Ante esta perspectiva de apertura y apoyo que se observa en el gobierno actual, resulta oportuna la posibilidad de que la empresa "La Reforma", se organice estratégicamente tanto en el ámbito administrativo como operativo, procurando viabilizar las acciones pertinentes que le permitan fortalecer su imagen corporativa, ya que de no hacerlo oportunamente se correría el riesgo de que cierta injerencia política o económica ponga en riesgo la permanencia en el mercado comercial de esta empresa de aquello se puede inferir que sería considerada una amenaza.

ANÁLISIS SOCIAL

Los problemas de la sociedad se dimensionan con mayor fuerza y toman más sentido desde una valoración política, social, cultural y financiera. Es así que en el

contexto financiero la fisonomía general de los problemas sociales está representada en los conflictos entre quienes poco o nada tienen y aquellos que cuentan con algo o mucho más.

Por lo visto, el sistema crediticio en esta perspectiva, no ha estado ajena a esta cultura y por ello no ha menguado en sus esfuerzos por ser la entidad preferida, que está en la mente del potencial cliente para que con la mayor de las confianzas acceda a solicitar su crédito. En la actualidad factores de desconfianza, índices elevados de la Tasa Activa de Interés en relación a la Tasa Pasiva, hacen que las personas, sus ahorros lo inviertan en bienes o lo consuman. Ante esta perspectiva, las financieras deben acudir a convenios y promociones que satisfagan y enlacen al cliente con el sistema financiero de una u otra manera.

La ciudad de Loja se ha incorporado activamente a la vida económica, social y cultural del país, siendo su economía un eslabón relevante con conexiones inmediatas con el Norte del Perú, la Costa ecuatoriana y las provincias del Azuay y Zamora.

En cuanto a la distribución de la población la Provincia de Loja se caracteriza por existir un predominio de la población mestiza con un 92,8%; seguida de la población blanca con un 3,4%; y, la indígena con un 3,05%; la población mulata, negra y otros son muy bajos.

El cantón Loja posee un 61,9% de población joven, comprendido entre los 14 y 29 años de edad. Según el 30% de la juventud económicamente activa está desempleada, y el 20% subempleada, el 40% de los jóvenes desea abandonar el

país; de los jóvenes emigrantes el 41% son mujeres y el 59% son hombres, el 70% se encuentra entre los 18 y 32 años de edad.

La economía de la provincia de Loja es la decimosegunda del país, experimentó un crecimiento promedio del 3.67% entre 2011 y 2012. Crecimiento que se ubicó por debajo del promedio nacional de 4.3 durante el mismo periodo. La inflación al consumidor de enero de 2012 estuvo situada alrededor del 0.60% en la ciudad de Loja, por debajo de la media nacional de 8.83, según el INEC.[55]

Loja es la ciudad con mayor influencia sobre el PIB de la provincia homónima, de acuerdo con al estudio, efectuado por el Banco Central del Ecuador, la ciudad de Loja aporta al alrededor de 1,9 de la economía nacional.

La población económicamente activa de la provincia de Loja está dedicada en su mayoría el 38.2% trabaja por cuenta propia; el 19,9% trabaja como empleado en el sector privado; el 16% trabaja en el sector público; el 13,3% trabaja en ocupaciones elementales como jornalero o peón; el 3,9% traja como técnicos y profesionales de nivel medio; el 2,6% trabaja como operario, oficiales, artesanos; el 2,5% trabajan de directores y gerentes, el resto del porcentaje trabajan en actividades como: científicos intelectuales, administración pública y otras actividades que no están declaradas.[56]

La ciudad de Loja es la quinta ciudad según depósitos en instituciones del sistema financiero con 192.680 miles de dólares en las arcas de estos, de igual forma es

[55] www.incec.gob.ec

[56] www.inec. gob.ec

considerada según créditos concedidos por el sistema financiero en esta ciudad con 189.828 miles de dólares a los beneficiaros, y la cuarta menos morosa del sistema con un 2.94% de morosidad.[57]

La empresa comercial "La Reforma", a través de su planificación estratégica, asumirá el reto histórico de fomentar aún más el desarrollo social de los ecuatorianos y más aún de los lojanos, ya que mediante una adecuada estructuración administrativa aportará a reducir los índices de desempleo y subempleo de los ciudadanos de Loja, contribuyendo así a mejorar el nivel de ingresos económicos de una vasta cantidad de familias.

Si bien los índices de empleo y subempleo en nuestro país han ido disminuyendo durante los últimos años, se debe recordar que aún no han desaparecido en su totalidad, ya que persiste un amplio segmento de la población que aún mantiene rezagos de pobreza y desocupación que puede desembocar en la organización de movimientos sociales que generen la invasión de terrenos, delincuencia, prostitución , inseguridad, etc., fenómenos sociales que afectan al desarrollo normal de las actividades comerciales de las empresas ubicadas en la ciudad de Loja, lo que consecuentemente puede afectar su situación actual considerando estas condiciones como una amenaza.

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

"Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios[58]

[57] www.banco central del ecuador. fin. ec.
[58] www.miteconologico.com/Main/Entorno de la Empresa

La repercusión de la tecnología en el sector comercial hoy en día se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos servicios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos, lo que afecta gravemente a la empresa comercial “La Reforma”, por no contar con un medio tecnológico social adecuado para que sus clientes se enteren de las ofertas, nuevos productos, etc.

Hace pocos meses el Presidente de la República Rafael Correa Delgado, oficializó la creación del Ministerio Coordinador del Talento Humano, cartera que tiene entre uno de sus ejes el impulso de la ciencia y la tecnología en el país, frente a este ámbito tecnológico, las autoridades nacionales tiene el desafío de desarrollar acciones claras para revertir esos números rojos para incrementar la suficiente capacidad tecnológica en el país.

Este evidente atraso tecnológico que afecta al país no debe ser tomado en cuenta en ningún momento, como una seria limitante para su desarrollo y crecimiento económico e industrial, ya que si en la actualidad no se cuenta con la suficiente tecnología de punta que permita realizar de manera eficiente las actividades de comercialización, se puede recurrir a otra clase de herramientas que puede permitir a la empresa “La Reforma”, ser altamente competitiva aprovechando de manera razonable la permanencia de empresas de transporte que utilizan las redes sociales para poner en conocimiento su servicio con quienes se puede realizar alianzas estratégicas para desarrollar sus actividades sin limitaciones de cobertura en la Región Sur con el servicio de venta de útiles escolares, suministros, artículos de bazar, etc., lo que provocará importantes beneficios económicos tanto a los usuarios internos como externos, en el caso de la empresa la reforma donde existe carencia de tecnologías adecuadas se puede inferir a este análisis como una amenaza.

ANÁLISIS AMBIENTAL

El desarrollo del país ha estado ligado a los ingresos obtenidos por la exportación de unos pocos productos agrícolas: camarón, petróleo, banano, entre otros en épocas anteriores.

Los problemas ambientales en el Ecuador son ampliamente conocidos, la pobreza ha sido sin duda una de las principales causas y efectos del deterioro ambiental, sin embargo también es preocupante la irresponsable deforestación, la erosión, la pérdida de la biodiversidad así como de los recursos genéticos, la desordenada explotación de recursos naturales, la constante contaminación de los recursos naturales, agua, suelo, aire; el deficiente manejo de desechos, el deterioro de las condiciones ambientales urbanas, los problemas de salud por contaminación y mal nutrición, la desertificación y agravamiento del fenómeno de la sequía, el deterioro de las cuencas hidrográficas, acompañado del impacto de los riesgos y desastres naturales .

Es por estas causas que la situación descrita contrasta a la vez con la potencialidad que posee nuestro país en recursos naturales, el cual es poseedor de una gran variedad de recursos, a nivel mundial el Ecuador figura entre los cinco países con mayores grados de diversidad biológica, posee todavía una estimable riqueza forestal, donde se ha destinado el 16% de su territorio a la preservación de sus áreas naturales protegidas, los recursos naturales hídricos superficiales y la bondad de sus suelos le permitirán en un futuro cubrir todas las necesidades alimentarias y generar excedentes destinados a la exportación, la zona costera es promisoria para una serie de actividades productivas: pesca, agricultura, minería, turismo, entre otras, contando nuestro país con importantes reservas hidrocarburíferas y mineras.

Para preservar e incrementar su nivel de ingresos, el Ecuador continuará recurriendo en los próximos años a la explotación de sus recursos naturales, generando leyes ambientales que limiten la contaminación del ambiente y se ejecute el aprovechamiento de los recursos en términos sostenibles, adoptando estrategias que procuren simultáneamente una rentabilidad económica, la justicia social y la racionalidad ambiental, de manera que todas las empresas ofrezcan sus servicios con el correspondiente permiso de funcionamiento.

Organizar y por ende tener espacios adecuados que presten, las facilidades para la comercialización mayorista de productos, que actualmente realizan sus actividades transaccionales de carga y de descarga en el centro urbano de la Ciudad de Loja, constituye un factor fundamental en el proceso de desarrollo Económico y social de los pueblos.

De allí hasta la presente fecha, el GAD-Loja, no ha iniciado la construcción del Puerto Comercial, y por ende no se han podido solucionar los múltiples problemas que se han generado en materia de comercialización de productos. Particularmente en el establecimiento de una área para la transferencia, almacenamiento, distribución y comercialización de carga pesada del sector comercial de la ciudad, por lo que actualmente los comerciantes realizan sus actividades transaccionales de carga y de descarga en el centro urbano, generando problemas como la inseguridad, congestión vehicular, entre otros.

Es importante señalar, que las organizaciones del sector privado como: Cámara de Comercio de Loja y Organizaciones de Transporte Pesado, han solicitado al GAD-Loja, la dotación de facilidades para el almacenamiento y distribución de sus productos, a fin de dar cumplimiento a las disposiciones y reformas establecidas en el capítulo III del Código Municipal de vía Pública, circulación y transporte, adicionalmente, la ciudadanía en general, particularmente los vecinos de aquellos

barrios, donde constantemente se realiza la carga y descarga de productos, vienen en reiteradas ocasiones solicitando al GAD-Loja. Este inconveniente de acuerdo a las nuevas ordenanzas municipales se manifiestan como una amenaza para la empresa en estudio y demás negocios.

La adecuación y/o implementación de un área que permita de una vez por todas realizar la actividad para la transferencia, almacenamiento, distribución y comercialización de carga pesada del sector comercial de la ciudad de Loja,[59] si se facilitara el correcto funcionamiento de este pedido esta amenaza por la que hoy atraviesan estos negocios sería vista como una oportunidad.

[59] www.loja.gob.ec

Cuadro Nro. 4

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

MATRIZ EFE (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)

FACTORES EXTERNOS	PROCEDENCIA	VALOR	CLASIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES				
1. Dinamismo Económico	Análisis Económico	0.20	4	0.80
2. Crecimiento PNB	Análisis Económico	0.10	3	0.30
3. Estabilidad Política	Análisis Político	0.15	4	0.60
4. Créditos Financieros	Análisis Social	0.10	4	0.40
5. Confianza Solvencia en Clientes	Análisis Social	0.15	4	0.60
6. Alianzas Estratégicas	Análisis Tecnológico	0.10	3	0.30
7. Generación de Empleo	Análisis Social	0.05	3	0.15
AMENAZAS				
1. Reformas Políticas	Análisis Político	0.08	1	0.09
2. Altas tasas de interés bancario	Análisis Social	0.03	1	0.03
3. Constantes cambios tecnológicos para prestar servicios	Análisis Tecnológico	0.02	1	0.02
4. Falta Puerto Comercial	Análisis Ambiental	0.02	1	0.02
TOTAL		**1.00**		**3.31**

Elaborado por. La Autora.

Una vez identificados los factores externos de la empresa comercial “La Reforma”, se procede a realizar la matriz de evaluación de factores externos para lo cual fue necesario seguir los siguientes pasos:

- Identificar las oportunidades y amenazas de la empresa comercial " La Reforma".

- Asignar un ponderación a cada factor: La ponderación está dada entre los valores que oscilan entre 0.0 (*no importante*) a 1.0 (*absolutamente importante*) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica el grado de importancia relativa el mismo para alcanzar el éxito de la empresa. La suma de las ponderaciones de los factores externos, deben dar como resultado (*1.00*).

- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor, por ello tenemos:

CUADRO Nro. 5

VALORACIÓN DEL IMPACTO DE CADA FACTOR

FACTOR	VALORACIÓN
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1

Elaborado por : La Autora.

- Luego se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

- La suma de los resultados ponderados, dará un valor mayor a 2,5 donde hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas y por lo tanto no tendría mayores dificultades externas; si esta fuere menor a 2,5 quiere decir que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y por lo tanto tiene dificultades externas, mientras que si es igual a 2,5 la empresa muestra una estabilidad y equilibrio entre sus oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, permitiendo obtener una adecuada mejoría en la posición con respecto a la competencia.

Mediante la realización de un sondeo externo, se puedo identificar algunas oportunidades para la empresa comercial “La Reforma” detalladas a continuación:

1. Dinamismo Económico (Análisis Económico)
2. Crecimiento Producto Nacional Bruto (Análisis Económico)
3. Estabilidad Política (Análisis Político)
4. Créditos Financieros (Análisis Social)
5. Confianza Solvencia en Clientes (Análisis Social)
6. Alianzas Estratégicas (Análisis Tecnológico)
7. Generación de Empleo. (Análisis Social)

AMENAZAS

Son situaciones negativas desfavorables presentes o futuras, que deben ser consideradas con la idea de minimizar perjuicios mayores sobre en el funcionamiento de la empresa.

Conforme se realizó el análisis externo, el cual permitió identificar algunas amenazas para la empresa comercial “La Reforma”, que a continuación se detallan:

1. Reformas Políticas (Análisis Político)
2. Altas tasas de Interés Bancario (Análisis Económico)
3. Constantes cambios Tecnológicos para Prestar Servicios (Análisis Tecnológico)
4. Falta Puerto Comercial (Análisis Ambiental)

INTERPRETACIÓN:

Al hacer una análisis de la ponderación de la matriz de factores externos se puede inferir que la empresa comercial “ La Reforma”, no tiene muchos inconvenientes o problemas externos que puedan afectar gravemente su normal desarrollo de actividades comerciales, debido a que existe un predominio de las oportunidades sobre el total de amenazas.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS

Con el objeto de poder identificar las principales fortalezas y debilidades que pueden existir a lo interno de la empresa comercial “La Reforma”, se hizo necesario aplicar una encuesta, dirigida tanto a clientes internos como externos, así mismo se realizó una entrevista con el Sr. Gerente de la empresa, tratando de abarcar todas las áreas para poder identificar claramente sus debilidades y fortalezas, además el procedimiento antes mencionado se lo ejecuta siempre por ser un proceso técnico aplicado a este tipo de trabajos.

A continuación se presenta el formato de cada una de las preguntas realizadas, tanto en la entrevista como en las encuestas, con su respectivo análisis e interpretación:

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA COMERCIAL "LA REFORMA"

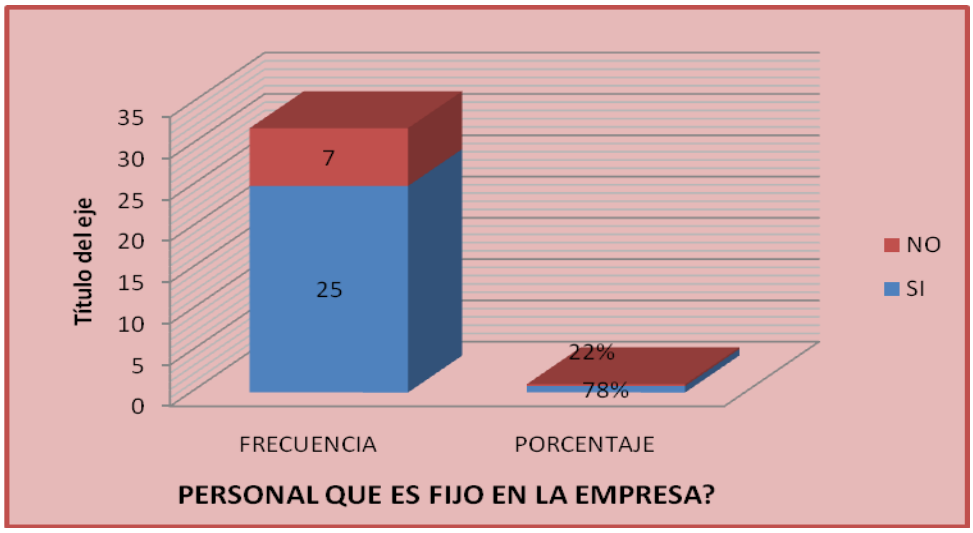
1. **Es empleado fijo de la empresa comercial "La Reforma"?**

Cuadro Nro. 6

ES EMPLEADO FIJO DE LA EMPRESA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	25	78%
NO	7	22%
TOTAL	32	100%

ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro. 3



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las respuestas obtenidas como resultado de la aplicación a la primera pregunta realizada a los empleados de la Empresa "La Reforma", permitió conocer en primera instancia el número de empleados que laboran en la empresa, de la información obtenida se puede afirmar que "La Reforma" cuenta con un total de 32 empleados de los cuales 25 de ellos son empleados fijos, representando al 78,13%, mientras que 7 empleados son ocasionales, mismos que representan al 21,88%.

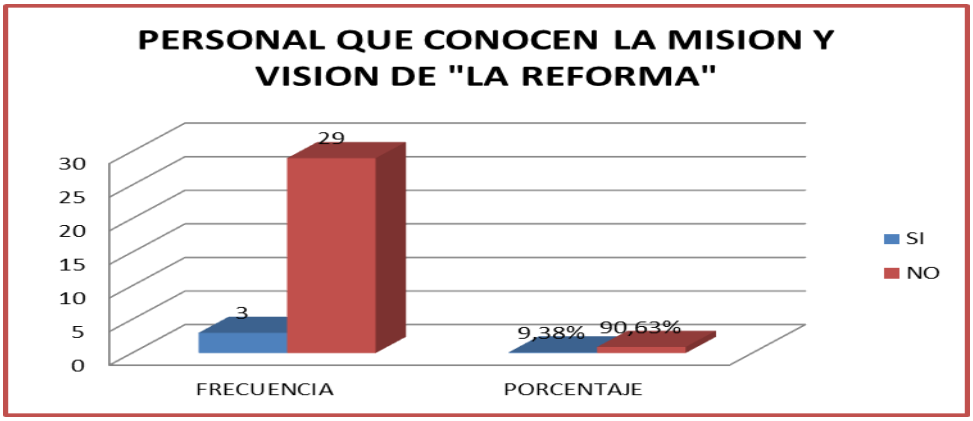
2. ¿CONOCE CUAL ES LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA " LA REFORMA"?

Cuadro Nro. 7

PERSONAL QUE CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE " LA REFORMA"		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	3	9,38%
NO	29	90,63%
TOTAL	32	100,00%

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro. 4



ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Al preguntar a los empleados si conocen cual es la misión y visión de la empresa " La Reforma", apenas 3 de ellos manifestaron conocerlas, los cuales representan al 9,38% de ellos, mientras que 29 empleados que representan al 90,63% no las conocen. Siendo importante que el personal de la empresa tenga conocimiento si existe o no misión y visión en la empresa en la cual ellos prestan sus servicios, puesto que aspectos como estos son importantes conocerlos para identificar los objetivos que tiene la empresa y el futuro que se espera conseguir en algunos años.

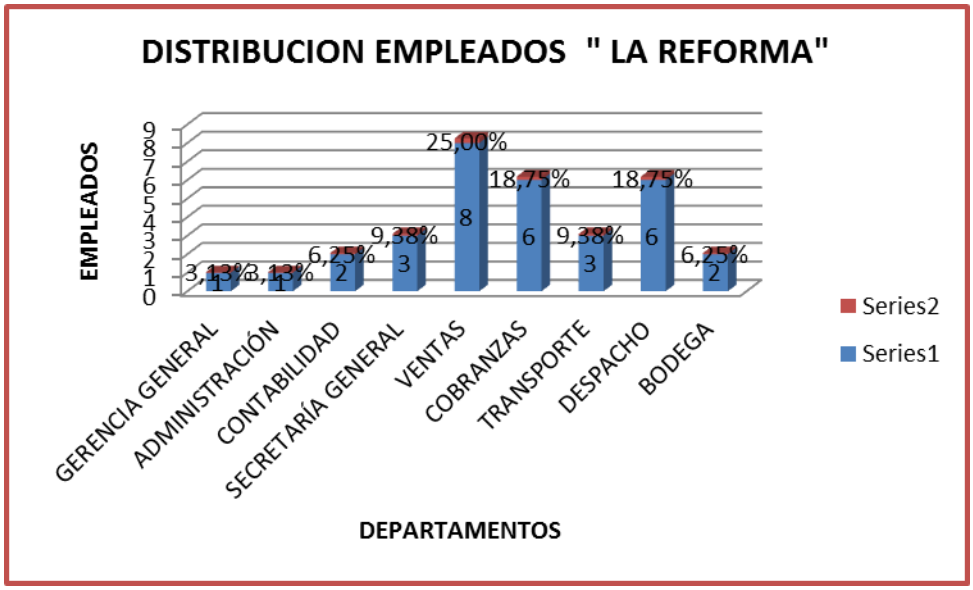
3. ¿DÍGNESE MARCAR CON UN ASTERISCO A LA SECCIÓN O DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA " LA REFORMA" A LA QUE USTED PERTENECE?

Cuadro Nro. 8

DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS DE " LA REFORMA"		
DEPARTAMENTO	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
GERENCIA GENERAL	1	3,13%
ADMINISTRACIÓN	1	3,13%
CONTABILIDAD	2	6,25%
SECRETARÍA GENERAL	3	9,38%
VENTAS	8	25,00%
COBRANZAS	6	18,75%
TRANSPORTE	3	9,38%
DESPACHO	6	18,75%
BODEGA	2	6,25%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.5



ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Las respuestas obtenidas como resultado de la aplicación de la tercera pregunta planteada, permitió conocer primeramente cual es mas o menos el tamaño y estructura de la empresa, así como la cantidad de empleados que trabaja en cada uno de los nueve departamentos; de la información obtenida se puede afirmar que la empresa "La Reforma", cuenta con un total de 32 empleados, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera: 1 persona en la gerencia, 1 persona en la administración, 2 personas en contabilidad, 2 personas en bodega, 3 en la secretaría general, 3 en el transporte, 6 personas en cobranzas, 6 personas en despacho, y, 8 personas en ventas.

Como se puede evidenciar las 8 personas que trabajan en ventas, las cuales representan el 25% del total de empleados desarrollan actividades concernientes a las ventas, mismas que se justifican por cuanto " La Reforma", es una empresa dedicada a la compra y venta de suministros y útiles de oficina al por mayor y al por menor, razón por la cual se justifica la mayor cantidad de empleados en esta área específica.

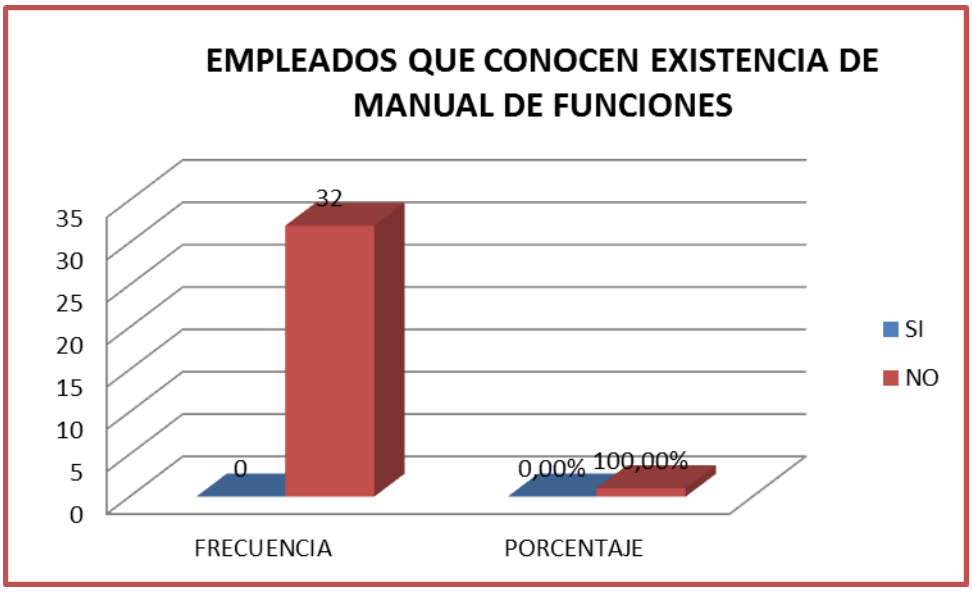
4. ¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA " LA REFORMA" CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?

Cuadro Nro. 9

EMPLEADOS QUE CONOCEN EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES " LA REFORMA"		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	0	0,00%
NO	32	100,00%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

GRÁFICO Nro. 6



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Las respuestas emitidas a la pregunta Nro. 4. Brinda una clara información de la inexistencia de un manual de funciones donde se encuentren debidamente detalladas las funciones y responsabilidades que debe ejecutar cada uno de los

empleados como lo manifiesta el 100% de los empleados, situación que evidencia una debilidad de la empresa.

La responsabilidad y compromiso que se encuentran detallados en un manual de funciones permiten tener una idea clara de lo que se debe y no se debe realizar dentro de una empresa, sobre todo cuando en algunos casos existen empleados que por la inexistencia de este tipo de herramientas se sienten afectados, por cuanto no están definidos estos aspectos que de alguna u otra manera les incentive a mejorar su trabajo y poder acceder a algún tipo de ascensos y tener un mejor sueldo que les permita mantener un estilo de vida mucho más confortable, ya que dentro de las empresas privadas los ascensos se producen por la evaluación del compromiso en el logro de las metas y calidad de servicio que ofrece cada uno de los empleados lo que genera el crecimiento tanto de la empresa como de los ingresos financieros que favorece económicamente a todos quienes forman parte de esa empresa.

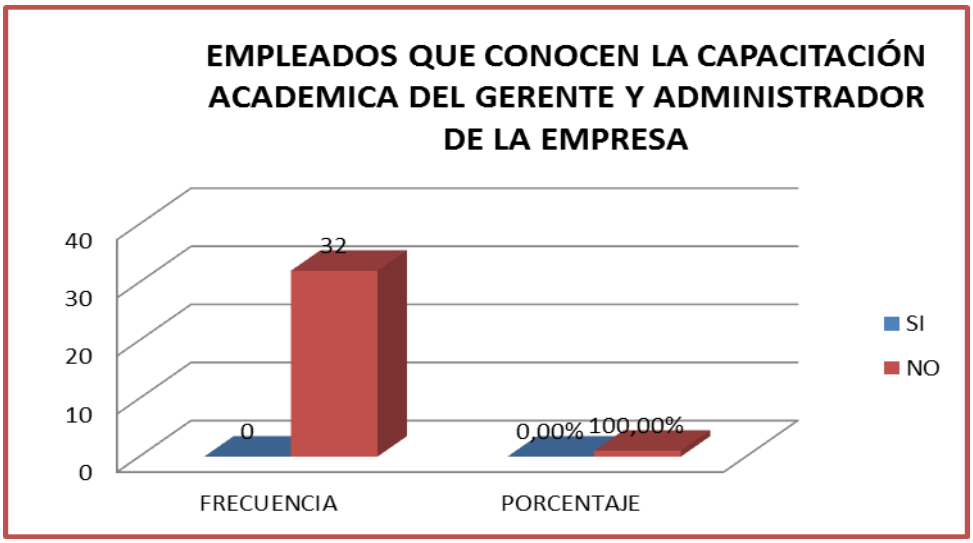
5. ¿CONOCE USTED SI EL GERENTE Y ADMINISTRADOR TIENEN CONOCIMIENTOS ACADEMICOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS?

Cuadro Nro. 10

EMPLEADOS QUE CONOCEN LA CAPACITACIÓN ACADEMICA DEL GERENTE Y ADMINISTRADOR DE LA EMPRESA		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	0	0,00%
NO	32	100,00%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.7



ANALISIS E INTERPRETACION:

Las respuestas obtenidas en esta interrogante permiten evidenciar en primera instancia la falta de conocimientos académicos en el área administrativa por parte del gerente y administrador, como lo manifiesta el 100% de los empleados.

La dinamia de los procesos administrativos y operativos de una empresa se infiere que dependen básicamente de la capacidad profesional de sus gerentes o administradores, conjuntamente con el adecuado liderazgo y demás habilidades que les permite manejar adecuadamente todos los recursos.

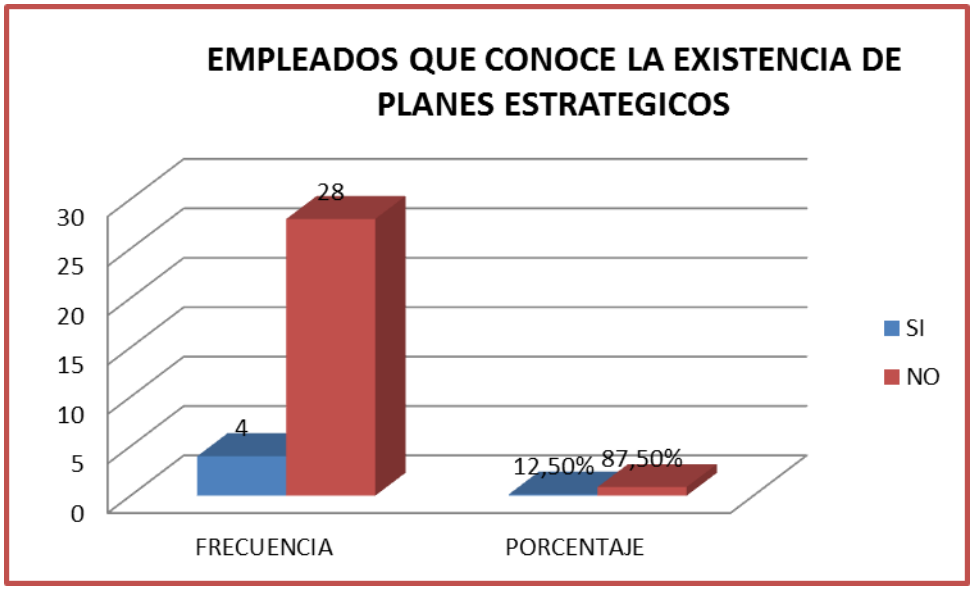
6. ¿CONOCE USTED SI EN LA EMPRESA SE REALIZAN PLANES ESTRATÉGICOS?

Cuadro Nro.11

EMPLEADOS QUE CONOCE LA EXISTENCIA DE PLANES ESTRATEGICOS		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	4	12,50%
NO	28	87,50%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.8



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

La aplicación de encuestas a los clientes internos de la Empresa " La Reforma", está enfocada primordialmente para identificar las debilidades y fortalezas con que cuenta esta empresa, es precisamente en este contexto en el que se circunscribe la respuesta emitida a presente pregunta, ya que el 87,5% de los empleados señalan el desconocimiento de la elaboración de planes estratégicos dentro de esta empresa, lo que se considera una debilidad frente a otros negocios similares que si se han interesado por aplicar este tipo de herramientas.

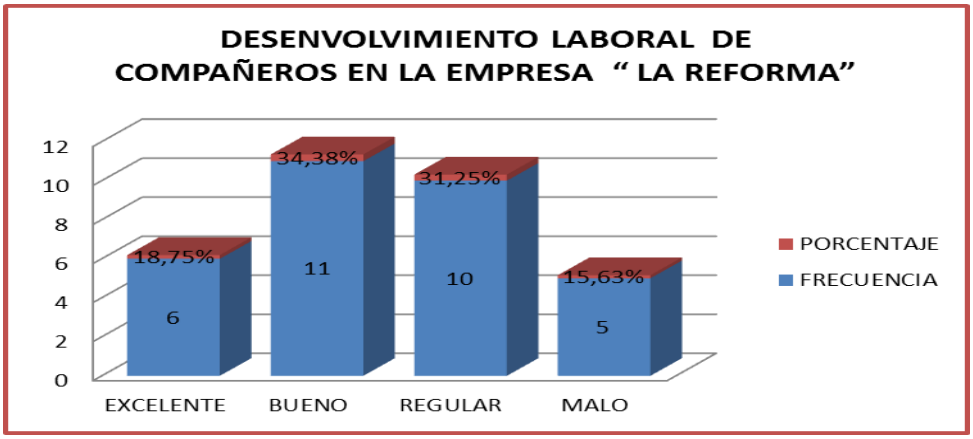
7. ¿EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA EMPRESA ES?

Cuadro Nro.12

DESENVOLVIMIENTO LABORAL DE COMPAÑEROS EN LA EMPRESA " LA REFORMA"		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	6	18,75%
BUENO	11	34,38%
REGULAR	10	31,25%
MALO	5	15,63%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.9



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 34% de los encuestados consideran como bueno al desenvolvimientos laboral de sus compañeros de trabajo, mientras que el 31%, manifestan que es regular, estos datos no son muy favorables para la empresa, en vista de que los empleados realizan sus actividades de manera empírica e inadecuada, por cuanto no tienen conocimiento absoluto de las funciones precisas que deben cumplir cada uno de ellos, lo que afecta directamente a la empresa, determinándose una debilidad mas en " La Reforma", lo que en un futuro puede empeorar su situación económica y conducirla en aprietos financieros.

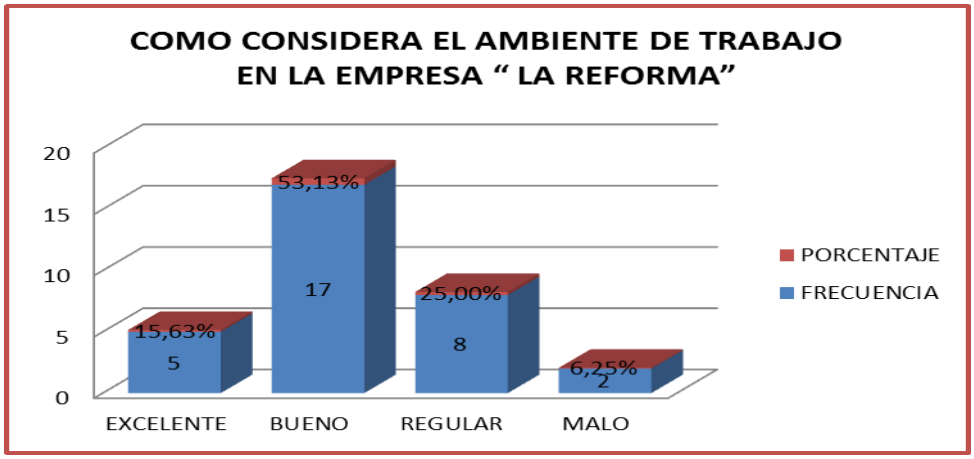
8. ¿EL AMBIENTE DE TRABAJO DENTRO DE LA EMPRESA LO CONSIDERA?

Cuadro Nro.13

EL AMBIENTE DE TRABAJO EN " LA REFORMA" ES:		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	5	15,63%
BUENO	17	53,13%
REGULAR	8	25,00%
MALO	2	6,25%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.10



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A decir el 53% de los empleados que laboran dentro de la empresa "La Reforma", se han manifestado por el ambiente de trabajo como bueno, que en términos numéricos representa a 17 personas, mientras que 8 personas que representan el 25%, aseguran tener un ambiente laboral regular, por tanto en su mayoría afirman estar satisfechos con el grupo de personas que deben trabajar a diario, infiriendo que se deben tomar en consideración este tipo de insatisfacciones ya que los empleados se sienten desmotivados al manifestar que no existe la suficiente comunicación, confianza y respeto entre compañeros que fortalezca el compañerismo y una mejor productividad y eficiencia en el desempeño de sus funciones.

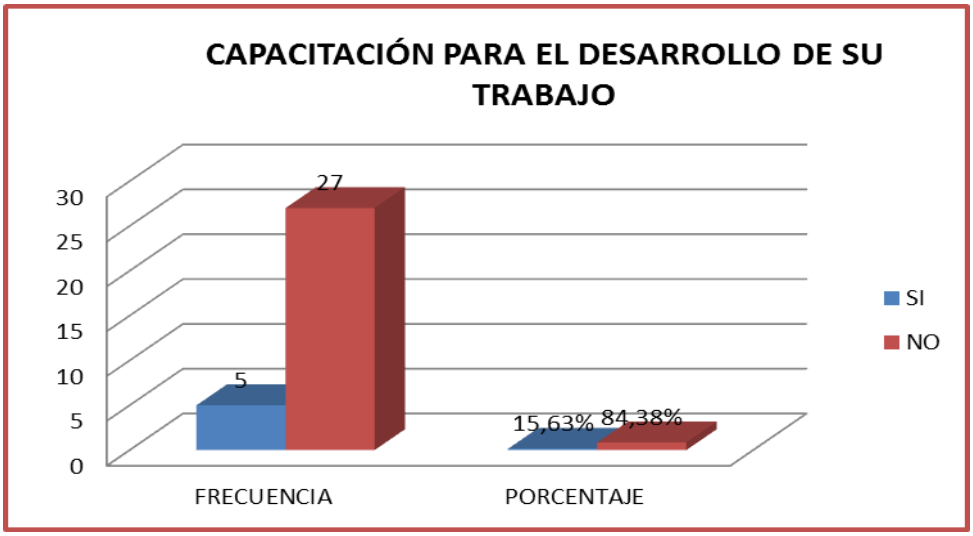
9. ¿HA RECIBIDO ALGUN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?

Cuadro Nro.14

CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR SU TRABAJO		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	5	15,63%
NO	27	84,38%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.11



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al preguntarles a los empleados de la "Reforma", sobre la capacitación que hayan recibido en esta empresa para el desarrollo de sus actividades, se observa que el 84,38%, que representa a la mayoría de empleados no han recibido ningún tipo de capacitación.

Lo que afecta de manera negativa a esta empresa, si tomamos en cuenta que la falta de planes de capacitación permanente y constante al talento humano es una de las mayores debilidades que afecta el normal desarrollo de las funciones que deben cumplir los empleados, entorpeciendo los procesos, planes y metas que se han propuesto en la empresa.

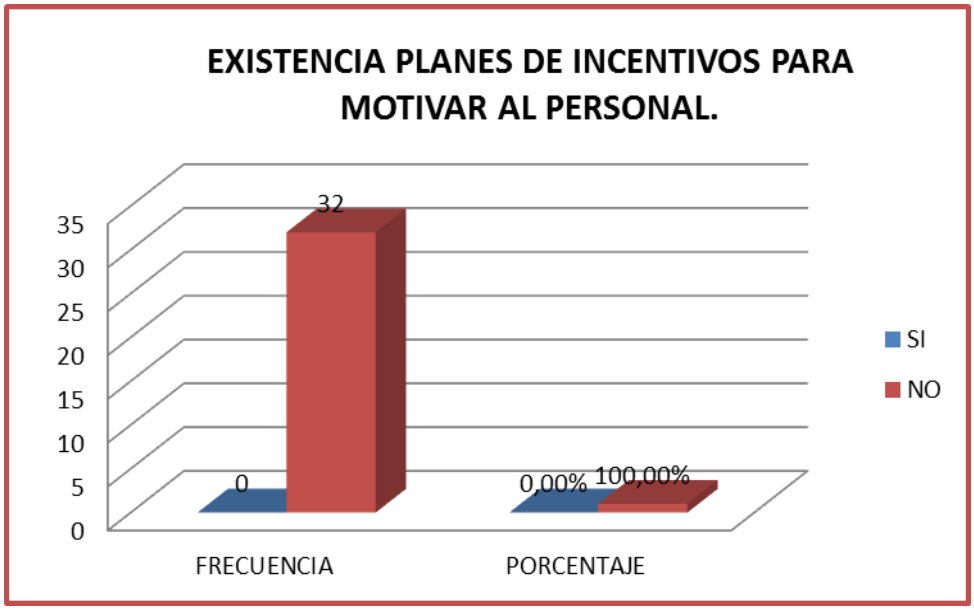
10.¿LA EMPRESA CUENTA CON ALGUNOS PLANES DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL A CUMPLIR SUS FUNCIONES CON CALIDAD Y EFICIENCIA?

Cuadro Nro. 15

EXITENCIA DE PLANES DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	0	0,00%
NO	32	100,00%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.12



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En lo referente a la existencia de planes de incentivos para motivar al personal que labora en la empresa “La Reforma”, para motivarlos a que realicen sus actividades con adecuada responsabilidad, y eficiencia, el 100% de los encuestados no se sienten motivados por ninguna clase de incentivos, constituyendose esta aseveración en una debilidad para la empresa, misma que deberá ser analizada y corregida en pro de garantizar un adecuado dinamismo en el desarrollo de las actividades habituales de sus empleados.

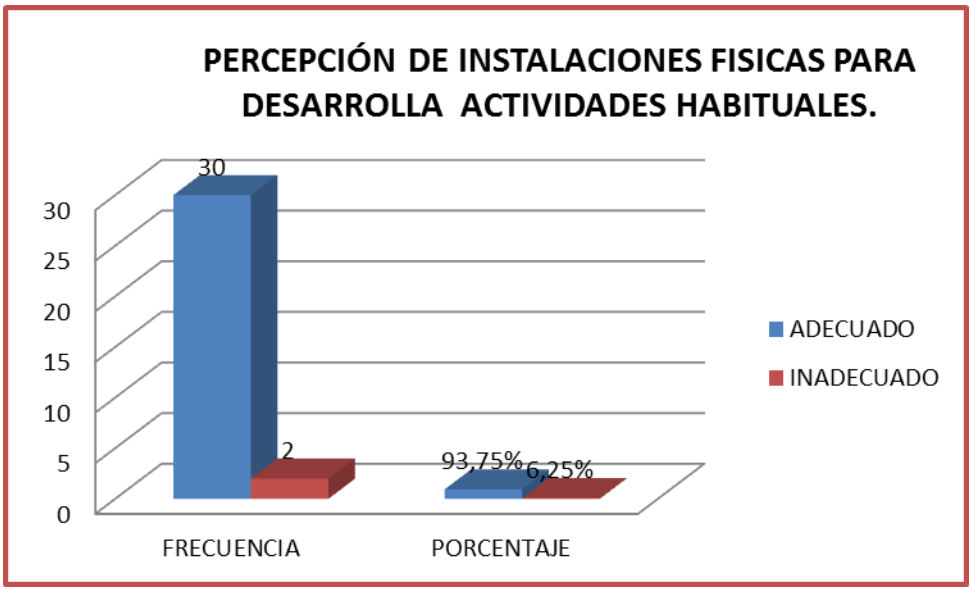
11.¿LAS INSTALACIONES FISICAS EN LA CUAL USTED DESARROLLA SUS ACTIVIDADES, SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL ES?:

Cuadro Nro.16

NIVEL DE PERCEPCIÓN DE LAS INSTALACIONES FISICAS EN LA EMPRESA		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
ADECUADO	30	93,75%
INADECUADO	2	6,25%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro. 13



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 93,75% de los empleados de la empresa identifican a las instalacioness físicas como una fortaleza, sin duda alguna esta fortaleza deberá ser evaluada y analizada para que se realice la revisión y corrección inmediatas, de los espacios físicos asignados a cada uno de los empleados para que todos absolutamente todos se sientan cómodos y satisfechos en el espacio físico que les ha sido asignado a cada uno de ellos, motivos por los cuales el rendimiento laboral de las personas que trabajan en la Reforma no se vea afectado de ninguna manera por el espacio físico.

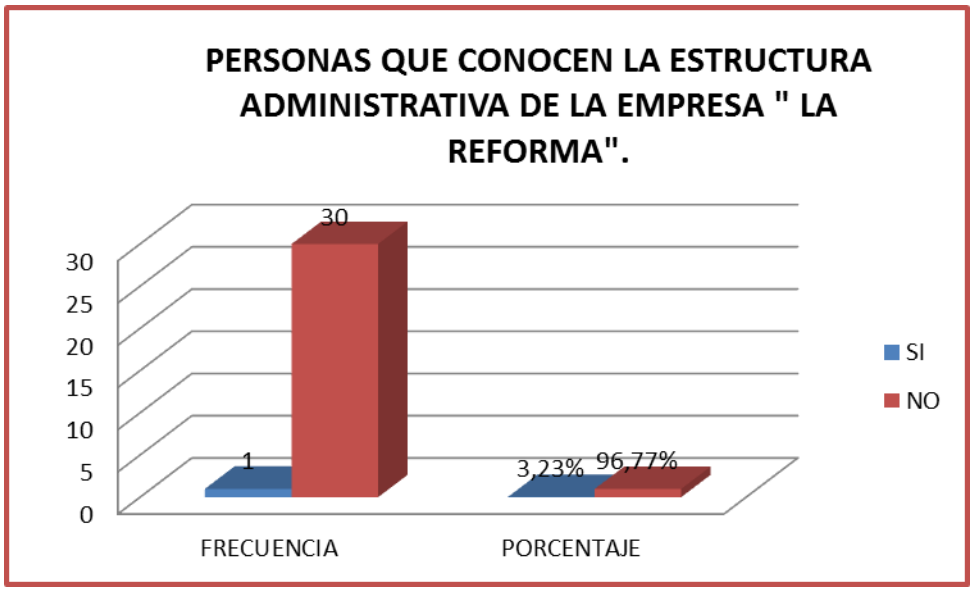
12. ¿LA EMPRESA " LA REFORMA" CUENTA CON ALGUNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA?

Cuadro Nro.17

PERSONAS QUE CONOCEN LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA " LA REFORMA"		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	1	3,23%
NO	30	96,77%
TOTAL	**31**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.14



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 96,775% de los encuestados afirman que la empresa " La Reforma" no cuenta con una estructura administrativa al momento, y unicamente el 3,23%, manifiesta la existencia de esta herramienta administrativa . Contar con la respectiva estructura administrativa garantiza el cumplimiento de los objetivos.

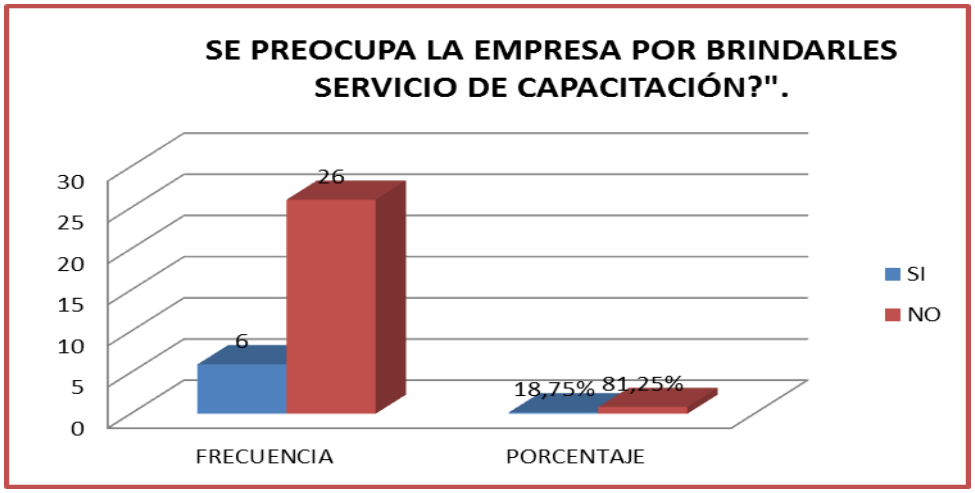
13. ¿Se preocupa la Empresa " La Reforma" por brindarles algún tipo de capacitación?

Cuadro Nro.18

SE PREOCUPA LA EMPRESA POR BRINDARLES CAPACITACIÓN?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	6	18,75%
NO	26	81,25%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.15



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los datos a esta interrogante aplicada permite determinar que 26 empleados encuestados, los cuales representan al 81,25%, manifiestan que en esta empresa en la cual prestan sus servicios no se preocupa por brindarles algún tipo de capacitación, y unicamente 6 de sus empleados han indicado que si se les brinda algún tipo de capacitación, evidenciando una debilidad adicional que afecta los verdaderos intereses, objetivos y metas de la empresa.

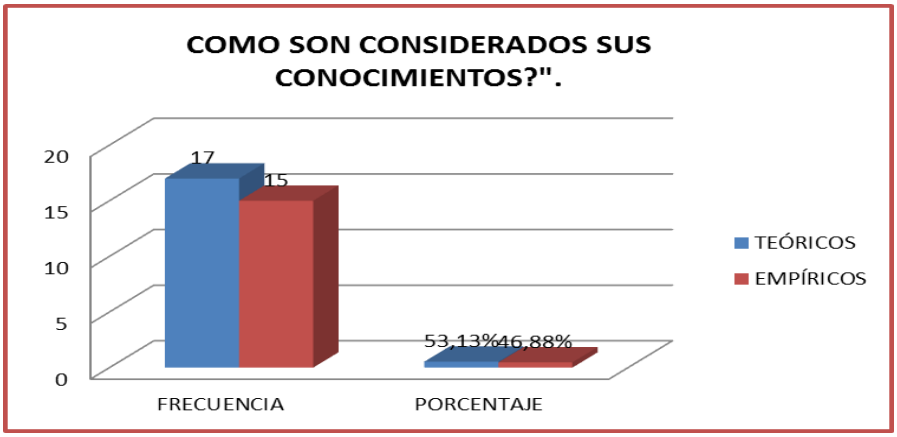
14. ¿**LOS CONOCIMIENTOS QUE USTED POSEE PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SON?**

Cuadro Nro.19

COMO CONSIDERA SUS CONOCIMIENTOS?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
TEÓRICOS	17	53,13%
EMPÍRICOS	15	46,88%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.16



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Según los resultados obtendos se puede evidenciar que unicamente 15 empleados poseen conocimientos teóricos, mientras que el 53,13% de los encuestados consideran no tener el conocimiento teorico adecuado, para el desarrollo de sus funciones, lo que puede ser identificado como otro punto débil, misma que deberá ser objeto de revisión y corrección inmediata para revertir esta debilidad en fortaleza para la empresa “La Reforma”.

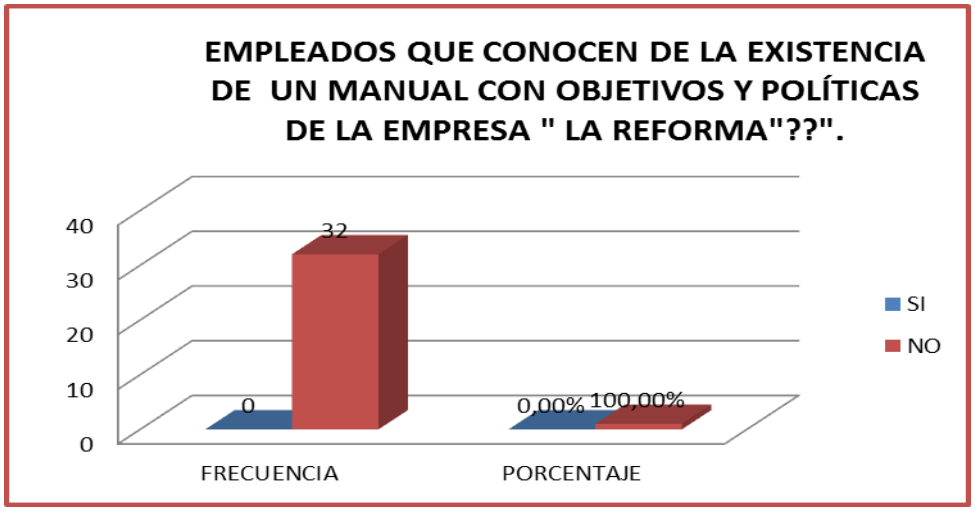
15. ¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA "LA REFORMA", MANTIENE UN MANUAL DONDE SE EXPONGAN LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS QUE POSEE ESTA EMPRESA?

Cuadro Nro. 20

EMPLEADOS QUE CONOCEN L DE LA EXISTENCIA DE UN MANUAL CON OBJETIVOS Y POLÍTICAS DEL PPASP?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	0	0,00%
NO	32	100,00%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro. 17



ANALISIS E INTERPRETACION:

Según los datos obtenidos a los encuestados manifiestan el 100% la inexistencia de un manual en la empresa "La Reforma", donde se expongan los objetivos y políticas que rigen al interior de la misma, constituyendose la falta de este documento como una debilidad adicional que deberá considerarse para poderla revertir y convertirla en un futuro en una fortaleza.

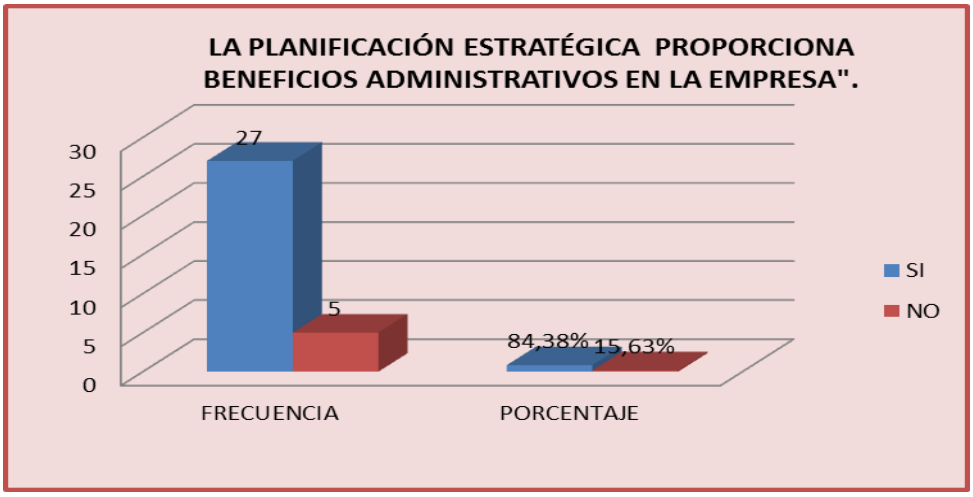
16. ¿CONSIDERA QUE SON MUY IMPORTANTES LOS BENEFICIOS ADMINISTRATIVOS QUE UNA PLANIFICACIÒN ESTRATÈGICA PROPORCIONA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA?

CUADRO Nro.21

BENEFICIOS ADMINISTRATIVOS QUE PROPORCIONA UNA PLANIFICACION ESTRATÈGICA EN LA EMPRESA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	27	84.38%
NO	5	15.63%
TOTAL	**32**	**100.00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gràfico Nro.18



ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN.

En esta interrogante resulta alentador conocer que el 84,38% de la totalidad de los encuestados estan de acuerdo en pensar que es muy importante realizar un plan estratégico el cual es necesario para alcanzar los beneficios administrativos y financieros en la empresa, estos resultados hacen pensar entonces que los empleados estarían dispuestos a colaborar y apoyar en la elaboración y aplicación de un plan estratégico en esta empresa, mismo que permita generar un cambio de actitud y responsabilidad en cada uno de los empleados y administrador de la empresa.

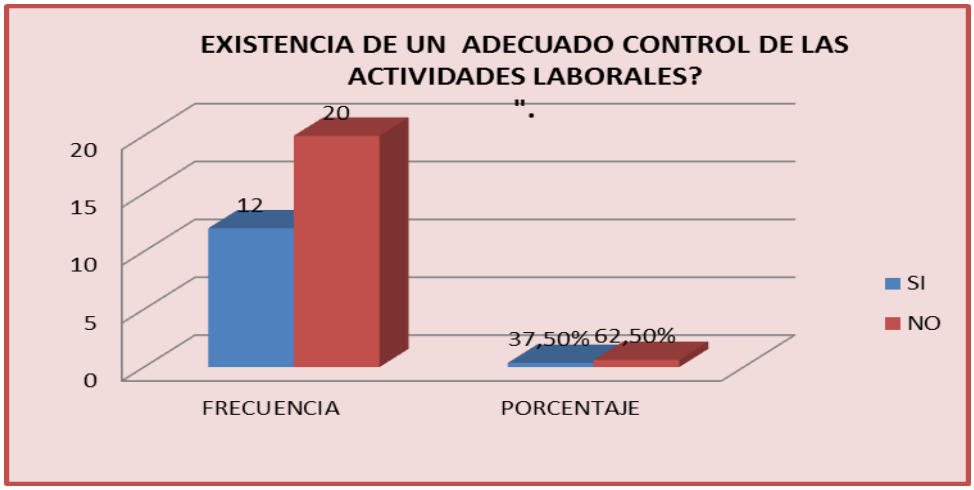
17.¿EN LA EMPRESA LA REFORMA EXISTE UN ADECUADO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES LABORALES?

Cuadro Nro.22

¿ EN LA EMPRESA LA REFORMA EXISTE UN ADECUADO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES LABORALES?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	12	37,50%
NO	20	62,50%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.19



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 62,50% de los empleados encuestados manifiesta que no existe un adecuado control de las actividades laborales lo que se considera como un factor negativo en el posicionamiento de la empresa, la ausencia de un adecuado control de actividades implica el bajo rendimiento que afecta considerablemente tanto a la imagen corporativa como en el aspecto financiero, mientras que el 37,50% de los empleados han manifestado que si existe dentro de la empresa un adecuado control de actividades.

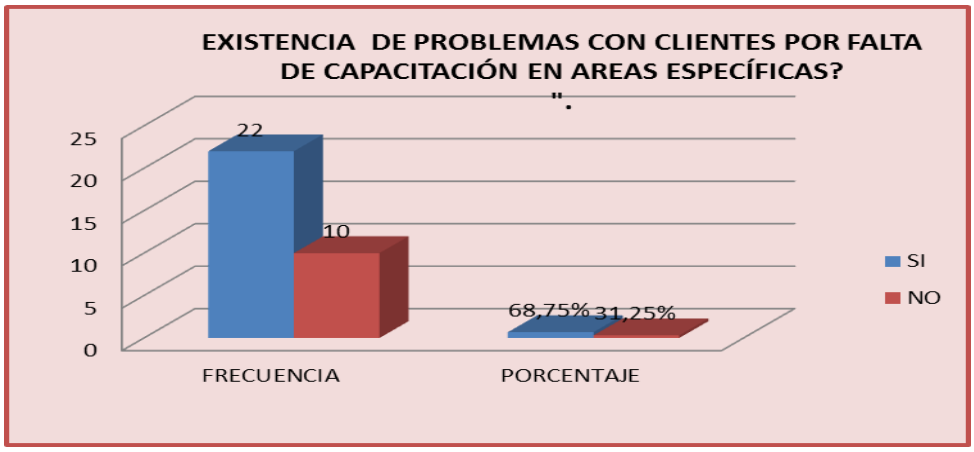
18. ¿ALGUNA VEZ HA TENIDO PROBLEMAS CON ALGUNO DE LOS CLIENTES POR FALTA DE UN ADECUADO TIPO DE CAPACITACIÓN EN SU ÁREA ESPECÍFICA?

Cuadro Nro.23

PROBLEMAS SUSCITADOS CON CLIENTES POR FALTA DE UN ADECUADO TIPO DE CAPACITACIÓN EN SU ÁREA ESPECÍFICA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	22	68,75%
NO	10	31,25%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.20



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En esta interrogante se puede observar que el 68,75% de los encuestados manifiesta haber tenido algún tipo de problema leves y quejas con clientes que han sabido mantener la fidelidad con la empresa, así como el 31,25% de los empleados manifiestan que hasta el momento estos inconvenientes no han ocurrido porque muchas de las veces no han sido problemas del servicio al cliente sino por cuanto existe alguna mercadería que es muy fungible y llega en mal estado al momento de entregarla en los domicilios, externalidad que no se la puede controlar por parte de los empleados.

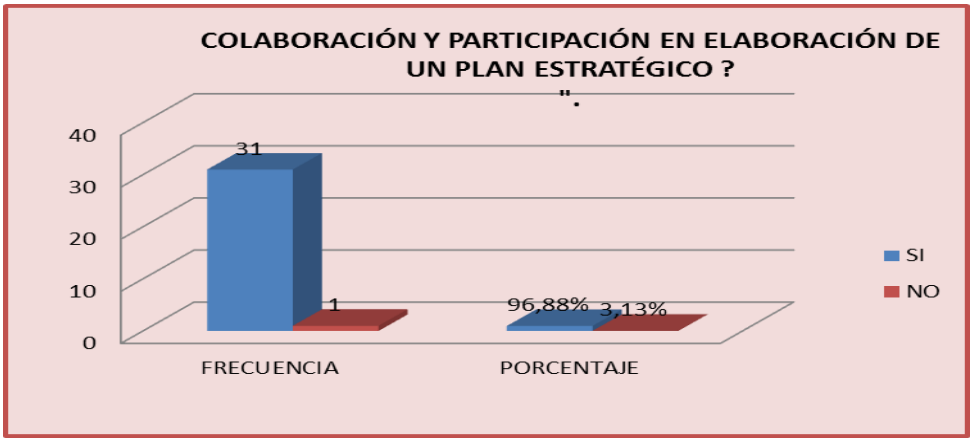
19. ¿ESTARÍA DISPUESTO A COLABORAR Y PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EN LA CUAL PRESTA SUS SERVICIOS?

Cuadro Nro.24

ESTARÍA DISPUESTO A COLABORAR Y PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EN LA CUAL PRESTA SUS SERVICIOS?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	31	96,88%
NO	1	3,13%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.21



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Estos resultados son motivadores al observar los resultados a esta interrogante, donde se puede apreciar que el 96,88% de los empleados encuestados están dispuestos a participar en la elaboración del Plan Estratégico de su empresa, debiendo entonces el señor gerente propietario , tomar muy en cuenta la predisposición de su personal para elaborar una planificación estratégica y así buscar alternativas de solución conjuntas a los varios problemas y necesidades que mantiene hasta ahora la empresa. Solo falta prender la llama del entusiasmo para que todos los empleados pongan en marcha sus conocimientos y habilidades y puedan lograr con esta estrategia una gestión administrativa más organizada en la empresa y que esta a su vez sea más eficiente y competitiva.

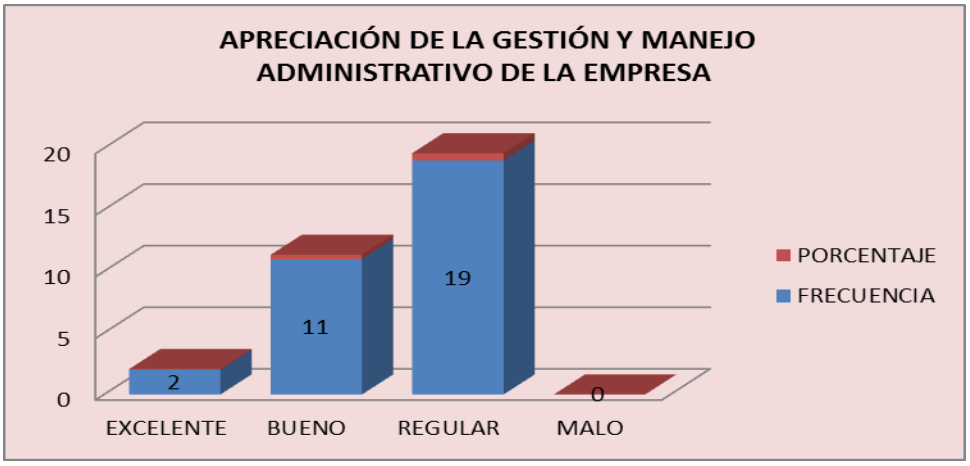
20.¿SU APRECIACIÓN DE LA GESTIÓN Y MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA " LA REFORMA" ES?:

Cuadro Nro.25

APRECIACIÓN DE LA GESTIÓN Y MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	2	6,25%
BUENO	11	34,38%
REGULAR	19	59,38%
MALO	0	0,00%
TOTAL	**32**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.22



ANÁLISIS E INTERPRETACION:

Estos resultados obtenidos en respuesta a esta interrogante a los empleados encuestados nos sirven de orientación para que se analice cómo se califica a la gestión y manejo administrativo de la empresa. Un 59,38% de los empleados de la empresa " La Reforma" lo considera regular, el 34,38% lo considera como bueno, y, el 6,25% manifiestan como excelente mostrando claramente que es mínimo el porcentaje de empleados que no están muy de acuerdo con la gestión por parte del gerente propietario, siendo este uno de los parámetros imprescindibles que indican el beneficio, el cambio y la transformación de las estructuras empíricas establecidas para las gestiones para este tipo de empresas.

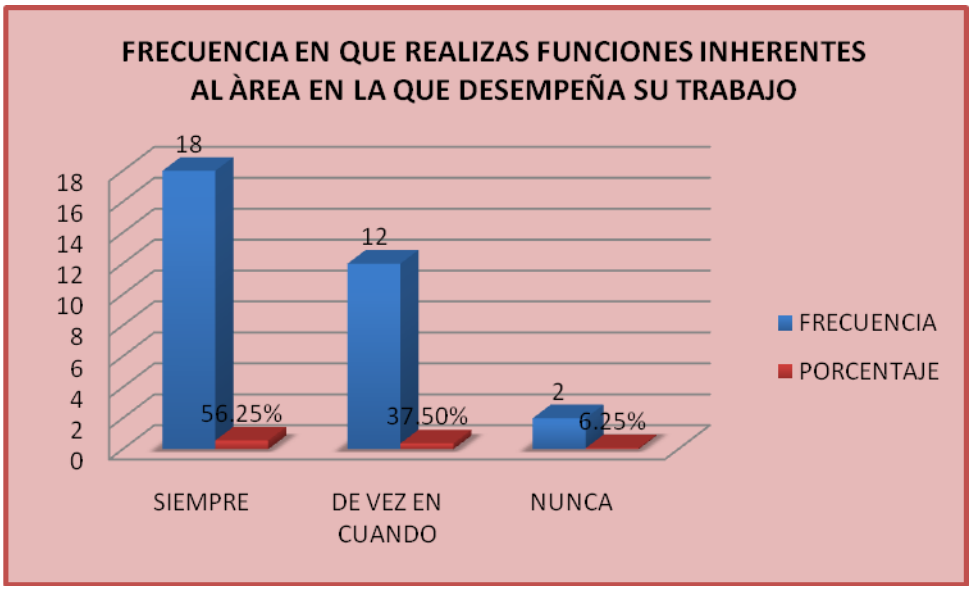
21.¿CON QUE FRECUENCIA SE LE PIDE QUE REALICE OTRAS FUNCIONES AJENAS A SU ÀREA?

Cuadro Nro.26

FRECUENCIA CON QUE SE LE PIDE REALIZAR OTRAS FUNCIONES INHERENTES A SU ÀREA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SIEMPRE	18	56.25%
DE VEZ EN CUANDO	12	37.50%
NUNCA	2	6.25%
TOTAL	**32**	100.00%

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gràfico Nro.23



ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN.

En esta interrogante el 56,25% de los empleados sostienen que casi siempre se le ha encomendado la realizaciòn de funciones ajenas a su àrea, mientras que un 37,50%, afirma que siempre, y un 6,25% se manifestaron que de vez en cuando se le asignan actividades agenas a sus funciones, lo que revela que existe la acumulaciòn de funciones para algunos empleados y esto origina preocupaciòn, molestias, pero sobre todo desorganizaciòn en esta empresa.

ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA " LA REFORMA"

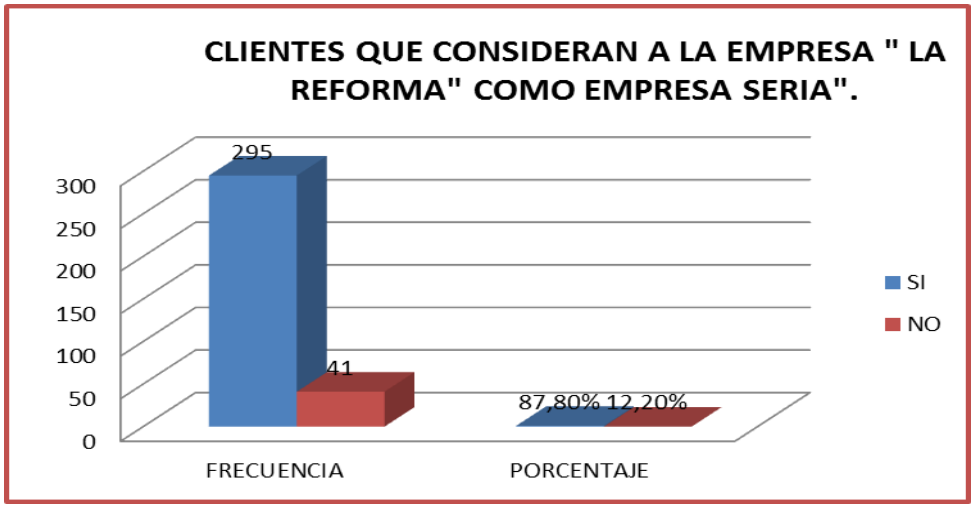
1. **¿CONSIDERA USTED A LA EMPRESA LA REFORMA COMO UNA EMPRESA SERIA?**

Cuadro Nro.27

CLIENTES QUE CONSIDERAN A LA EMPRESA " LA REFORMA" COMO EMPRESA SERIA		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	295	87,80%
NO	41	12,20%
TOTAL	**336**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.24



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al realizar la pregunta si consideran a la empresa La Reforma como una empres seria, el 87,80% de los clientes encuestados respondieron que si la consideraban como una empresa seria en cuanto al cumplimiento de sus pedidos y despachos, mientras que el 12,20% restante manifestaron su desacuerdo al no sentirse satisfechos en el cumplimiento de sus pedidos, lo que les ha causado malestar en alguna vez.

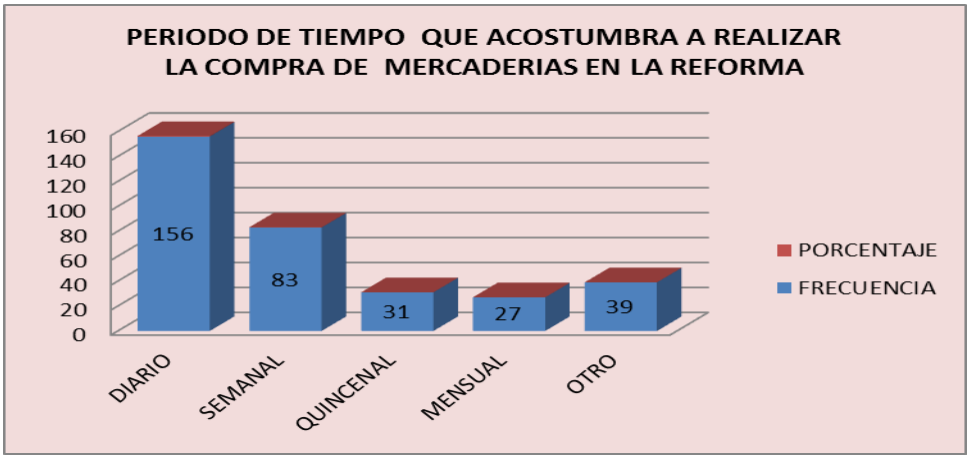
2. ¿CADA QUE PERIODO DE TIEMPO ACOSTUMBRA A REALIZAR LA COMPRA DE MERCADERIAS EN LA REFORMA?

Cuadro Nro.28

CADA QUE PERIODO DE TIEMPO ACOSTUMBRA A REALIZAR LA COMPRA DE MERCADERIAS EN LA REFORMA?:		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
DIARIO	156	46,43%
SEMANAL	83	24,70%
QUINCENAL	31	9,23%
MENSUAL	27	8,04%
OTRO	39	11,61%
TOTAL	**336**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.25



ANALISIS E INTERPRETACIÓN:

Analizando los resultados obtenidos se pudo evidenciar que del total de la muestra de clientes encuestados el 46,43% realizan sus compras a diario, el 24,79% acude a la empresa a realizar sus compras cada semana; el 9,23% realiza la adquisición de mercaderías cada quince días; el 8,04% compra sus mercaderías cada mes; y, por último el 11,61% acude a la empresa en ciertas ocasiones.

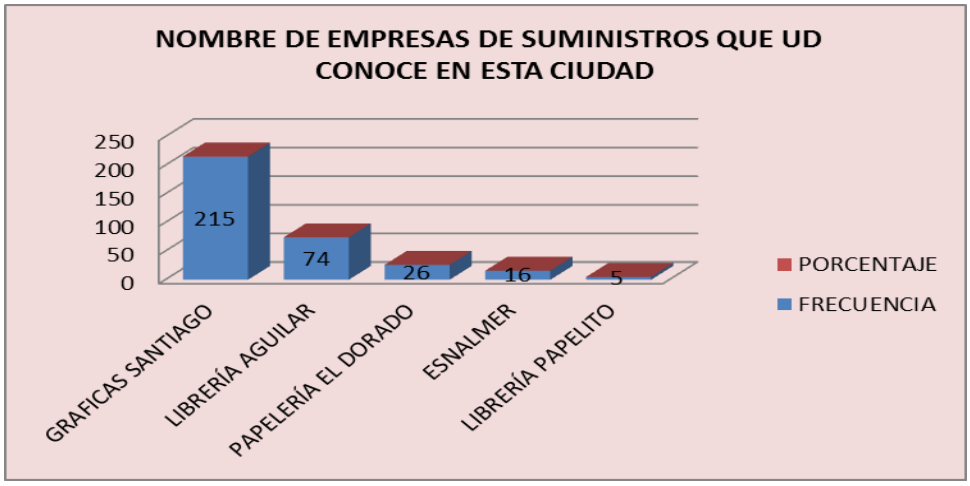
3.¿MARQUE CON UNA X EN EL NOMBRE DE OTRAS EMPRESAS DE SUMINISTROS QUE UD CONOCE?

Cuadro Nro.29

MARQUE CON UNA X EN EL NOMBRE DE OTRAS EMPRESAS DE SUMINISTROS QUE UD CONOCE?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
GRAFICAS SANTIAGO	215	63,99%
LIBRERÍA AGUILAR	74	22,02%
PAPELERÍA EL DORADO	26	7,74%
ESNALMER	16	4,76%
LIBRERÍA PAPELITO	5	1,49%
TOTAL	**336**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.26



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 63,99% de los encuestados señala conocer a Gráficas Santiago; seguido por un 22,02% quienes manifiestan en la encuesta conocer a Librería Aguilar; el 7,74% tienen conocimiento de la existencia de Papelería el Dorado; el 4,76% dan a conocer que saben de Snalmer como una empresa encargada de distribuir todo lo referente a suministros y utiles de oficina; y apenas el 1,49% tienen conocimiento de la existencia de librería papelito.

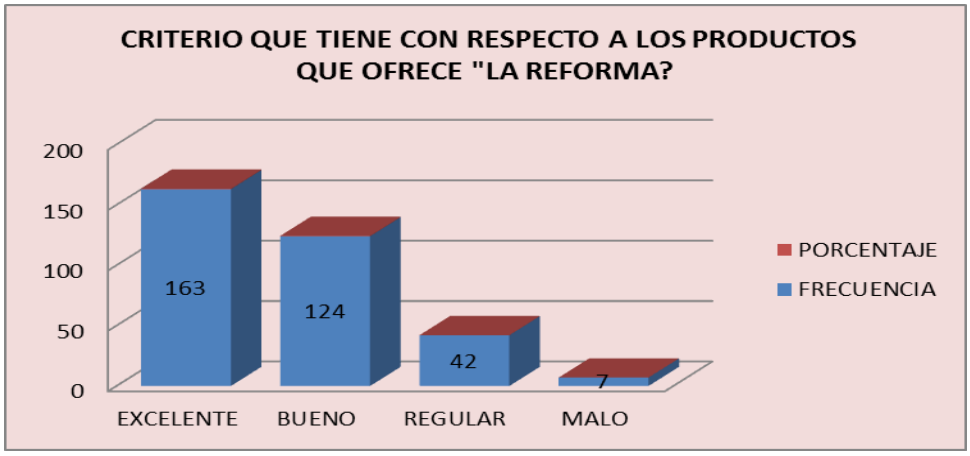
4.¿QUE CRITERIO TIENE CON RESPECTO A LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA "LA REFORA"?

CUADRO Nro.30

CRITERIO QUE TIENE CON RESPECTO A LOS PRODUCTOS QUE OFRECE "LA REFORMA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	163	48,51%
BUENO	124	36,90%
REGULAR	42	12,50%
MALO	7	2,08%
TOTAL	**336**	**100,00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.27



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El mayor porcentaje de los clientes encuestados en un 48,51% manifiestan que los productos que se comercializan en la empresa La Reforma es excelente, determinándose su satisfacción por la calidad de los productos, así mismo el 36,90% lo conciben como buen producto, el 12,5% lo determinan como productos regulares, y, el 2,08% manifiestan considerarlo como un producto malo, por lo que se puede evidenciar que en la mayoría de clientes de la empresa La Reforma la prefieren por ofrecerles productos de calidad acordes a las necesidades de los clientes siendo su entrega , ágil y oportuna.

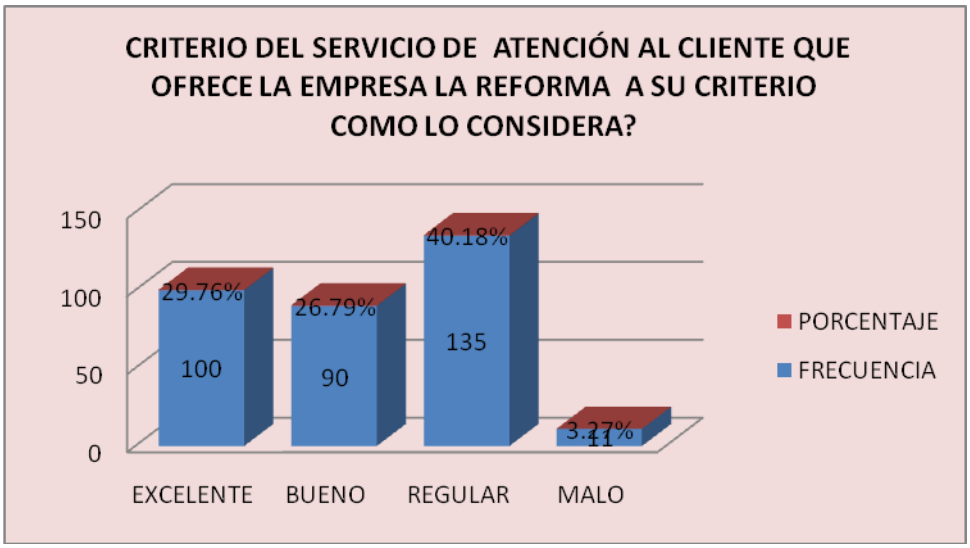
5. ¿El SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE OFRECE LA EMPRESA LA REFORMA A SU CRITERIO COMO LO CONSIDERA?

Cuadro Nro.31

CRITERIO DEL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE OFRECE LA EMPRESA LA REFORMA A SU CRITERIO COMO LO CONSIDERA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	100	29.76%
BUENO	90	26.79%
REGULAR	135	40.18%
MALO	11	3.27%
TOTAL	**336**	**100.00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.28



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Otra de las debilidades identificadas a traves de la realización del presente trabajo de campo que se puede considerar dentro de la empresa " La Reforma" es la

existencia de un servicio al cliente regular, puesto que del total de la muestra de los clientes encuestados el 40,18% coincidieron con esta respuesta, mientras que el 29.76% manifiestan que la empresa mantiene una excelente atención al cliente, y el 26,79% observaron que existe una buena atención al cliente, por lo tanto se deberá capacitar adecuadamente al cliente para que brinden una atención mucho más efectiva y eficiente capaz de garantizar la fidelización de los clientes con la empresa, situación que hoy en día es muy observada por la demanda ya que en algunas situaciones la mala atención al cliente ha sido el motivo por la cual muchas de las empresas no han podido mantenerse en este mercado comercial que cada vez es más competitivo.

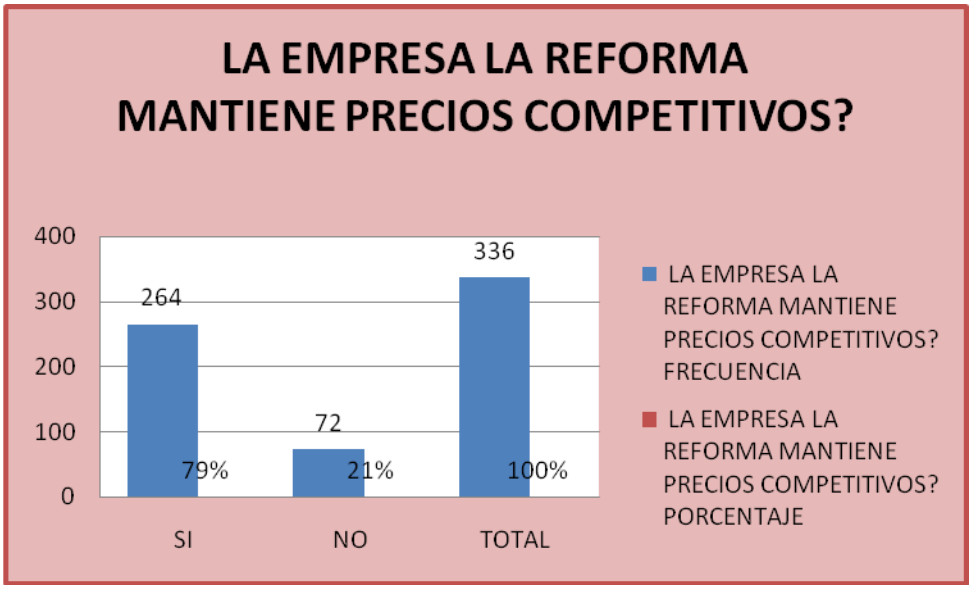
6. LA EMPRESA LA REFORMA MANTIENE PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO COMERCIAL?

Cuadro Nro.32

LA EMPRESA LA REFORMA MANTIENE PRECIOS COMPETITIVOS?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	264	79%
NO	72	21%
TOTAL	336	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.29



ANALISIS E INTERPRETACIÒN:

En cuanto a las actividades para mantener precios competitivos la empresa La Reforma, no debe preocuparse demasiado por la competencia ya que al realizar esta interrogante a los clientes de la empresa en su mayorìa 264 personas que representan al 79% de los clientes manifestaron que en la Reforma se mantienen precios competitivos en el mercado comercial en el que se desarrollan sus actividades.

A la vez se considera que se podrìa seguir conservando esta estrategia que le ha permitido ser uno de los màximos lìderes en el mercado de abastecimiento de suministros de oficina, ùtiles escolares y artìculos de bazar, lo que se estarìa considerando como una oportunidad para seguir creciendo, a la vez que se debe mencionar que de las 336 clientes encuestados, 72 personas que representan al 21%, estan en desacuerdo en lo referente a la competitividad de sus precios.

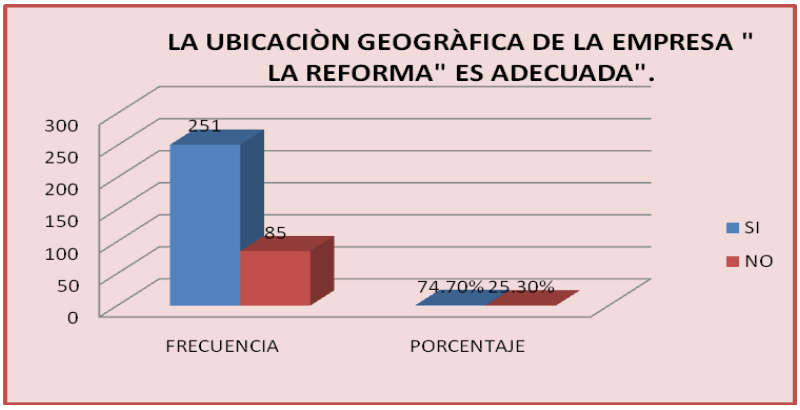
7. ¿ LA UBICACIÒN GEOGRÀFICA DE LA EMPRESA “LA REFORMA” LE PARECE ADECUADA?

Cuadro Nro.33

LA UBICACIÒN GEOGRÀFICA DE LA EMPRESA " LA REFORMA" ES ADECUADA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	251	74.70%
NO	85	25.30%
TOTAL	**336**	**100.00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gràfico Nro.30



ANÀLISIS E INTERPRETACIÒN:

La mayorìa de los clientes encuestados que suman un total de 251 personas, y representan al 74,70%, quienes afirman que la ubicaciòn geogràfica que mantiene actualmente la empresa “La Reforma” es adecuada lo es considerado como una oportunidad por cuanto es un lugar accesible y central, mientras que 85 clientes que representan el 25,30% estan en desacuerdo por cuanto no es conveniente el lugar ya que no se pueden estacionar para poder cargar las mercaderìas adquiridas en estos locales.

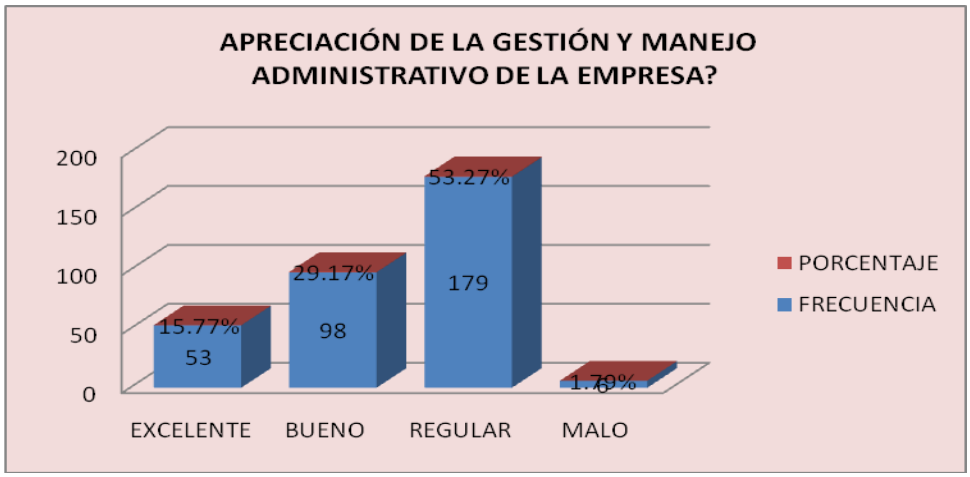
8. ¿QUE OPINION TIENE ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA "LA REFORMA"?

Cuadro Nro.34

APRECIACIÓN DE LA GESTIÓN Y MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	53	15.77%
BUENO	98	29.17%
REGULAR	179	53.27%
MALO	6	1.79%
TOTAL	**336**	**100.00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.31



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

El 53.27% de los clientes han respondido sobre la apreciación de la gestión y manejo administrativo que existe en la empresa "La Reforma" es regular, mientras lo que es considerado como una debilidad mas que se suma a la empresa en estudio, mientras que el 29,17% tiene una percepción de gestion buena, y, el 15,77% como excelente, esta apreciación la consideraron los clientes mas antiguos ya que debido a su buen manejo administrativo y buenas politicas de crédito flexibles tienen esta apreciación.

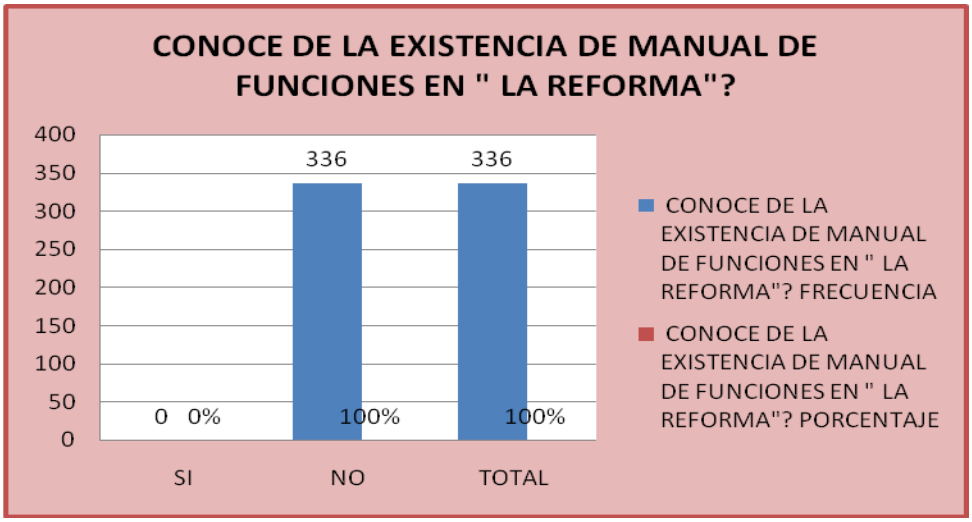
9.¿TIENE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE ALGUN MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA "LA REFORMA"?

Cuadro Nro.35

CONOCE DE LA EXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES EN " LA REFORMA"?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
SI	0	0%
NO	336	100%
TOTAL	336	100%

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.32



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Con respecto a esta interrogante de los 336 clientes encuestados, el 100% manifestó jamas haberse enterado de la existencia de un reglamento o manual de funciones aplicado a las personas que laboran dentro de esta empresa, por lo que se puede determinar que aunque a los clientes no les debiera interesar sobre este asunto ellos dijeron ser necesario puesto que al hacer algún reclamo o al pedir algún crédito o auspicio si no está el señor gerente no se puede conversar ni sugerir a ninguna otra persona por lo cual en algunas situaciones se vuelve un problema.

Esta situaciòn demuestra que el personal puede ser vulnerable a no realizar bien su trabajo por inexistencia de un manual de funciones.

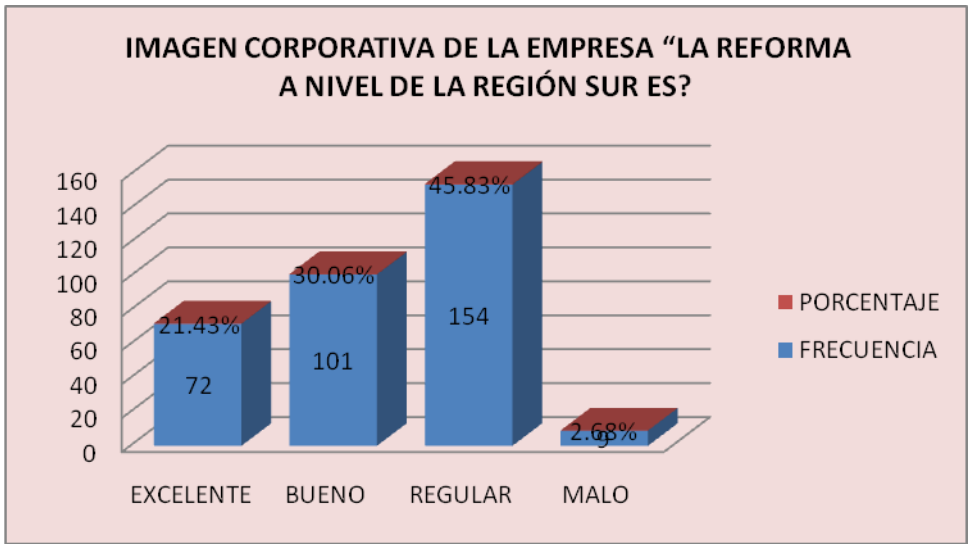
10.¿ LA IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA "LA REFORMA A NIVEL DE LA REGIÓN SUR ES?

Cuadro Nro.36

IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA "LA REFORMA A NIVEL DE LA REGIÓN SUR ES?		
VARIABLE	**FRECUENCIA**	**PORCENTAJE**
EXCELENTE	72	21.43%
BUENO	101	30.06%
REGULAR	154	45.83%
MALO	9	2.68%
TOTAL	**336**	**100.00%**

FUENTE: Encuestas
ELABORADO POR: La autora

Gráfico Nro.33



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Al preguntar que opinan sobre la imagen corporativa de la empresa "La Reforma" los clientes encuestados manifestaron lo siguiente: el 21,43% que es excelente, el 30,06% sostiene como buena la imagen corporativa de esta empresa, mientras que el 45,83% lo determinó como regular, lo que indica que la imagen que proyecta la empresa "La Reforma" a los clientes y demás es regular, siendo esta una amenaza crucial para la supervivencia del negocio.

ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE-PROPIETARIO DE LA EMPRESA “ LA REFORMA” DE LA CIUDAD DE LOJA.

1. **¿La empresa a la cual usted representa posee algún plan estratégico?**

   En esta interrogante el Sr. Gerente supo manifestar que la empresa La Reforma no cuenta con un plan estratégico.

2. **¿Posee alguna preparación académica con título de tercer nivel?**

   En esta interrogante el Sr. Guido Luzuriaga supo manifestar que no cuenta con títulos académicos pero que siente pasión por los negocios y quiza esa sea una fortaleza que le ha permitido surgir en el mundo de los negocios.

3. **¿La empresa “La Reforma” cuenta con: misión, vision, politicas, etc.?**

   El gerente propietario de la empresa en mención indicó que por falta de preparación y desconocimiento no se han realizado ningún tipo de planificaciones lo que le ha conllevado a que la empresa no cuente con: misión, visión, objetivos, poliíticas, etc, situación que es preocupante puesto que son herramientas esenciales para el buen desarrollo.

4. **¿Maneja algún tipo de Organización Administrativa?**

   Según esta interrogante el gerente propietario de la empresa La Reforma ha manifestado que hasta la actualidad no se maneja ningún tipo de organización administrativa formal, sin embargo manifiesta que tiene una organización administrativa empírica, pero no de la manera adecuada y además no se encuentra plasmada en ningún organigrama.

5. **¿La empresa posee un local propio?**

El Sr. Gerente, manifestò que afortunadamente si cuenta con dos amplios locales propios, la principal ubidada en las calles, 18 de Noviebre, entre Mercadillo y Lourdes, y la sucursal: en la Av. Guayaquil y 8 de Diciembre, frente a la zona militar.

6. **¿Qué tipo de servicio ofrece esta empresa?**

En cuanto a esta interrogante el Sr. Guido Luzuriaga, manifestò " El servicio que prestamos al publico en general son la venta al por mayor y menor de toda clase de suministros de oficina, utiles de oficina, suministros de computación y artículos de bazar".

7. **¿Cree usted que los precios de los productos que distribuye son competitivos, porque?**

El gerente sostuvo que los precios que se maneja dentro de esta empresa son justos, tomando en consideracion fque el mercado al cual se ha enfocado sus ventas está dirigida a los familias de nivel económico, medio y alto.

8. **¿La empresa posee una estructura orgánica funcional?**

El gerente propietario de la empresa en menciòn supo responder a esta interrogante que lamentablemente hasta ahora no se le ha tomado el correspondiente interès por elaborar un estructura orgánico funcional con todo el personal que conforma la empresa. Por cuanto no ha existido una persona que en verdad asesore como deberìa realizarce esta estructura ya que sirve de ayuda e informaciòn tanto para lo empleados como para los clientes.

Un factor clave es la de diseñar y difundir un organigrama que refleje las relaciones, niveles geràrquicos y sobre todo cubrir las àreas que se encuentran excluìdas.

9. **¿Cuales considera usted son las principales potencialidades de la empresa?**

   El señor gerente dijo: Puedo señalar algunas potencialidades pero las mas relevantes son: experiencia, credibilidad, precios bajos, garantía en la calidad de productos.

10. **¿Qué debilidades ha podido identificar dentro de la empresa?**

    En relaciòn a esta interrogante el gerente manifestò que una de las mayores debilidades que existe en la empresa es la falta de compromiso por parte del personal, la ausencia de personal con título académico en áreas afines a la administración y negocios, poca confianza para dar sugerencias que favorezcan a la empresa y la carencia de herramientas administrativas que permitan prestar un mejor servicio y tomar decisiones mucho mas acertadas acordes al medio competitivo de hoy en día.

11. **¿Cómo considera usted a la competencia?**

    El propietario del negocio supo responder que verdaderamente la competencia hoy en día es de temer y nos asusta, ya que conocen otros medios para poder prestar un mejor servicio al cliente, como el manejo del internet, ofreciendo productos de marcas similares, de calidad a precios competitivos.

12. **¿La empresa realiza publicidad y promociones?**

    El gerente respondiò que la empresa La Reforma a la cual èl representa si utiliza un fondo para la publicidad y promociones, el mismo que no es lo suficientemente considerable ya que se cuenta con una base de clientes fijos que constantemente estan visitando los locales, a los cuales se les comunica cuales son los productos nuevos o los que estan en promociones, la inversión en publicidad suele contratarsela para temporadas altas como: inicio de clases, y días festivos, pero no se cuenta

con publicidad permanente ya que es una inversion irrecuperable que es costosa.

13. **¿El personal que trabaja en la empresa recibe capacitación constante, cada que periodo de tiempo la reciben?**

    En relaciòn a esta interrogante su gerente propietario manifestò que los planes de capacitación son necesarios pero tambien vale la pena mencionar que son costosos y muchas de las veces los empleados no ponen interés en las capacitaciones, otros no asisten por cuanto el tiempo y el hogar no les permite asistir, estas son algunos de los inconvenientes que se presentan y que no han permitido que se planifique con tiempo este tipo de incentivos, que por lo general son esporádicos y específicamente para algunas áreas.

14. **¿Bajo su criterio personal, cuales serían algunas razones por las cuales los clientes han sabido mantener la fidelidad hacia la empresa" La Reforma"?.**

    Muy orgulloso el señor gerente destacò que tanto los clientes como la ciudadanía en general han sabido ser fieles con esta empresa por cuanto es una de las pioneras en Loja y la Región Sur del país, siempre hemos tratado de satisfacer sus necesidades, garantizando productos de buena calidad y a precios accesibles.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Sin lugar a dudas la entrevista realizada al Sr. Gerente Propietario de la empresa "La Reforma", permitió determinar un panorama mucho mas amplio de las diversas fortalezas, así como también determinar los puntos débiles que caracterizan a esta empresa, de los cuales se puede destacar lo siguiente:

- Contar con instalaciones propias
- Excelente ubicación geográfica

- Mantener la fidelidad de sus clientes
- Experiencia en el mercado comercial de suministros
- Ser reconocido a nivel de ciudad y provincia
- Compromiso en el manejo del negocio

Así mismo se receptaron otras respuestas que evidenciaron una determinada cantidad de oportunidades y amenazas para la empresa " La Reforma"; las cuales a decir por parte del Sr. Gerente, en la actualidad rodean a este negocio, de entre las cuales se puede destacar las siguientes:

- Uso de tecnología avanzada por parte de la competencia
- Inadecuado manejo del personal
- Facilidad de ingreso al mercado de competidores
- Desinterés en la utilización de herramientas administrativas.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LA EMPRESA " LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA.

Una vez interpretados los datos de las encuestas y entrevista se logró determinar los puntos fuertes y débiles que existen en la empresa.

Actualmente la empresa la Reforma , no cuenta con una Planificación Estratégica, que le sirva como una herramienta de análisis y toma de decisiones, que le permita cumplir con eficiencia y eficacia en la comercialización de útiles y suministros de oficina y adaptarse a los nuevos cambios de mercado, exigencia de los clientes, avances e innovación en el servicio.

El análisis situacional está enfocado en el estudio interno y externo de la empresa La Reforma, en la cual se realizó el presente trabajo de investigación.

Mediante el análisis se puede indicar que se determinarán los datos necesarios para establecer el estado actual de la empresa objeto de estudio, su desarrollo, su entorno competitivo, y su participación en el mercado, para luego ejecutar un diagnóstico confiable, adecuado y actualizado a fin de establecer las mejores estrategias que le permitan mejorar su crecimiento y desarrollo en este mundo actual tan competitivo y exigente.

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA “ LA REFORMA”

FORTALEZAS:

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros similares o de iguales características.

El trabajo de campo permitió identificar una serie de fortalezas que caracterizan a “La Reforma”; mismas que se citan a continuación:

1. Suficiente número de empleados en la sección ventas.
2. Buen ambiente laboral
3. Instalaciones propias adecuadas.
4. Personal preparado teóricamente.
5. Colaboración voluntaria del personal.
6. Buena imagen corporativa.
7. Considerable cartera de clientes.
8. Productos de calidad.

9. Precios bajos y competitivos.
10. Buena ubicación geográfica.

Las fortalezas citadas fueron el resultado de la aplicación de las encuestas aplicadas tanto a los empleados, como a los clientes de la empresa, y la entrevista aplicada al Sr. Gerente-propietario de la empresa “La Reforma”. De donde dicho resultado se resume de la siguiente manera:

Fortaleza 1: de la pregunta 3 de la encuesta aplicada a los empleados.

Fortaleza 2: de la pregunta 8 de la encuesta aplicada a los empleados.

Fortaleza 3: de la pregunta 4 de la encuesta aplicada a los empleados; y pregunta 5 entrevista Sr. Gerente.

Fortaleza 4: de la pregunta 14 de la encuesta aplicada a los empleados

Fortaleza 5: de la pregunta 19 de la encuesta aplicada a los empleados.

Fortaleza 6: de la pregunta 1 de la encuesta aplicada a los clientes.

Fortaleza 7: de la pregunta 2 de la encuesta aplicada a los clientes.

Fortaleza 8: de la pregunta 4 de la encuesta aplicada a los clientes

Fortaleza 9: de la pregunta 6 de la encuesta aplicada a los clientes; y pregunta 7 Sr. Gerente.

Fortaleza 10: de la pregunta 7 de la encuesta aplicada a los clientes.

DEBILIDADES:

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que a la vez constituyen barreeras que no permiten el logro de objetivos y la buena marcha del negocio.

A través de la realización de la aplicación de la encuesta a los clientes, se logró identificar aquellos puntos débiles que caracterizan a la empresa, dichas debilidades son citadas a continuación:

1. Falta de misión y vision.
2. Falta manual de funciones.
3. Escasa comunicación
4. Escasos planes de capacitación
5. Falta de planes de motivación e incentivos
6. Falta estructura organizacional.
7. Escaso personal titulado en área de administración de empresas o carreras afines.
8. Inadecuada distribución de funciones
9. Escasa imagen corporativa de la empresa.

Las debilidades citadas fueron el resultado de la aplicación de las encuestas aplicadas a los empleados de la empresa " La Reforma", a los clientes y al gerente propietario, cuyo resultado es resumido de la siguiente manera:

Debilidad 1: de la pregunta 2 de la encuesta aplicada a los empleados. Y pregunta 3 entrevista al gerente.

Debilidad 2 : de la pregunta 4, 15 y 17 de la encuesta aplicada a los empleados. Y pregunta 9 de la encuesta a los clientes.

Debilidad 3 : de las preguntas 6 y 16 de la encuesta aplicada a los empleados.

Debilidad 4: de las preguntas 9 y 18 de la encuesta aplicada a los empleados; pregunta 5 encuesta aplicada a los clientes, y, pregunta 13 de la entrevista realizada al gerente.

Debilidad 5 : de las preguntas 10, y 13 de la encuesta aplicada a los empleados.

Debilidad 6 : de la pregunta 12 de la encuesta aplicada a los empleados, y, pregunta 4 de la entrevista r ealizada al gerente.

Debilidad 7: de la pregunta 10 de la entrevista realizada al gerente.

Debilidad 8: de la pregunta 21 de la encuesta aplicada a los empleados.

Debilidad 9: de la pregunta 10 de la encuesta aplicada a los clientes.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (E.F.I.)

PROCEDIMIENTO REALIZADO:

1. En primer lugar se procedió a realizar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de análisis interno dentro de la empresa, resultó conveniente usar diecinueve factores internos en total, los cualess incluían tanto fortalezas como debilidades. En primer lugar se anotaron las fortalezas y luego las debilidades.

2. A continuación se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importannte) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la organización. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideraron que repercutirán más en el desempeño de la empresa llevan los pesos más altos.El total de todos los pesos debe sumar 1.0

3. En tercer lugar se procedió a asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3), o una fuerza mayor (calificación = 4).

4. En cuarto lugar se procedió a multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

5. Por último se procedió a sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa en general.

Se debe considerar que sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a una máximo de 4.0; siendo la calificación promedio de 2.5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son muy débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna fuerte. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuadro Nro.37

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS:			
1. Suficiente número de empleados en la sección ventas.	**0.03**	**3**	**0.09**
2. Buen ambiente laboral	**0.02**	**3**	**0.06**
3. Instalaciones propias adecuadas.	**0.05**	**4**	**0.20**
4. Personal preparado teóricamente.	**0.02**	**3**	**0.06**
5. Colaboración voluntaria del personal.	**0.02**	**3**	**0.06**
6. Buena imagen corporativa.			
7. Considerable cartera de clientes.	**0.05**	**4**	**0.20**
8. Productos de calidad.	**0.10**	**4**	**0.40**
9. Precios bajos y competitivos.	**0.08**	**4**	**0.32**
10. Buena ubicación geográfica.	**0.08**	**4**	**0.32**
	0.07	**4**	**0.28**
DEBILIDADES			
1. Falta de misión y vision.	**0.10**	**1**	**0.10**
2. Falta manual de funciones.	**0.10**	**1**	**0.10**
3. Escasa comunicación	**0.03**	**2**	**0.06**
4. Escasos planes de capacitación	**0.07**	**1**	**0.07**
5. Falta de planes de motivación e incentivos	**0.07**	**1**	**0.05**
6. Falta estructura organizacional.	**0.05**	**1**	**0.05**
7. Escaso personal titulado en área de administración de empresas o carreras afines.	**0.03**	**2**	**0.06**
8. Inadecuada distribución de funciones.	**0.08**	**1**	**0.08**
TOTAL	**1.0**		**2.56**

Elaborado por: La Autora

NOTA:

Se asigna 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia).

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad importante
2 = Debilidad menor
3 = Fortaleza menor
4 = Fortaleza importante

Resultado Ponderado Total:

Resultados mayores de 2.5 indican predominio de fortalezas, siendo el resultado obtenido en este caso de estudio el (valor de 2.56), donde se demuestra que en el caso de la empresa de suministros y útiles de oficina " La Reforma", existe predominio de las fortalezas a lo interno de la empresa sobre las debilidades, mientras que los valores menores a 2.5 denotan preponderancia de las debilidades sobre las fortalezas.

El total ponderado obtenido a travéz de la aplicación de la Matriz EFI ha permitido determinar que la empresa " La Reforma" se mantiene fuerte en su funcionamiento interno.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA DE SUMINISTROS Y UTILES DE OFICINA DE SU EMPRESA AMIGA " LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA.

ANÁLISIS INTERNO:

Este análisis tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales tiene algún grado de control.

FORTALEZAS:

1. Suficiente número de empleados en la sección ventas.
2. Buen ambiente laboral
3. Instalaciones propias adecuadas.
4. Personal preparado teóricamente.
5. Colaboración voluntaria del personal.

6. Buena imagen corporativa.
7. Considerable cartera de clientes.
8. Productos de calidad.
9. Precios bajos y competitivos.
10. Buena ubicación geográfica.

DEBILIDADES:

1. Falta de misión y vision.
2. Falta manual de funciones.
3. Escasa comunicación
4. Escasos planes de capacitación
5. Falta de planes de motivación e incentivos
6. Falta estructura organizacional.
7. Escaso personal titulado en área de administración de empresas o carreras afines.
8. Inadecuada distribución de funciones.

ANÁLISIS EXTERNO

Los factores externos no son controlables por la empresa e influyen de manera directa o indirecta en una actividad empresarial sea esta productiva o de servicios. Entre los factores más importantes tenemos: económico, político, social, tecnológico y ambiental.

OPORTUNIDADES:

1. Dinamismo económico
2. Crecimiento PNB
3. Estabilidad política
4. Créditos financieros
5. Confianzas solvencia en clientes
6. Alianzas estratégicas

7. Generación de empleo.

AMENAZAS:

1. Reformas políticas
2. Altas tasas de interés bancario
3. Constantes cambios tecnológicos
4. Falta puerto comercial local.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MATRIZ FODA

Cuadro Nro.38

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Suficiente número de empleados en la sección ventas. 2. Buen ambiente laboral 3. Instalaciones propias adecuadas. 4. Personal preparado teóricamente. 5. Colaboración voluntaria del personal. 6. Buena imagen corporativa. 7. Considerable cartera de clientes. 8. Productos de calidad. 9. Precios bajos y competitivos. 10. Buena ubicación geográfica.	1.Dinamismo económico 2.Crecimiento PNB 3.Estabilidad política 4.Créditos financieros 5.Confianzas solvencia en clientes 6.Alianzas estratégicas 7.Generación de empleo.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Falta de misión y vision. 2. Falta manual de funciones. 3. Escasa comunicación 4. Escasos planes de capacitación 5. Falta de planes de motivación e incentivos 6. Falta estructura organizacional. 7. Escaso personal titulado en área de administración de empresas o carreras afines. 8. Inadecuada distribución de funciones.	1. Reformas políticas 2. Altas tasas de interés bancario 3. Constantes cambios tecnológicos 4. Falta puerto comercial local.

Fuente: Matriz EFE Y Matriz EFI

Elaborado por: La Autora

La matriz FODA permite determinar los cuatro tipos de estrategias que son:

- **FO =** fortalezas / oportunidades
- **FA =** fortalezas / amenazas
- **DO =** debilidades / oportunidades
- **DA =** debilidades / amenazas.

MATRIZ DE ALTO IMPACTO Y LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

La matriz de alto impacto o de combinaciones FO-FA-DO-DA, es una herramienta de gestión, cuya aplicabilidad sirve básicamente para identificar alternativas estratégicas; estas alternativas u objetivos estratégicos, se obtienen luego de realizar el siguiente procedimiento:

- **Fortalezas y Oportunidades (FO):** Para la identificación de este tipo de estrategias, se debió plantear la siguiente interrogante: ¿ Cómo utilizar los puntos fuertes de la empresa La Reforma para aprovechar las oportunidades?
- **Fortalezas y Amenazas (FA):** Así mismo con el objeto de identificar las estrategias FA, se debió plantear la siguiente interrogante: ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa La Reforma para evitar las amenazas reales y potenciales?
- **Debilidades y Oportunidades (DO):** La obtención de estas estrategias fue posible a través de la interpretación a la respuesta obtenida a l siguiente interrogante: ¿ Cómo utilizar sus oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando?
- **Debilidades y Amenazas (DA):** Las estrategias DA, fueron obtenidas como resultado del planteamiento de la siguiente interrogante : ¿Cómo minimizar sus debilidades y evitar las amenazas?

MATRIZ DE ALTO IMPACTO DE COMBINACIONES FO-FA-DO-DA APLICADA A LA EMPRESA DE SUMINISTROS Y ÚTILES DE OFICINA "LA REFORMA"

Cuadro Nro.39

FACTORES INTERNOS / FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
	1. Considerable cartera de clientes. 2. Productos de calidad. 3. Precios bajos y competitivos. 4. Buena ubicación geográfica. 5. Buena imagen corporatia.	1. Falta de misión y visión. 2. Falta Manual de funciones. 3. Inadecuada distribución de funciones. 4. Escasos planes de capacitación. 5. Escasa comunicación.
OPORTUNIDADES: 1. Dinamismo económico. 2. Estabilidad política 3. Confianza solvencia en clientes. 4. Acceso a creditos financieros. 5. Alianzas estratégicas.	**ESTRATEGIA (FO)** F1, F2, F5 – O3: Realizar una orientación estratégica para la administración adecuada de recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, etc, a través de la misión, visión, políticas y valores en la empresa "La Reforma".	**ESTRATEGIA (DO)** D1, D2, D3 – O2: Elaborar la estructura orgánico administrativa de la empresa " La Reforma".
AMENAZAS: 1. Reformas políticas 2. Altas tasas de interés bancario 3. Constantes cambios tecnológicos 4. Falta puerto comercial local.	**ESTRATEGIA (FA)** F4, F3 – A1, A3: Elaborar e implementar un manual de funciones para la empresa "La Reforma" de la ciudad de Loja. F1, F2, F3, F4, F5 –A1, A3: Dar a conocer la importancia del proyecto de la planeación estratégica a todo el personal de "La Reforma" mediante una socialización anual.	**ESTRATEGIA (DA)** D4, D5 – A1, A3: Elaborar un plan de capacitación actualizado al personal de ventas que labora en "La Reforma", con el fin de incentivarlos a mejorar el servicio de atención al cliente y motivarlos para que se garantice a la fidelización del cliente.

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: La Autora.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Por tratarse de una empresa que se encuentra adecuadamente posecionada en el mercado comercial de la ciudad de Loja y cuya actividad se enmarca principalmente

en el campo de la comercialización de suministros y útiles de oficina al por menor y mayor , y, debido a que la planificación estratégica aplicada a la misma, debe abarcar las actividades relacionadas al manejo y administración adecuada a continuación se detallan **CUATRO** objetivos estratégicos vitales para que la empresa “La Reforma” pueda mejorar su gestión administrativa y pueda acturalizarce en cuanto al manejo de herramientas administrativas y pueda ser competitiva en este entorno actual tan exigente.

COMBINACIONES SELECCIONADAS

- De la combinación FO: “Realizar una orientación estratégica para una administración adecuada de recursos humanos, materiales, técnicos, financieros, etc, a través de la misión, visión, políticas y valores en la empresa “La Reforma”. Este objetivo estratégico es el resutado de la combinación de las Fortalezas 1, 2, y, 5, con la Oportunidad 3.

- De la combinación DA: “ Elaborar un plan de capacitación adecuado para el personal de ventas que labora en la empresa “La Reforma”, con el fin incentivarlos a mejorar la calidad en la atención al cliente y motivarlos para que se garantice la fidelización del cliente. Este objetivo estratégico es el resultado de la combinación de las debilidades 4 y 5, con las amenazas 1 y 2.
- De la combinación DO: Elaborar la estructura orgánico administrativa de la empresa “ La Reforma”.Este objetivo estratégico es el resultado de la combinación de las debilidades 1,2,y, 3, con la oportunidad 2.

- De la combinación FA: “Elaborar e implementar un manual de funciones para la empresa “ La Reforma”, con el fin de definir las obligaciones, responsabilidades y funciones que deben cumplir cada uno de los

empleados”. Este objetivo estratégico es el resultado de la combinación de las fortalezas 4 y 3, con la amenaza 1 y 3.

- De la combinaciión FA: “ Dar a conocer la importancia del proyecto de planeación estratégica a todo el personal que labora “ La Reforma” mediante una socialización anual con el fin de evaluar la gestión”. Este objetivo estratégico es el resultado de la combinación de las fortalezas 1,2,3,4,y,5, con las amenazas 1 y 2.

g) DISCUSIÓN

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN AL POR MENOR Y MAYOR DE SUMINISTROS Y ÚTILES DE OFICINA " LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA

INTRODUCCIÓN

El plan estratégico que a continuación propongo es un instrumento administrativo muy importante y de fácil aplicación, para que el gerente- propietario pueda realizar una gestión más competitiva, logrando visualizar de una manera integrada el futuro de la empresa.

Este crecimiento empresarial involucra en éste ámbito a la Empresa La Reforma de la ciudad de Loja, ente en el cual por motivos legales y tributarios exige que esta empresa se constituyera como tal, para lo cual vale la pena mencionar, que nunca se ha establecido una estructura organizacional, en la cual se puedan establecer niveles jerárquicos que determinen el tamaño, funciones y responsabilidades que deben ejercer cada uno de los empleados que laboran dentro de la misma, lo cual la conlleva a una completa desorganización, por consiguiente existe la falta de planes estratégicos que le permitan solucionar y contrarrestar la dinámica de este entorno económico cambiante, exigente y competitivo, que conforme avanza el tiempo cambia, ya que día a día se desarrollan nuevas ideas, métodos y estrategias que hacen que las decisiones gerenciales sean consideradas como obsoletas en este mundo extremadamente globalizado.

Con la propuesta de la planificación estratégica se propende al mejoramiento de la gestión administrativa, para que esta sea el soporte de la solución de los álgidos problemas por los que atraviesa la empresa como: la práctica de unas buenas relaciones humanas, la falta de incentivos, empleados sin capacitación en

innovaciones de atención en el servicio al cliente, la falta de un manual de funciones, entre otras.

Con la aplicación de esta propuesta de planificación estratégica se pretende que la empresa “La Reforma”, sea una empresa de competitiva con empleados practicando una excelente comunicación, actualizados en innovados en servicios de atención al cliente, comprometidos con sus políticas, y valores, útiles a sí mismos y a la sociedad.

Creo conveniente que servirá de referente para otras personas o instituciones educativas, puedan seguir aportando en la elaboración y ejecución de planes o planificaciones estratégicas.

Se espera que a partir de la aplicación de la propuesta, Planificación Estratégica para la empresa “ La Reforma” ,exista el compromiso y apropiación por parte del actor involucrado en este caso el Sr. Guido Luzuriaga Espinoza y los empleados que laboran dentro de esta reconocida empresa , para que sigan fortaleciéndose como líderes en el mercado comercial de útiles y suministros de oficina, ofertando productos de calidad a precios accesibles.

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta denominada Planificación Estratégica para el mejoramiento de la Gestión Administrativa en la empresa “ La Reforma”, se justifica por las siguientes razones:

La planificación busca estimular al administrador y a su equipo de colaboradores a que desarrollen la habilidad para pensar en forma integral, es decir, que posea una visión amplia y a la vez concreta de la gestión administrativa, en busca de una

mayor demanda, reconocimiento y competitividad.

Permitirá dar un mejor servicio a los clientes , al contar con un marco de referencia como es el plan estratégico y el modelo de gestión, en el cual el líder a través de la socialización y ejecución convertirá a esta empresa en líder en calidad de productos y servicio.

La Planificación Estratégica evitará la improvisación de actividades administrativas permitiendo a su gerente, asesores y empleados tener objetivos claros, precisos, entendibles y comunes a alcanzar, para tomar decisiones colectivas y lograr el crecimiento empresarial.

A través de la planificación estratégica la gestión administrativa puede transmitir microproyectos que se propone a continuación para la consecución de necesidades prioritarias para garantizar la prestación de un mejor servicio y atención de calidad al cliente.
Dentro de esta empresa existen una serie de debilidades que no permite el crecimiento empresarial, por lo que, para quienes conforman la empresa ” La Reforma” , deben revisar sus roles y funciones profesionales e ir paulatinamente buscando una serie de alternativas, con el propósito de ir reduciendo dichas debilidades y a futuro tener una empresa , con empleados comprometidos y conocedores de la gestión administrativa

La propuesta del siguiente plan estratégico para la empresa “ La Reforma” de la ciudad de Loja, contiene una serie de actividades que junto a políticas y estrategias, tienen como propósito alcanzar los objetivos planteados, los cuales mediante el trabajo en equipo entre gerente y empleados trabajen de manera conjunta por el beneficio en común.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre de la empresa: Su empresa amiga " La Reforma"

Localización: La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en el cantón y provincia de Loja, Principal: Calles 18 de Noviembre, Lourdes y Mercadillo, Sucursal: Av. 08 de Diciembre y Guayaquil.

Teléfonos: 2-57-76-00; 2- 57- 76- 01; 2- 57-09-12; 2- 57- 21- 54

Email: lareformaloja@hotmail.com

OBJETIVO 1

REALIZAR UNA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA ADECUADA A TRAVES DE LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, POLÍTICAS Y VALORES DE LA EMPRESA CON EL FIN DE QUE SE ACTUALICE, SE IDENTIFIQUE Y ALCANCE SUS OBJETIVOS Y METAS DE MANERA EFICIENTE.

PROBLEMA:

En la actualidad la empresa de suministros, útiles de oficina y artículos de bazar su empresa amiga " La Reforma", cuenta con un posicionamiento moderado en el mercado comercial de la ciudad de Loja, sin embargo esta empresa desea trazarce objetivos y metas que le permitan alcanzar en un futuro muy cercano el reconocimiento y posicionamiento no solamente en la ciudad de Loja, sino a nivel de la Región Sur del Ecuador.

Para ello es necesario sentar los fundamentos que le permitan aspirar y permanecer en el camino de desarrollo progresivo y de éxito mediante la definición de su misión y visión donde se justifique cual es la razón de ser de esta empresa, y las metas que se podrían lograr a futuro a través de la visión, de igual manera sus actividades se han visto afectadas por cuanto no disponen de políticas, valores, etc, que les permita mejorar el desarrollo de sus actividades y ejecutarlas de manera adecuada, siendo este un buen comienzo para definir la filosopia empresarial para que cada uno de los empleados entre a formar parte de estos nuevos cambios y vayan encajándose en la importancia de hacer las cosas bien con compromiso y convicción.

META:

Elaborar, socializar y difundir la misión, visión, políticas y valores de la empresa "La Reforma" en un 100% al personal que labora en esta empresa, de tal forma que su aplicación y puesta en marcha sea exitosa.

ESTRATEGIAS:

Proponer la misión, visión, políticas y valores con el fin de mejorar la gestión administrativa de su empresa amiga "La Reforma).

POLÍTICAS:

Socializar con todo el personal que labora en la empresa " La Reforma" , la misión, visión, políticas y valores, una vez al año; para que conozcan y se familiaricen con estas nuevas herramientas administrativas que deberan considerarse en adelante.

ACTIVIDADES:

Realizar la misión, visión, políticas y valores para la empresa objeto de estudio.

Colocar en los locales comerciales de la empresa en lugares muy visibles en pancartas o en cuadros estas herramientas administrativas estratégicas .

PRESUPUESTO:

El costo aproximado para cumplir con este objetivo será financiado por la empresa " La Reforma" .

PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE LA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA LA REFORMA A TRAVES DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS ESTRATÉGICAS.

Cuadro Nro.40.

CANTIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TOTAL
1	Elaboración de herramientas administrativas estratégicas para la empresa "La Reforma" (misión, vision, políticas y valores).	Ingeniero Comercial	$250,00
8	Elaboración de impresión offset tipo gigantografías.	Diseñador Gráfico	480,00
		TOTAL ANUAL	**$ 730,00**

Elaborado por: La Autora

FINANCIAMIENTO:

El financiamiento total del presente objetivo estratégico lo afrontará la empresa.

RESPONSABLE:

El responsable de esste objetivo estratégico será el Sr. Gerente, y el Asesor Administrativo de la empresa " La Reforma ".

PROPUESTA DE LA NUEVA IMAGEN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA LA REFORMA A TRAVES DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS ESTRATÉGICAS.

MISIÓN:

"Es una empresa creada para comercializar y distribuir al por mayor y menor suministros, útiles de oficina, y artículos de bazar en la Region Sur del país dedicada a satisfacer las necesidades de los clientes con artículos de calidad, precios bajos y excelente atención, amplia trayectoria, destacada por su ética, responsabilidad, seriedad, honradez y puntualidad".

VISIÓN:

Consolidarnos como la mayor empresa comercializadora y distribuidora de alto nivel de la Región Sur del país, cubriendo a plenitud las necesidades de los clientes , poniendo a disposición productos de alta calidad a precios accesibles, fortaleciendo el desarrollo económico de la ciudad y Provincia de Loja .

POLÍTICAS:

- Respetar la identidad cultural y lingüística de los clientes.
- Mantener capacitado al personal que labora en la empresa
- Innovación constante de productos de calidad
- Dotar al personal de uniformes para el desarrollo de sus funciones 1 vez por año.
- Incentivar al personal con participacion a eventos deportivos internos y externos.
- Satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes actuales y futuros.
- Mantener precios competitivos.
- Practicar valores para la convivencia.
- Ofrecer buen ambiente de trabajo.
- Ofrecer seguridad laboral a todos los empleados.
- Firmar convenios y contratos con Instituciones Públicas y Privadas.
- Pagar salarios acordes a normativas legales vigentes.
- Celebrar cada año el aniversario de la empresa.
- Participar en obras sociales.
- Realizar descuentos permanentes a clientes especiales.
- Realizar ofertas y descuentos en temporadas de clase.
- Ofrecer crédito a 30 días plazo con cheque a clientes de la empresa.
- Socializar y evaluar las metas y objetivos de la planificación estratégica una vez por año con todos los empleados para tomar decisiones acertadas.

- Aplicar encuestas de satisfacción a los clientes para mejorar el servicio.
- Atender los reclamos de los clientes en forma oportuna.
- Reconocer el pago de horas extras a los empleados.
- Ofrecer el servicio a domicilio a clientes especiales en la ciudad y provincia de Loja.
- Asignar funciones específicas a los empleados por escrito.
- Trabajar sábados y domingos cuando sea necesario.
- Realizar el levantamiento de inventario una vez por año.
- Mantener las instalaciones siempre limpias.
- Contratar al personal mayor a los 18 años de edad**.**
- Mantener reuniones para evaluar las metas y objetivos de la empresa con todos los empleados cada trimestre.
- Hacer participar a todo el personal que trabaja en la empresa para la elaboración de planes estratégicos, y planes operativos anuales.
- Realizar las respectivas liquidaciones a los empleados cuando ya no laboren en la empresa.
- Considerar inconvenientes, contratiempos, enfermedades de los empleados.
- Otorgar permiso a los empleados con la presentación de la respectiva solicitud.
- Toda clase de permiso que sea solicitado por los empleados será descontado de las vacaciones.
- Mantener un buen ambiente laboral.
- Dar apertura para que se realicen trabajos de investigación en la empresa.

VALORES:

Lealtad: Se garantice la consolidación y mejoramiento de la empresa manteniendo valores y el fortalecimiento del talento humano.

Compromiso: Hacer bien las cosas, fundamentados en la normativa de la empresa, aprovechando las oportunidades, eliminando las debilidades, potencializando las fortalezas, enfrentando las amenazas, institucionalizando los procesos, capacitando y buscando la participación de todos para lograr el desarrollo de las competencias genéricas específicas.

Diálogo: Practicar las destrezas de la comunicación, para la convivencia del equipo y la práctica de unas excelentes relaciones humanas

Responsabilidad: Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la empresa, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

Honestidad: Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales

Constancia: Practicar una actitud de cambio, ser persistente hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa.

Sinceridad.- No actuar con hipocresía, ser veraces y auténticos en nuestros actos frente a nuestros compañeros practicando una excelente comunicación.

Confianza: Tener seguridad en uno mismos y en los demás, esto ayudará al trabajo en grupo, y al desarrollo integral de los empleados.

Cooperación: Ser solidarios, saber colaborar y contribuir para conseguir un objetivo común en beneficio de la empresa.

Trabajo en Equipo: Complementar y potenciar las iniciativas, los conocimientos, las experiencias y recursos individuales para hacerlo mejor.

Respeto: Considerar la libertad de opinión, de género, atender de manera adecuada los reclamos de los clientes, respetar la raza, nivel social, etc., de clientes, compañeros y directivos**.**

Actitud de Liderazgo: Buscar el mejoramiento continuo para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local regional y local.

Competitividad: Ofrecer servicios de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

OBJETIVO 2

ELABORAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN ADECUADO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA " LA REFORMA", CON EL FIN DE INCENTIVARLOS A MEJORAR LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y MOTIVARLOS PARA QUE SE GARANTICE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS Y METAS.

PROBLEMA:

En la actualidad una de las principales debilidades que mantiene la empresa "La Reforma", es la falta de capacitación a su talento humano, esta ausencia de actualización del nivel de conocimientos ha provocado a lo interno de la empresa cierta desmotivación laboral y la imposibilidad de poder aplicar en el cumplimiento de sus funciones diarias, técnicas y procedimientos modernos tanto en los campos administrativos como operativos, por tal motivo urge la necesidad de implementar programas permanentes de capacitación para todo el talento humano de la empresa.

META:

Mejorar en un 95% el servicio y la atención al cliente que ofrece la empresa " La Reforma", teniendo conciencia de que la capacitación es un incentivo que se debe brindar de manera permanentemente al talento humano, para ello se aplicará un sistema de medición para el cumplimiento de este objetivo estratégico, así mismo es necesario elaborar un calendario de capacitaciones anual haciendo constar el listado del personal que debe asistir de manera obligatoria a los diferentes eventos de capacitación organizados por la empresa.

Para esto la fórmula que va a permitir medir de manera periódica el cumplimiento de la meta trazada es la siguientes:

$$\mathbf{PC} = \frac{\text{Número de Empleados Asistentes a Eventos de Capacitación}}{\text{Número Total de Empleados de la Empresa}} \mathbf{X\ 100}$$

PC= Personal Capacitado.

Los resultados que se obtengan a través de la aplicación de la fórmula del P.C. se constituirán en los indicadores de gestión, los cuales permitirán a los responsables de garantizar el cumplimiento del presente objetivo estratégico poder adoptar los mecanismos de acción necesarios que permitan el logro efectivo de la meta propuesta.

ESTRATEGIA:

Organizar eventos permanentes de capacitación para el personal operativo y administrativo de la empresa.

POLÍTICAS:

Identificar las principales necesidades de capacitación del talento humano de la empresa.

Realizar por lo menos 2 evaluaciones al año para valorar los resultados de la capacitación.

Elaborar un calendario anual de capacitación para todo el personal tanto operativo como administrativo de la empresa.

ACTIVIDADES:

Mantener contacto permanente con Instituciones públicas y privadas, Colegios de Profesionales de Loja y del resto del país, para realizar convenios para capacitación del personal de la empresa.

Organizar anualmente eventos de capacitación y de actualización de conocimientos para todo el talento humano que trabaja en la empresa.

PRESUPUESTO:

El costo para cumplir con este objetivo se establece en base a los precios fijados por las organizaciones encargadas de ofrecer capacitación, teniendo en consideración que el valor de cada uno de los cursos serán asumidos por la empresa.

PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE SU EMPRESA AMIGA " LA REFORMA"

Cuadro Nro. 41

Nro.	TEMA DEL CURSO	TIEMPO	LUGAR	HORARIO	PERSONAL	VALOR
1	Técnicas de venta y servicio al cliente.	1 semana	Instalaciones de la empresa.	18H30-20H30	20	$ 800,00
2	Gerencia estratégica.	2 semanas	Instalaciones de la Empresa.	18H30-20h30	5	1.000,00
3	Uso y manejo de la máquina registradora.	1 semana	Instalaciones de la Empresa.	18H30-20h30	10	500,00
4	Manejo del portal de compras públicas	1 semana	Instalaciones de la Empresa	18H30-20h30	4	1.000,00
					TOTAL TRIMESTRAL	$ 3300,00
					TOTAL ANUAL	**$ 6600,00**

Fuente: Organizaciones calificadas para ofrecer servicios de capacitación.

Elaborado por: La Autora

RESULTADOS ESPERADOS:

- Lograr que el personal de la empresa se sienta motivado y actualizado.
- Contar con el 100% del personal debidamente capacitado.
- Brindar un mejor servicio de manera efectiva y eficiente.

FINANCIAMIENTO:

Los cursos detallados anteriormente seran financiados por la empresa "La Reforma"

RESPONSABLES:

Los responsables serán el gerente, asesor administrativo y asesor financiero.

OBJETIVO 3

ELABORAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICO ADMINISTRATIV DE LA EMPRESA " LA REFORMA", CON EL FIN DE REGULAR EL PROCESO JERARQUICO ADECUADO PARA CANALIZAR INFORMACION.

PROBLEMA:

En la actualidad la empresa "La Reforma" no cuenta con una estructura administrativa ni organizacional que le permita realizar el sistema normativo y de proceso de actividades de manera adecuada, por tanto resulta imperioso determinar los niveles jerárquicos que canalicen la comunicación y se puedan ejecutar las actividades en la empresa de manera mucho más efectiva y correcta.

META:

Realizar en el 100% la estructura administrativa de la empresa " La Reforma" de tal forma que su aplicación y puesta en marcha sea exitosa.

ESTRATEGIAS:

Proponer una estructura orgánico administrativa a la empresa, con el fin de mejorar la gestión e imagen administrativa de la empresa " La Reforma".

POLÍTICAS:

Dar a conocer a todo el personal que labora en la empresa la estructura orgánica administrativa que posee la reforma y se pueda determinar su tamaño.

Colocar en lugares visibles la estructura orgánico administrativa de la empresa para conocer sus niveles jerárquicos.

ACTIVIDADES:

Socializar la estructura orgánica administrativa de la empresa.

Mandar a imprimir y colocar la estructura orgánica de la empresa en los sitios de atención al cliente y gerencia.

PRESUPUESTO:

El costo para cumplir con este objetivo será financiado la empresa “La Reforma”.

PRESUPUESTO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA “ LA REFORMA”

CUADRO Nro.42

CANTIDAD	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TOTAL
1	Elaboración de la estructura orgánico administrativa de la empresa.	Ingeniero Comercial	$250,00
2	Elaboración en Offset gigantografía de la estructura orgánica de la empresa.	Diseñador Gráfico	80,00
		TOTAL ANUAL	**$ 330,00**

Fuente: Empresa “ La Reforma”

Elaborado por: La Autora.

FINANCIAMIENTO:

El financiamiento total del presente objetivo estratégico será cubierto por la empresa.

RESPONSABLES:

El responsable de este objetivo estratégico serán el Sr. Gerente, el asesor administrativo, y el asesor financiero.

ESTRUCTURA ORGANICO-ADMINISTRATIVA PARA LA EMPRESA "LA REFORMA"

BASE LEGAL:

La empresa " La Reforma", es una empresa sólida en la ciudad de Loja, misma que tiene por objeto, la compra y venta al por mayor y menor de útiles de oficina, suministros de oficina y artículos de bazar en la ciudad, provincia de Loja, y región sur del país basando su accionar en la ley de compañías y demás leyes y reglamentos conexos emitidos por la Súper intendencia de compañías.

ESTRUCTURA ORGÁNICA PROPUESTA:

La estructura orgánica propuesta está conformada por los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Ejecutivo: Lo conforma la gerencia general de la empresa.

Nivel Asesor: Está conformado por un asesor jurídico, un asesor administrativo y un asesor financiero, contratados de forma permanente.

Nivel de Apoyo: Está conformado por la secretaria de la empresa

Nivel Operativo: Está conformado por los departamentos de contabilidad, de cobranzas, de ventas, y bodega.

ESTRUCTURA FUNCIONAL PROPUESTA:

Nivel Ejecutivo:

Lo representa el gerente o administrador, es el personero central de la administración de la empresa "La Reforma", es el responsable de llevar al éxito o el fracaso a la empresa, es el que toma decisiones generales, encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se ejecutan a diario en la empresa en estudio, a fin de lograr cumplir con la mayor parte de los objetivos y metas propuestas para la empresa.

Nivel Asesor:

Lo constituyen los órganos asesores llamados a orientar las decisiones que merecen un tratamiento especial como pueden ser casos de carácter laboral, demandas judiciales, pagos de impuestos, planificaciones, inversiones, etc. de la empresa ya sea con otras organizaciones u otros usuarios; para que el gerente tome las decisiones más acertadas.

Nivel de Apoyo:

Es el nivel auxiliar o de apoyo a las actividades administrativas por lo general lo conforma la secretaria, que es la persona encargada de mantener informado al Gerente o Administrador sobre asuntos concernientes a la empresa ; así mismo

brinda información a los clientes acerca de los servicios, promociones que se ofrecen.

Nivel Operativo:

Este nivel está integrado por todas las personas que cumplen directamente con el desarrollo de las actividades que justifican la naturaleza de la empresa desde distintas áreas como: contabilidad, cobranzas, ventas y bodega. Son los responsables directos de ejecutar las ordenes o actividades emitidas por los niveles superiores, encargados del logro de los objetivos y metas que se ha trazado la empresa.

Los Organigramas

Los organigramas son considerados como la columna vertebral de un empresa, esto se debe a que presenta la información en conjunto acerca de la magnitud de la empresa, permitiendo tener una visión analítica de toda su estructura organizacional y funcional.

Estos organigramas contienen la representación gráfica de la estructura organizativa que permite obtener una idea uniforme acerca de la empresa “La Reforma”, desempeñando un papel informativo, que permite que los empleados de esta empresa y terceras personas vinculadas a ella conozcan a nivel global ciertas características de manera general.

La empresa “La Reforma” para el desarrollo de sus actividades, utilizará en su estructura organizativa algunos organigramas que se detallan a continuación:

Organigrama Estructural:

Es la representación gráfica de la estructura administrativa de la empresa “La Reforma”, con el cual se da a conocer las interrelaciones y los niveles de autoridad existentes en esta empresa.

Organigrama Funcional:

Detalla alguna singularidad del organigrama estructural, en la cual se simboliza algunas de las funciones básicas que desempeñan cada unidad administrativa y operativa, iniciando por las más importantes y luego se colocarán las de menor trascendencia en cada uno de los niveles.

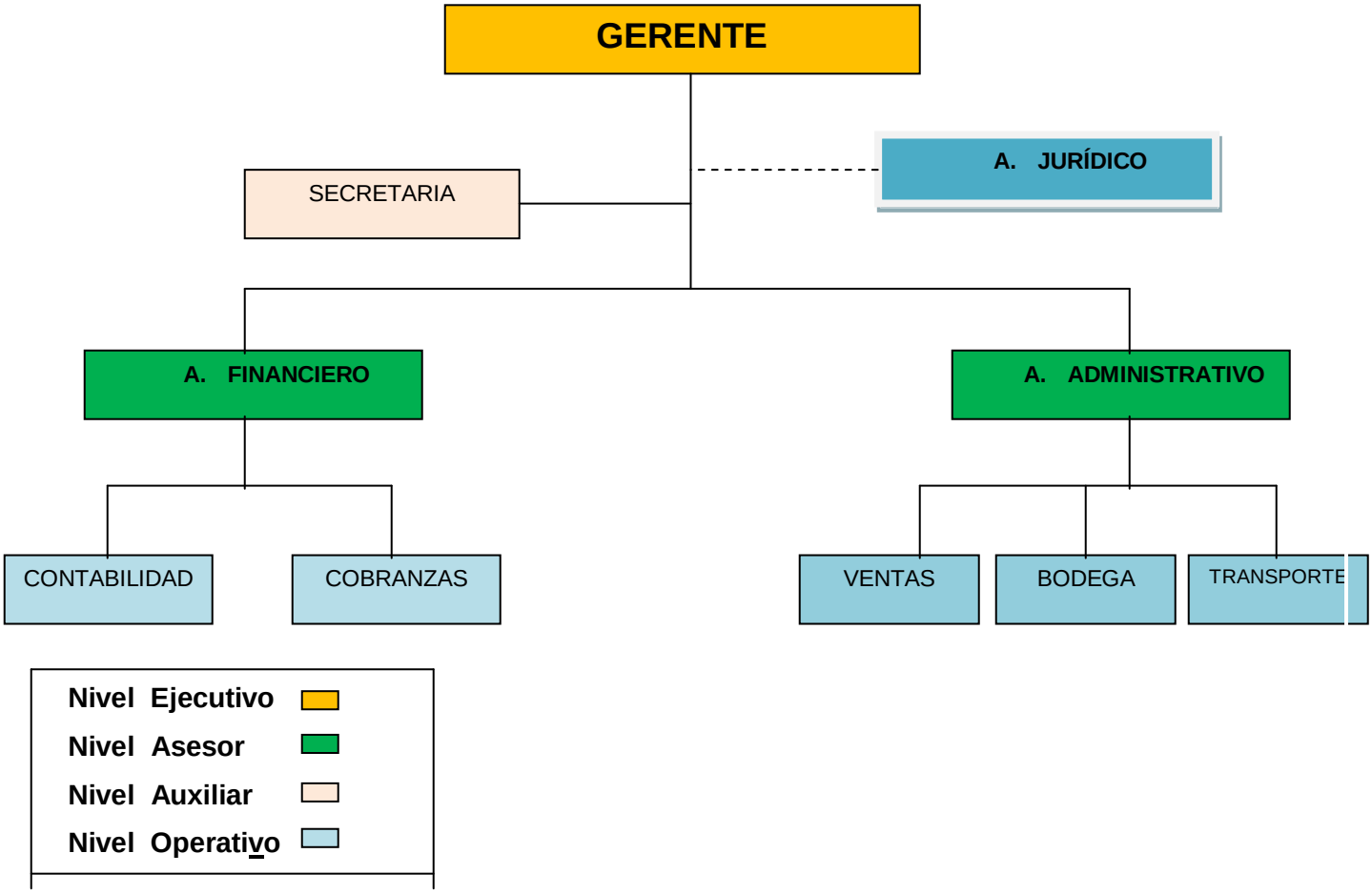
Organigrama Posicional:

Muestra la distribución específica de las jerarquías o categorías de las funciones desempeñadas por el personal ejecutivo, de apoyo, auxiliar y operativo de la empresa “La Reforma”.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

PARA LA EMPRESA "LA REFORMA"

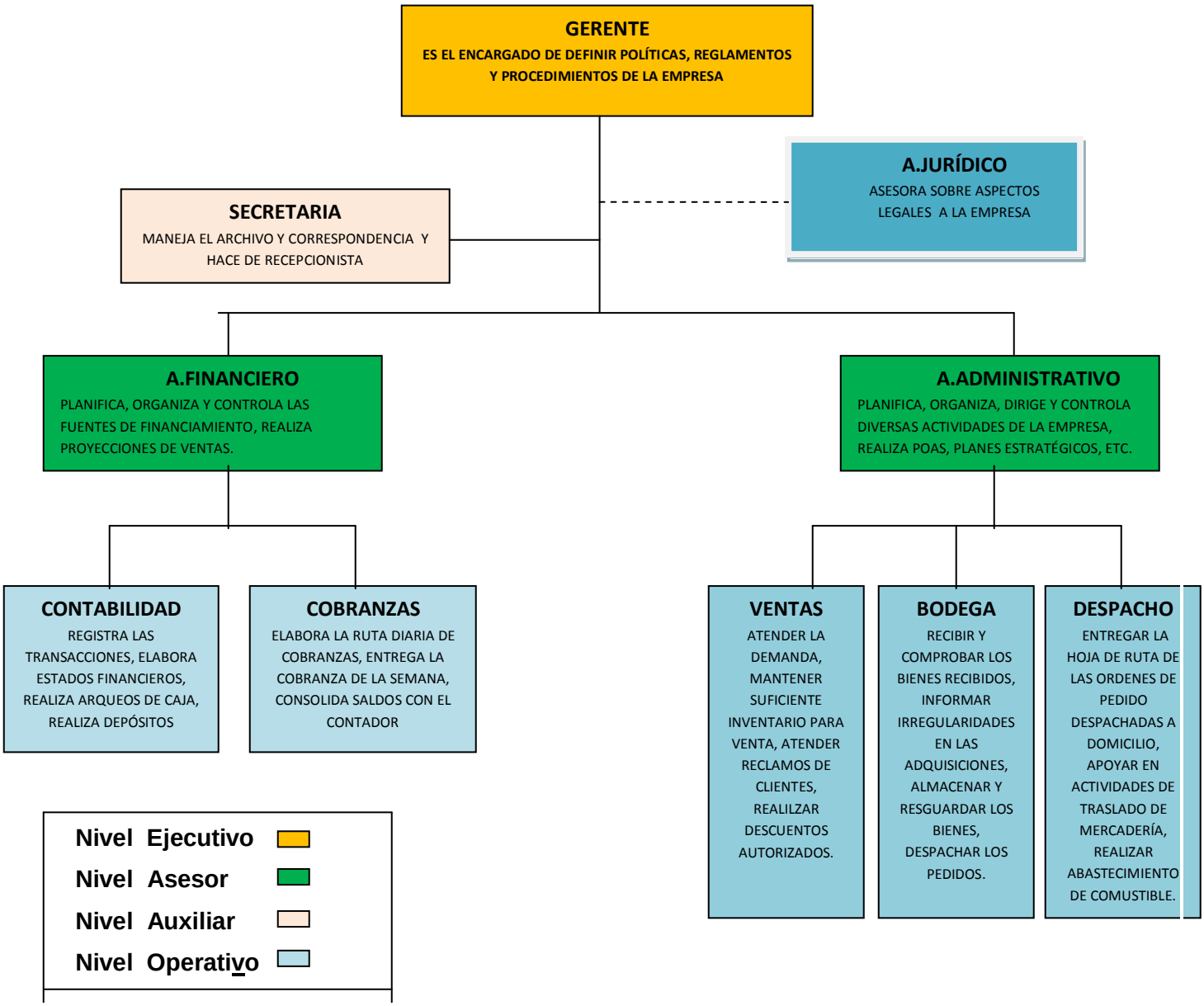
Gráfico Nro. 34



FUENTE: SU EMPRESA AMIGA " LA REFORMA"
ELABORADO POR: LA AUTORA

Gráfico Nro. 35

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA "LA REFORMA"



FUENTE: SU EMPRESA AMIGA " LA REFORMA"
ELABORADO POR: LA AUTORA

OBJETIVO 4

ELABORAR E IMPLEMENTAR UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA " LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA CON EL FIN DE DEFINIR LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE SE DEBEN EJECUTAR TODAS LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN ELLA Y MEJORAR SU IMAGEN EMPRESARIAL.

PROBLEMA:

Actualmente la empresa "La Reforma" no cuenta como la mayoría de empresas bien estructuradas y organizadas con un manual de funciones ,puesto que como toda organización prestadora de servicios comerciales requiere que se establezca su estructura organizativa y funcional, ya que durante todos los años que ha permanecido en este mercado competitivo se ha descuidado una herramienta importante como la elaboración de un Manual de funciones, donde se puede hacer constar Normas y Procedimientos específicos para cada uno de los departamentos o empleados que trabajan dentro de esta empresa, el cual es necesario para su funcionamiento, ya que como toda empresa o sociedad debe regirse por métodos organizacionales, normativas y procedimientos que garanticen un adecuado funcionamiento.

Este manual serviría de guía tanto el personal que allí labora como para los clientes o proveedores para que se orienten acerca del correcto funcionamiento de esta empresa a través de los deberes y derechos que tienen y deben cumplir.

Como consecuencia la ausencia de este tipo de documentos legales dentro de la empresa "La Reforma", donde no constan los procedimientos para la prestación de los servicios de comercialización de útiles escolares, suministros de oficina y

artículos de bazar; originó la necesidad de elaborar el Manual de Funciones para desarrollar las actividades de una manera adecuada y organizada que sea operativa y funcional a la empresa y a la vez permita mejorar la imagen empresarial en este mundo actual tan competitivo y exigente.

META:

Que el 95% de los empleados de la empresa " La Reforma", cumplan con la ejecución correspondiente a sus funciones específicas de acuerdo a su cargo para evitar la duplicidad y confusión de actividades.

ESTRATEGIA:

Definir las funciones específicas para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa " La Reforma".

POLÍTICAS:

Todas las personas que trabajan dentro de la empresa " La Reforma" de la ciudad de Loja, deberán recibir por escrito anualmente las actividades que deberán desarrollar dentro de ese periodo.

Todos los empleados sin excepción alguna deberán conocer y ejecutar sus actividades de acuerdo al manual de funciones, para al final de cada año ser evaluados y poderse comprobar la eficiencia de su trabajo.

La siguiente fórmula permitirá medir el cumplimiento de funciones:

$$F.A. = \frac{\text{Número de Funciones Asignadas}}{\text{Número de Funciones Realizadas}} \times 100$$

FA= Funciones Asignadas.

Los resultados que se obtengan a través de la aplicación de la fórmula del indicador de evaluación de cumplimiento de actividades FA, se constituirá en la herramienta que permita garantizar el cumplimiento del presente objetivo estratégico, para poder adoptar los mecanismos de acción necesarios que permitan el logro de la meta propuesta.

ACTIVIDADES:

Elaborar un manual de funciones específico para cada puesto de trabajo.

Socializar con todos los empleados el indicador que permitirá medir su eficiencia.

PRESUPUESTO:

PRESUPUESTO ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES PARA SU EMPRESA AMIGA " LA REFORMA"

Cuadro Nro. 43

Nro.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TOTAL
1	Contratar los servicios de un Ingeniero Comercial y de un Abogado para que elaboren el respectivo Manual de Funciones para la empresa "La Reforma".	Asesor Administrativo, y Asesor Legal.	$ 2.000,00
		TOTAL	**$ 2.000,00**.

Fuente: Profesionales en Derecho e Ingeniría Comercial.

Elaborado por: La Autora

RESULTADOS ESPERADOS:

- Brindar una adecuada distribución de funciones
- Lograr que el 100% del personal de la empresa cumpla con sus obligaciones.

FINANCIAMIENTO:

El financiamiento total del presente objetivo estratégico será cubierto por la empresa.

RESPONSABLES:

El responsable de este objetivo estratégico serán los señores : Asesor Legal y Asesor Administrativo.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE SU EMPRESA AMIGA " LA REFORMA".

Cuadro Nro. 44

CARGO	GERENTE GENERAL
Dependencia	Gerencia General
Número de Personas a Cargo	Todo el personal de la empresa
Función Básica	Es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos. Responde con el Director Comercial del posicionamiento en ventas de la Compañía.
Funciones Específicas	❖ Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a todos los empleados de la Empresa, coordinando y orientando los procesos, velando por el cumplimiento de los mismos. ❖ Proponer los controles necesarios para una adecuada utilización del tiempo y los

	recursos de cada área de la Empresa. ❖ Implementar todos los controles disciplinarios necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa. ❖ Velar porque los miembros de la Empresa actúen de acuerdo al logro de los objetivos trazados. ❖ Tomar decisiones con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados. ❖ Consultar y coordinar con los Asesores Legal, Administrativo y Financiero para ejecutar la compra de activos fijos e inventario. ❖ Verificar y establecer junto con el Director Financiero, los presupuestos a asignar en los diferentes proyectos de compras, publicidad, sueldos, etc., que componen la

	Empresa, al igual que su ejecución. ❖ Coordinar y establecer metas y estrategias para incrementar las ventas. ❖ Velar porque se cumplan las metas y estrategias establecidas por la Empresa.
Requisitos para desempeñar el Cargo:	❖ Ser profesional en Administración de Empresas, Economista o carreras afines. ❖ Tener conocimientos en administración, mercadeo, finanzas, auditoría, presupuestos, flujos de caja, proyección, normas de control, manejo de personal. ❖ Experiencia comprobada en cargos similares. mínima de tres (3) años. ❖ Edad mínima de 30 años.

Elaborado por: La Autora.

Cuadro Nro. 45

Nombre del Cargo	Secretaria General
Dependencia	Gerencia General
Número de personas a Cargo	Ninguno
Función Básica	Es directamente responsable ante el Gerente General, por la correcta ejecución de los trabajos, por la excelente atención a las personas que ingresan a la oficina y las demás labores de su competencia
Funciones Específicas	❖ Elaboración de propuestas, licitaciones públicas y privadas, tramitación de pólizas, etc. ❖ Elaboración de los documentos ordenados por el Jefe Inmediato o por el gerente. ❖ Atención en forma correcta y oportuna del teléfono y público que visita la oficina e informar al jefe inmediato sobre los mensajes recibidos. ❖ Conservar en forma correcta y actualizada, el archivo de los documentos de la empresa. ❖ Mantener organizadas las existencias de útiles y

	materiales de consumo de Oficina y presentar oportunamente requisición de los mismos a su jefe inmediato. ❖ Enviar la correspondencia y documentos que se originan en la oficina a las distintas dependencias o a otras entidades y asegurarse de que lleguen a su destinatario. ❖ Redactar y elaborar la correspondencia que se requiere en su dependencia.
Requisitos para desempeñar el Cargo:	❖ Secretaria Ejecutiva titulada. ❖ Estudiante de carreras administrativas o económicas ❖ Experiencia mínima de 1 año en cargos similares ❖ Edad 20 a 30 años

Elaborado por: La Autora.

Cuadro Nro. 46

Nombre del Cargo	Asesor Legal
Dependencia	Área Jurídica
Personas a Cargo	Empleados de la empresa
Función Básica	Responde ante Gerencia General asesora y asiste a la empresa y sus empleados en asuntos de carácter legal; aconsejar oportunamente al gerente con respecto a las consideraciones legales que pudieran afectar el funcionamiento de la empresa y garantizar su proyección legal.
Funciones Específicas	❖ Suministrar asistencia a la empresa en asuntos de carácter legal. ❖ Asesorar a la empresa sobre las soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria, especialmente en materia financiera, fiscal, administrativa y laboral. ❖ Asesorar a la empresa en los procedimientos licitatorios y de contratación, en concordancia con la normativa vigente y demás fuentes legales y

	doctrinarias. ❖ Asesorar al gerente sobre la interpretación de textos legales y contractuales, y sobre la elaboración de normativas internas. ❖ Emitir opiniones y dictámenes de naturaleza jurídica, requeridos por el gerente de la empresa. ❖ Representar y asumir la defensa legal de la empresa, en los casos en que para ello haya sido debidamente autorizado y legalmente facultado. ❖ Legalizar los contratos de trabajo. ❖ Elaborar el Reglamento Interno de la empresa, conjuntamente con el asesor administrativo.
Requisitos para desempeñar el Cargo:	❖ Profesional en Derecho. ❖ Conocimientos en Áreas Jurídicas, penales, civiles, administrativas y Tributarias ❖ Experiencia mínima de tres (3) años en cargos similares. ❖ Edad mínima 30 años.

Elaborado por: La Autora

Cuadro Nro. 47

Nombre del Cargo	Asesor Administrativo
Dependencia	Área Administrativa
Jefe Inmediato	Gerente General
Personas a Cargo	Todo el personal administrativo y operativo.
Función Básica	Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física. Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la Empresa.
Funciones Específicas	❖ Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones de la empresa. ❖ Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal. ❖ Elaborar y hacer cumplir los horarios correspondientes al trabajo. ❖ Ejecutar el proceso de selección de personal. ❖ Elaborar contratos de trabajo, Controlar que se hagan las afiliaciones a la Seguridad Social. ❖ Informar al gerente y área financiera sobre ingresos y egresos de personal y sus novedades. ❖ Controlar que se hagan los respectivos descuentos y deducciones que tenga cada

	empleado. ❖ Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley. ❖ Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso. ❖ Controlar la asistencia de los empleados. ❖ Coordinar con el Gerente General lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados. ❖ Elaborar el Reglamento Interno de trabajo conjuntamente con el asesor legal. ❖ Elaborar los permisos y oficios de llamada de atención a los empleados.
Requisitos para desempeñar el Cargo	❖ Formación profesional en administración de empresas o Abogado. ❖ Experiencia en manejo de personal. ❖ Edad máxima 45 años

Elaborado por: La Autora.

Cuadro Nro. 48

Nombre del Cargo	Asesor Financiero
Dependencia	Área Financiera
Jefe Inmediato	Gerente General
Personas a Cargo	Personal contable, de facturación y cobranzas.
Función Básica	Responde ante Gerencia General y Asesor Administrativo por las adecuadas prácticas contables de la Empresa, impuestos, gastos, elaboración y análisis de estados financieros. Controla los Ingresos, Egresos, Balances, Patrimonio. Propone alternativas inversión para el mejoramiento en todos los aspectos financieros.
Funciones Específicas	❖ Analizar, e interpretar y certificar los estados financieros de la Entidad. ❖ Dar instrucciones sobre el desarrollo de cada uno de los cargos a los empleados de la Empresa con cargos relacionados con su área, coordinando y orientando cada uno de los procesos y velando por el cumplimiento de los mismos. ❖ Propone los controles necesarios para una adecuada utilización de los dineros y recursos de la Empresa. ❖ Elabora el Presupuesto para cada área y vela por su estricto cumplimiento. ❖ Implementa todos los controles

	fiscales necesarios para el éxito en la consecución de los objetivos de la Empresa. ❖ Velar porque los empleados de la empresa actúen de acuerdo al logro de los objetivos y metas financieras trazadas. ❖ Tomar decisiones junto con el Gerente General con respecto a la evaluación del desempeño de sus subordinados, y con base en estas establecer ascensos, bonificaciones, incentivos y todo lo referente al bienestar de los empleados. ❖ Coordinar la adquisición de Activos fijos e inventario conjuntamente con el gerente.
Requisitos para desempeñar el Cargo:	❖ Profesional en Contabilidad y Auditoría, Economía o carreras afines. ❖ Conocimientos en Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria. ❖ Experiencia mínima de tres (3) años en cargos similares. ❖ Edad mínima de 30 años.

Elaborado por: La Autora

Cuadro Nro. 49

Nombre del Cargo	Contador
Dependencia	Área Financiera
Jefe Inmediato	Asesor Financiero
Personas a Cargo	Ninguna
Función Básica	Responder directamente por el manejo adecuado de toda la contabilidad de la empresa (registro de transacciones mercantiles, elaboración de estados financieros).
Funciones Específicas	❖ Elaborar, analizar, interpretar y certificar los estados financieros de la entidad. ❖ Organizar y dirigir los servicios de contabilidad de la Empresa y del personal de su Área. ❖ Elabora nóminas, liquidación de prestaciones sociales y aportes parafiscales. ❖ Colaborar con el auxiliar contable en el manejo de los soportes de contabilidad y en la precisión de la presentación de los documentos contables en general. ❖ Orientar a la gerencia en los

	servicios financieros. ❖ Controlar todos los documentos contables que se originan de las transacciones diarias de la Empresa. ❖ Elabora las declaraciones de Renta y Complementarios para presentar los respectivos informes tributarios. ❖ Debe especificar las normas contables a seguir en la Empresa. ❖ Genera informes sobre la situación financiera y económica de la entidad. ❖ Apoya y asesorar en la solución de problemas y necesidades en el área contable y todas las dependencias de la Empresa.
Requisitos para el desempeño del Cargo:	❖ Ser profesional contador titulado con Tarjeta Profesional. ❖ Experiencia comprobada en cargos similares. ❖ No mayor de 40 años

Elaborado por: La Autora

Cuadro Nro.50

Nombre del Cargo	Ejecutivo de Cobranzas
Dependencia	Área Financiera
Jefe Inmediato	Asesor Financiero
Personas a Cargo	Ninguna
Función Básica	Coordinar el trabajo de calle con el equipo de facturadoras.
Función Especifica	Supervisar y hacer cumplir los presupuestos otorgados a cada equipo de trabajo. ❖ Planificar las zonas con los conductores donde se mantienen ventas y deudas. ❖ Diseñar cronogramas de actividades de cobro. ❖ Asegurar que se está cubriendo todo el mercado. ❖ Apoyar en la labor de ventas al personal a cargo de existir una sobredemanda ❖ Generar estímulos para el cumplimiento de las metas y aplicación de estrategias propuestos. ❖ Asegurarse de pedir garantías a los clientes a crédito.
Requisitos para desempeñar el Cargo:	❖ Profesional en Contabilidad y Auditoría, Economía o carreras

	afines. ❖ Conocimientos en logística Administrativa, Financiera y Tributaria. ❖ Experiencia mínima de tres (3) años en cargos similares. Edad mínima de 30 años.

Cuadro Nro. 51

Nombre del Cargo	Auxiliar de Ventas
Dependencia	Área Financiera
Jefe Inmediato	Asesor Administrativo y financiero.
Personas a Cargo	Ninguno
Función Básica	Reportar a la Gerencia General, y jefes inmediatos, novedades ocurridas con los clientes, tendrá a su cargo la atención de clientes; orientar, diseñar, evaluar e implementar estrategias de Mercadeo y Ventas.
Funciones Específicas	❖ Atender a los clientes personalmente ❖ Programar y ejecutar todos los planes de venta ❖ Tomar pedidos de los clientes por teléfono o vía fax ❖ Coordinar con el asesor administrativo el envío de mercaderías a domicilio, ❖ Realizar las facturas de venta ❖ Atender los reclamos de los clientes ❖ Atender a clientes por convenios empresariales y demás acciones tendientes al crecimiento de las ventas de la Empresa. ❖ Dar a conocer al asesor

	administrativo novedades de las mercaderías. ❖ Informar a lo clientes sobre promociones y ofertas de mercaderías ❖ Ofrecer información oportuna de los productos que se venden en la empresa. ❖ Realizar el inventario de productos cada cierto periodo. ❖ Realizar el reporte diario de ventas. ❖ Realizar un informe mensual de ventas.
Requisitos para desempeñar el Cargo:	❖ Profesionales graduados en áreas administrativas o de ingeniería, no mayores de 35 años, con excelente presentación personal, habilidades de negociación, liderazgo e iniciativa. Profesional en ventas con experiencia en ventas. ❖ Tener conocimientos sobre servicio y atención al cliente. ❖ Buenas relaciones interpersonales.

Elaborado por: La Autora

Cuadro Nro. 52

Nombre del Cargo	Bodeguero
Dependencia	Área Administrativa
Jefe Inmediato	Asesor Administrativo y A . Financiero
Personas a su Cargo	Ninguna
Función Básica	Custodiar el Inventario de bienes
Funciones Específicas	Realizar el manejo operativo de la bodega. Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precio de las mercaderías y su disponibilidad. Manejar el control de las mercaderías mediante las tarjetas Kardex. Realizar el despacho de las mercaderías que se encuentran en el inventario de bodega. Revisar todas las adquisiciones con factura o acta de entrega-recepción. Despachar los pedidos solamente con factura. Mantener saldos actualizados del inventario. Entregar las facturas de despacho a contabilidad. Al recibir mercaderías verificar que se encuentren de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.

Requisitos para el desempeño del cargo:	❖ Profesionales graduados en áreas administrativas o de ingeniería, no menores a 18 años con excelente presentación personal, habilidades de negociación, liderazgo ❖ Tener conocimientos sobre manejo de kardex y elaboración de actas de entrega-recepción.

Elaborado por: La Autora

Cuadro Nro. 53

Nombre del Cargo	Chofer
Dependencia	Area Administrativa
Jefe Inmediato	Asesor Administrativo
Personas a Cargo	Ninguno
Función Básica	Estar al servicio permanente para cualquier situación de transporte de mercaderías, o diligencias de los compañeros del PPASP.
Funciones Específicas	❖ Transportar la mercadería de manera oportuna cuando los clilentes lo soliciten. ❖ Asistir en el cargue y descargue de mercadería siempre y cuando el cliente lo permita. ❖ Manterner el vehículo en buen estado, limpio, matriculado, revisado y con el correspodiente SOAT. ❖ Cumplir con los requerimientos de traslado de mercaderia o personal de la empresa. ❖ Realizar el mantenimiento del vehículo cada 5.000 Kilómetros
Requisitos para desempeñar el	❖ Poseer licencia profesional

Cargo	actualizada. ❖ Experiencia en trabajos similares por 2 años. ❖ Edad de 25 a 45 años.

Realizado por: La Autora

CUADRO Nro. 54

PRESUPUESTO ANUAL PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA "LA REFORMA"						
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro.1: Realizar una orientación estratégica adecuada a través de la elaboración de la Misión, Visión, Políticas y Valores de la Empresa con el fin de que se actualice, se identifique y alcance sus objetivos y metas de manera eficiente						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICAS**	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Elaborar, socializar y difundir la misión, visión, políticas y valores de la empresa "La Reforma" en un 100% al personal que labora en esta empresa	Proponer la misión, visión, políticas y valores con el fin de mejorar la gestión administrativa de su empresa amiga "La Reforma).	Socializar con todo el personal que labora en la empresa " La Reforma" , la misión, visión, políticas y valores, una vez al año.	Realizar la misión, visión, políticas y valores para la empresa objeto de estudio. Colocar en lugares muy visibles de los dos almacenes en carteles estas herramientas administrativas estratégicas .	El gerente , y, el asesor Administrativo de la Empresa "La Reforma"		$ 250,00
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 2: Elaborar un plan de capacitación adecuado para el personal de la empresa "La Reforma", con el fin de incentivarlos a mejorar la calidad de atención al cliente y motivarlos para que se garantice el logro de los objetivos y metas.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICAS**	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Mejorar en un 95% el servicio y la atención al cliente que ofrece la empresa " La Reforma	Organizar eventos permanentes de capacitación para el personal operativo y administrativo de la empresa.	Identificar las principales necesidades de capacitación del talento humano de la empresa. Realizar por lo menos 2 evaluaciones al año para valorar los resultados de la capacitación. Elaborar un calendario anual de capacitación para todo el personal	Mantener contacto permanente con Instituciones públicas y privadas, Colegios de Profesionales de Loja y del resto del país, para realizar convenios para capacitación del personal de la empresa. Organizar anualmente eventos de capacitación y de actualización de	El gerente, asesor administrativo y asesor financiero de la empresa.		$ 6.600,00

		tanto operativo como administrativo de la empresa.	conocimientos para todo el talento humano que trabaja en la empresa.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 3: Elaborar la estructura orgánico administrativa de la empresa " La Reforma", con el fin de regular el proceso jerárquico adecuado para canalizar información.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICAS**	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Realizar la estructura administrativa de la empresa " La Reforma" de tal forma que su aplicación y puesta en marcha sea exitosa.	Proponer una estructura orgánico administrativa a la empresa, con el fin de mejorar la gestión e imagen administrativa de la empresa " La Reforma".	Dar a conocer a todo el personal que labora en la empresa la estructura orgánica administrativa que posee la reforma y se pueda determinar su tamaño. Colocar en lugares visibles la estructura orgánica administrativa de la empresa para conocer sus niveles jerárquicos.	Socializar la estructura orgánica administrativa de la empresa. Mandar a imprimir y colocar la estructura orgánica de la empresa en los sitios de atención al cliente y gerencia.	El responsable de este objetivo estratégico serán el Sr. Gerente, el asesor administrativo, y el asesor financiero.		$3.300,00
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 4: Elaborar e implementar un manual de funciones para la empresa " La Reforma" de la ciudad de Loja con el fin de definir las funciones específicas que deben ejecutar todas las personas que trabajan en ella y mejorar su imagen empresarial.						
META	**ESTRATEGIA**	**POLÍTICAS**	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE**	**TIEMPO**	**PRESUPUESTO**
Que los empleados de la empresa " La Reforma", cumplan con la ejecución correspondiente a sus	Definir las funciones específicas para cada uno de los puestos de trabajo dentro de la empresa " La	Todas las personas que trabajan dentro de la empresa " La Reforma" de la ciudad de Loja, deberán	Elaborar un manual de funciones específico para cada puesto de	Los responsables de ejecutar este objetivo estratégico serán los señores: Asesor Legal y Asesor		$ 2.000,00

funciones específicas de acuerdo a su cargo para evitar la duplicidad y confusión de actividades.	Reforma".	recibir por escrito anualmente las actividades que deberán desarrollar dentro de ese periodo. Todos los empleados sin excepción alguna deberán conocer y ejecutar sus actividades de acuerdo al manual de funciones, para al final de cada año ser evaluados y poderse comprobar la eficiencia de su trabajo.	trabajo. Socializar con todos los empleados el indicador que permitirá medir su eficiencia.	Administrativo.		
					TOTAL ANUAL	**$ 12.150,00**

Realizado por: La Autora

h. CONCLUSIONES

Al tener el singular honor de haber podido llegar de manera satisfactoria a la finalización del presente trabajo de tesis, a continuación se realiza el planteamiento de algunas conclusiones a las cuales se ha llegado a definir a través del desaarrollo de todo el proceso investigativo que demandó la realización del presente trabajo de tesis.

- El resultado ponderado de la realización del Análisis de los factores externos, permitió determinar que la empres “La Reforma” cuenta con un predominio de OPORTUNIDADES, ya que así lo confirma el resultado obtenido de la apllicación de la matriz M.E.F.E., obteniéndose un resultado de 3.31.

- El resultado ponderado de la realización del Análisis de los Factores Internos, permitió determinar que la empresa de útiles escolares, suministros de oficina y artículos de bazar “La Reforma”, mantiene un predominio leve de FORTALEZAS sobre las debilidades, como así se lo confirma en el resultado obtenido de la aplicación de la matriz M.E.F.I., cuyo resultado fue de un valor de 2.56.

- La empresa comercial “La Reforma” es una de las empresa pioneras en la compra y venta de utiles escolares, suministros de oficina y artículos de bazar, la cual con el pasar del tiempo ha venido posecionandose poco a poco en el mercado comercial de la ciudad de Loja, por este motivo en la actualidad cuenta con un

sinnúmero de fortalezas y oportunidades asi como también con debilidades y amenazas.

- A pesar de haberse realizado algunos trabajos de investigación en esta empresa aún se desconoce la aplicación de la ciencia en el mejoramiento de los procesos de gestión empresarial.

- De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevistas, encuestas, analisis del entorno empresarial se pudo determinar que la empresa " La Reforma" carece una planificación estratégica (misión, visión, políticas, valores, manual de funciones, etc,), lo que le ha impedido seguir creciendo en el mercado comercial actual tan competitivo y exigente.

i. RECOMENDACIONES

Tomando en consideración la conclusiones a las que se llegó a determinar luego realilzar este trabajo de tesis, me permito formular las siguientes recomendaciones:

- El gerente propietario de la empresa “La Reforma”, deberá realizar los esfuerzos necesarios en pro de aprovechar de manera efectiva el sinnúmero de OPORTUNIDADES que le ofrece el medio externo, ya que dicho aprovechamiento se constituirá en una fuente generadora de recursos y desarrollo satisfactorio de la empresa.

- El Sr. Gerente propietario de la empresa “ La Reforma”, mediante la acción participativa de él conjuntamente con el talento humano que labora dentro de su empresa, deben emprender de manera inmediata en la potencialización y maximización de sus FORTALEZAS, ya que dicha actividad contribuirá de manera positiva al posicionamiento reconocido y definitivo de la empresa dentro del mercado comercial de la ciudad de Loja.

- Se recomienda al Señor Gerente Propietario de la empresa “ La Reforma” , considerar la implentación de este trabajo de planificación estratégica propuesto, el cual contribuirá al logro de los objetivos y metas, maximizando sus fortalezas y aprovechado las oportunidades, minimizando las debilidades y desapareciendo a las amenazas.

- El señor gerente de la empresa “ La Reforma”, deberá innovar experimentando nuevas estrategias através de la utilización e implementación del presente trabajo de tesis, que lo motive a desarrollar planes de capacitación necesarios para atender la demanda de sus clientes, quienes día a dia se vuelven mucho más exigentes.

- El propietario de la empresa “ La Reforma” considere este trabajo de tesis realizado en su empresa para que defina su estructura tanto en la parte administrativa como organizacional, y a la vez pueda mejorar su imagen empresarial.

j. BIBLIOGRAFÌA

BRAVO VALDIVIESO MERCEDES. Contabilidad General. Sexta Edición. Editorial Nuevodía, Quito. 2007

BORJA, GERMANIA Y PAZMIÑO ARACELI. Planificación Y Liderazgo Organizacional. Primera Edición. Editorial IACOBOS. Quito- Ecuador.

E. ANDER EGG. Introducción A La Planificación. Segunda Edición. Editorial Lumen, Buenos Aires. 1995

ETKIN, J. y SCHVARSTEIN, L. Identidad de las Organizaciones. Primera Edición. Editorial Paídos - Buenos Aires, 2007.

GARCÍA, ESTELA Y VELASCO, MARÍA. Planeación Estratégica. Teoría y Práctica. Segunda Edición. Editorial Trillas, México, 2007.

GERRY JOHNSON, KEVAN SCHOLES . Dirección Estratégica. Quinta Edición. Editorial Pretince Hall. México. 2008.

JAQUES JEAN. Marketing Estratégico. Segunda Edición. Grupo Editorial NORMA. Bogotá, Colombia 2000.

KOTLE, PHILLIP Y ARMSTRONG. Fundamentos de Marketing**.** Sexta Edición. Editorial: Prentice Hall. México. 2006.

STANTON, ETZEL Y WALKER. Resumen Fundamentos de Marketing. Décima Segunda Edición. Editorial: MacGraw Hill. México .2005.

SANTOS PAREDES ALFREDO. Planificación de Organizaciones no Gubernamentales. Primera Edición. Editorial Pearson. Buenos Aires-Argentina. 2004

SULLIVAN, ARTHUR; STEVEN M. SHEFFRIN. Economics: Principles in action Editorial Pearson Prentice Hall.NewYersey.Pág. 502

THOPSON , ARTHUR Y STRUCKLAND, A.J. Administración Estratégica. 11ava Edición. Editorial Mc Graw Hill. 2001

WARDEN J. KEEGAN Y H. IGOR, ANSOLF. Planeación Estratégica. Editorial Superintendencia de Compañías. Quito- Ecuador, 2006.

WEBGRAFÌA.

http://books.google.com.ec/books?id=alSEjvLKzD0C&pg=PA23&dq=clasificaci%C3%B3n+de+los+presupuestos&hl=es&sa=X&ei=3g9RUdnICunZ0QGEmYDADA&ved=0CCsQ6AEwAA.

www.incec.gob.ec

www.bce.fin.ec.

www.miteconologico.com/Main/EntornodelaEmpresa

www.loja.gob.ec

k. ANEXOS

Anexo 1 Ficha de resumen de proyecto

a. TEMA

"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "LA REFORMA" DE LA CIUDAD DE LOJA"

b. PROBLEMATIZACIÓN

Actualmente la planificación dentro del ámbito empresarial se ha vuelto primordial tanto para los emprendedores de un nuevo negocio como para las empresas que ya están establecidas y quieren desarrollarse o expandirse; es considerada como una poderosa herramienta para dirigir la administración de una empresa de manera técnica y eficiente, para ubicar y guiar a una empresa dentro un contexto económico variable y competitivo.

Como una perspectiva más particular, la proposición de la planificación estratégica, surge como un interés del gerente propietario, y es vista como una necesidad relacionada directamente con la organización administrativa de la empresa, la cual ha venido desarrollándose de forma empírica, el deseo de actualizarse, implementando algunas herramientas administrativas que mejoren las expectativas del gerente, como por ejemplo la definición de la misión y visión que guíen las metas del negocio.

Posiblemente el problema en la empresa surge en el momento en el que ésta empieza a crecer y desarrollarse, haciéndose cada vez más grande llegando al punto que pasa de ser de un simple negocio familiar a una compañía formalmente establecida.

Este crecimiento empresarial involucra en éste ámbito a la Empresa La Reforma de la ciudad de Loja, ente en el cual por motivos legales y tributarios exige que esta empresa se constituyera como tal, para lo cual vale la pena mencionar, que nunca se ha establecido una estructura organizacional, en la cual se puedan establecer niveles jerárquicos que determinen el tamaño, funciones y responsabilidades que deben ejercer cada uno de los empleados que laboran dentro de la misma, lo cual la conlleva a una completa desorganización, por consiguiente existe la falta de planes estratégicos que le permitan solucionar y contrarrestar la dinámica de este entorno económico cambiante, exigente y competitivo, que conforme avanza el tiempo cambia, ya que día a día se desarrollan nuevas ideas, métodos y estrategias que hacen que las decisiones gerenciales sean consideradas como obsoletas en este mundo extremadamente globalizado.

Esto es considerado un problema para la empresa objeto de estudio, ya que para su gerente-propietario, este inconveniente ha causado malos ambientes de

trabajo, ineficiencia en sus subordinados, despidos intempestivos, etc., problemas que afectan directamente a los esfuerzos empíricos organizacionales de su gerente, perturbando considerablemente la estabilidad de la misma, ocasionando que cada vez haya menos trabajo y el negocio deje de ser rentable.

Además la falta de organización ha llevado a su gerente a tomar decisiones aleatorias respecto al giro del negocio, decisiones que sin una planificación se han ejecutado, basadas en inferencias no fundamentadas e instinto mas no teniendo la seguridad de que vayan a funcionar.

Así mismo por la falta de un plan estratégico, tampoco se lleva un control efectivo de las operaciones de la empresa, como por ejemplo en la parte contable, ya que existen algunas multas tributarias por incumplimiento de los pagos correspondientes a los impuestos, de igual manera no se prevé de un plan de financiamiento cuando la empresa afronta problemas de iliquidez.

No existen políticas que permita incrementar de manera gradual o por lo menos mantener el nivel de ventas de la empresa, no hay planes de incentivos para que los empleados rindan eficazmente en sus funciones, y se sienta el aprecio a su talento humano, no se realiza un plan adecuado de capacitaciones para que

brinden un mejor servicio al cliente, lo cual es indispensable en este exigente entorno comercial.

Por ello es indispensable realizar una propuesta de la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa La Reforma, el cual se desarrollará con la finalidad de diseñar las herramientas necesarias para que todas las actividades tanto administrativas como operativas de la empresa se efectúen con eficiencia y eficacia hasta alcanzar la excelencia en la calidad del servicio empresarial.

c. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de tesis está basado en la realidad académica, económica y social:

Justificación Académica

El presente trabajo de tesis pone al servicio de la comunidad universitaria los conocimientos adquiridos durante la formación superior obtenida en las aulas de esta prestigiosa Institución de Educación Superior , aplicando así las enseñanzas y experiencias profesionales que nuestros docentes nos han sabido impartir con compromiso y responsabilidad, los cuales han sido nuestra guía durante todo el

proceso de formación, hasta lograr cumplir nuestra meta educacional y así poder aportar al desarrollo de nuestra sociedad.

Justificación Económica

Este trabajo de tesis se justifica con el propósito de identificar los problemas más relevantes que puedan presentarse en el desarrollo de la Planificación Estratégica, presentando así la propuesta de diversas acciones estratégicas que permitan tener un adecuado manejo de la gestión administrativa de la empresa.

Justificación Social

La Universidad Nacional de Loja, nos ha brindado los conocimientos y valores necesarios para formarnos como futuros profesionales, y así poder contribuir con nuestros conocimientos al desarrollo regional y nacional, y de manera especial fortalecer la gestión administrativa de la Empresa "La Reforma", la cual conducirá a su gerente y empleados a implementar algunos planes de mejoramiento que les permitan utilizar de manera técnica, óptima y eficiente los recursos con los que dispone la empresa y brindar así un adecuado servicio a la sociedad.

d. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Realizar un Plan Estratégico para la Empresa la Reforma de la ciudad de Loja.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico situacional de la Empresa la Reforma de la ciudad de Loja.
- Efectuar un análisis externo de la empresa para determinar oportunidades y amenazas.
- Realizar un análisis interno de la empresa para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Realizar el análisis FODA de la empresa.
- Determinar la Misión, Visión y objetivos estratégicos de la empresa.
- Establecer la estructura de la empresa.
- Construir objetivos estratégicos que permitan mejorar las debilidades administrativas y operativas de la empresa.
- Proponer un plan estratégico para la empresa la Reforma.

e. METODOLOGÍA UTILIZADA.

La metodología utilizada hace referencia a la utilización de los siguientes métodos, técnicas y procedimientos.

Métodos:

Los métodos a utilizarse en el desarrollo del presente trabajo de tesis son los siguientes:

Método Científico.-Este método fundamenta las teorías y conocimientos lógicos, estructurados y sistematizados sustentando así el desarrollo del presente trabajo de tesis, desarrollando de manera coordinada los procedimientos investigativos para la obtención de nuevos conocimientos.

Método Inductivo.-Este método permite partir de casos particulares, para luego dirigirse a conocimientos generales. En el presente trabajo de tesis al determinar el problema se procede al desarrollo, enfocándose de manera general al desenvolvimiento y administración de la empresa.

Método Deductivo.-Al contrario del método inductivo, se inicia con un proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir de él consecuencias particulares; para determinar el área problemática se parte de causas y efectos generales hasta establecer el problema objeto de estudio.

Método Analítico.- Este método permite realizar el análisis del objeto de estudio, el cual se lo emplea en la formulación de objetivos; así como en la exposición y discusión de los resultados obtenidos en el trabajo de tesis.

Método Sintético.- Este método guía el desarrollo del informe final del trabajo de tesis, así como también la emisión de juicios y criterios para tomar decisiones acertadas por parte del gerente de la empresa, además ayuda a la

redacción del resumen, introducción, conclusiones y recomendaciones ejecutadas durante el proceso de desarrollo de la tesis.

TÉCNICAS

Las técnicas a emplearse en el presente trabajo de tesis son las siguientes:

Observación.-Se verifica mediante observaciones directas y sondeos, para determinar los fenómenos que se pretende investigar. Cabe mencionar que esta técnica sirve para recolectar información de manera preliminar del objeto de estudio.

Entrevista.- Mediante está técnica se obtiene información verbal de parte del gerente en forma directa.

Encuesta.-Se emplea mediante un banco de preguntas tipificadas dirigidas a los 40 empleados que laboran en la empresa, los cuales representan al 100% de la muestra, de la cual se determinan las fortalezas y debilidades que guían el planteamiento de estrategias adecuadas.

f. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO

Los costos del presente proyecto de tesis se detallan a continuación:

COSTOS:

Papelería y útiles	1.000,00
Pago de derechos	200,00
Material de impresión	1.000,00
Internet	200,00
Transporte	100,00
Gastos varios	500,00
TOTAL	**$3.000,00**

Financiamiento

Los recursos financieros que ascienden al valor de $ 3.000,00 dólares, requeridos para la ejecución del presente trabajo de tesis serán asumidos por la aspirante, previa a optar por el grado de Ingeniera en Administración de Empresas.

Anexo 2: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA "LA REFORMA"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

Modalidad de Estudios a Distancia

Encuesta dirigida a los clientes internos de la empresa " La Reforma"

Estimado amigo(a) con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos en la obtención del título de grado de Ingeniera Comercial de la Universidad Nacional de Loja, preciso de su información veraz y confiable en el desarrollo de la presente encuesta.

5. **Es empleado fijo de la empresa comercial "La Reforma"?**
   SI ( )
   NO ( )

6. **¿CONOCE CUAL ES LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA "LA REFORMA"?**
   SI ( )
   NO ( )

7. **¿DÍGNESE MARCAR CON UN ASTERISCO A LA SECCIÓN O DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA " LA REFORMA" A LA QUE USTED PERTENECE?**
   GERENCIA GENERAL ( )
   ADMINISTRACIÓN ( )
   CONTABILIDAD ( )
   SECRETARÍA GENERAL ( )
   VENTAS ( )

COBRANZAS ( )

TRANSPORTE ( )

DESPACHO ( )

BODEGA ( )

8. ¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA " LA REFORMA" CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?

SI ( )

NO ( )

9. ¿CONOCE USTED SI EL GERENTE Y ADMINISTRADOR TIENEN CONOCIMIENTOS ACADEMICOS EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS?

SI ( )

NO ( )

10. ¿CONOCE USTED SI EN LA EMPRESA SE REALIZAN PLANES ESTRATÉGICOS?

SI ( )

NO ( )

11. ¿EL DESENVOLVIMIENTO LABORAL DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN LA EMPRESA ES?

EXCELENTE ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

12. ¿CÓMO CONSIDERA EL AMBIENTE DE TRABAJO DE LA EMPRESA?

EXCELENTE ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

13.¿HA RECIBIDO ALGUN TIPO DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DE SU TRABAJO?

SI ( )

NO ( )

14.¿LA EMPRESA CUENTA CON ALGUNOS PLANES DE INCENTIVOS PARA MOTIVAR AL PERSONAL A CUMPLIR SUS FUNCIONES CON CALIDAD Y EFICIENCIA?

SI ( )

NO ( )

15.¿LAS INSTALACIONES FISICAS EN LA CUAL USTED DESARROLLA SUS ACTIVIDADES, SEGÚN SU CRITERIO PERSONAL ES?

ADECUADO ( )

INADECUADO ( )

16.¿ TIENE CONOCIMIENTO DE QUE LA EMPRESA " LA REFORMA" CUENTE CON ALGUNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA?

SI ( )

NO ( )

17.¿ La empresa se preocupa por brindarles algún tipo de capacitación?

SI ( )

NO ( )

18..¿LOS CONOCIMIENTOS QUE USTED POSEE PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SON?

TEÓRICOS ( )

EMPÍRICOS ( )

19.¿CONOCE USTED SI LA EMPRESA "LA REFORMA", MANTIENE UN MANUAL DONDE SE EXPONGAN LOS OBJETIVOS Y POLÍTICAS QUE POSEE ESTA EMPRESA?

SI ( )

NO ( )

20. ¿CONSIDERA QUE SON MUY IMPORTANTES LOS BENEFICIOS ADMINISTRATIVOS QUE UNA PLANIFICACIÒN ESTRATÈGICA PROPORCIONA EN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE UNA EMPRESA?

SI ( )

NO ( )

21. ¿EN LA EMPRESA LA REFORMA EXISTE UN ADECUADO CONTROL DE LAS ACTIVIDADES LABORALES?

SI ( )

NO ( )

22. ¿ALGUNA VEZ HA TENIDO PROBLEMAS CON ALGUNO DE LOS CLIENTES POR FALTA DE UN ADECUADO TIPO DE CAPACITACIÓN EN SU ÁREA ESPECÍFICA?

SI ( )

NO ( )

23. ¿ESTARÍA DISPUESTO A COLABORAR Y PARTICIPAR EN LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EN LA CUAL PRESTA SUS SERVICIOS?

SI ( )

NO ( )

24. ¿SU APRECIACIÓN DE LA GESTIÓN Y MANEJO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA “ LA REFORMA” ES?:

EXCELENTE ( )

BUENO ( )

REGULAR ( )

MALO ( )

25. ¿CON QUE FRECUENCIA SE LE PIDE QUE REALICE OTRAS FUNCIONES AJENAS A SU ÀREA?

SIEMPRE ( )

DE VEZ EN CUANDO ( )

NUNCA ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA "LA REFORMA"

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
Modalidad de Estudios a Distancia

Encuesta para determinar criterios específicos por parte de los clientes externos acerca de la imagen y calidad de servicio proporcionado por la empresa " La Reforma"

Estimado amigo(a) con el compromiso de cumplir con los requerimientos académicos en la obtención del título de grado de Ingeniera Comercial de la Universidad Nacional de Loja, preciso de su información veraz y confiable en el desarrollo de la presente encuesta.

1. **¿CONSIDERA USTED A LA EMPRESA LA REFORMA COMO UNA EMPRESA SERIA?**
   SI ( )
   NO ( )

2. **¿CADA QUE PERIODO DE TIEMPO ACOSTUMBRA A REALIZAR LA COMPRA DE MERCADERIAS EN LA REFORMA?**
   DIARIO ( )
   SEMANAL ( )
   QUINCENAL ( )
   MENSUAL ( )
   OTRO ( )
3. **¿MARQUE CON UNA X EN EL NOMBRE DE OTRAS EMPRESAS DE SUMINISTROS QUE UD CONOCE?**

GRÁFICAS SANTIAGO ( )
LIBRERÍA AGUILAR ( )
LIBRERÍA EL DORADO ( )
SNALMER ( )
LIBRERÍA PAPELITO ( )

4. ¿ QUE CRITERIO TIENE CON RESPECTO A LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA "LA REFORA"?

EXCELENTE ( )
BUENO ( )
REGULAR ( )
MALO ( )

5. ¿El SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE QUE OFRECE LA EMPRESA LA REFORMA A SU CRITERIO COMO LO CONSIDERA?

EXCELENTE ( )
BUENO ( )
REGULAR ( )
MALO ( )

6. ¿LA EMPRESA LA REFORMA MANTIENE PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO COMERCIAL?

SI ( )
NO ( )

7. ¿LA UBICACIÒN GEOGRÀFICA DE LA EMPRESA "LA REFORMA" LE PARECE ADECUADA?

SI ( )
NO ( )

8. ¿QUE OPINION TIENE ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA "LA REFORMA"?

EXCELENTE ( )

BUENO ( )
REGULAR ( )
MALO ( )

9. ¿TIENE CONOCIMIENTO DE LA EXISTENCIA DE ALGUN MANUAL DE FUNCIONES EN LA EMPRESA "LA REFORMA"?

SI ( )
NO ( )

10. ¿ QUÉ IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA "LA REFORMA A NIVEL DE LA REGIÓN SUR TIENE USTED?

EXCELENTE ( )
BUENO ( )
REGULAR ( )
MALO ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO Nro. 4: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE PROPIETARIO DE LA EMPRESA "LA REFORMA".

1. **¿La empresa a la cual usted representa posee algún plan estratégico?**
2. **¿Posee alguna preparación académica con título de tercer nivel?**
3. **¿La empresa "La Reforma" cuenta con: misión, vision, politicas, etc.?**
4. **¿Maneja algún tipo de Organización Administrativa?**
5. **¿La empresa posee un local propio?**
6. **¿Qué tipo de servicio ofrece esta empresa?**
7. **¿Cree usted que los precios de los productos que distribuye son competitivos, porque?**
8. **¿La empresa posee una estructura orgánica funcional?**
9. **¿Cuales considera usted son las principales potencialidades de la empresa?**
10. **¿Qué debilidades ha podido identificar dentro de la empresa?**
11. **¿Cómo considera usted a la competencia?**
12. **¿La empresa realiza publicidad y promociones?**
13. **¿El personal que trabaja en la empresa recibe capacitación constante, cada que periodo de tiempo la reciben?**
14. **¿Bajo su criterio personal, cuales serían algunas razones por las cuales los clientes han sabido mantener la fidelidad hacia la empresa" La Reforma"?.**

INDICE

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

CARTA DE AUTORIZACIÓN iv

AGRADECIMIENTO v

DEDICATORIA vi

a. TÍTULO.....1

b. RESUMEN 2

ABSTRACT 5

c. INTRODUCCIÓN 8

d. REVISIÓN DE LITERATURA 11

e. MATERIALES Y MÉTODOS 62

f. RESULTADOS 66

g DISCUSIÓN.....134

h. CONCLUSIONES 184

i. RECOMENDACIONES 186

j. BIBLIOGRAFÍA 188

k. ANEXOS.....190

ÍNDICE 208