UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA "GENPETROSERV" GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A., PERÍODO 2011-2015"

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

AUTORAS:

Andrea de los Ángeles Berrú Valdivieso

Carmen Rocío Sánchez Azuero

DIRECTORA:

Dra. Luz Judith Gómez Gómez Mg.Sc.

Loja – Ecuador

2010

DRA. LUZ JUDITH GÓMEZ GÓMEZ Mg.Sc. DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, Y DIRECTORA DE TESIS.

CERTIFICO:

Que la presente Investigación cuyo tema se denomina: "PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA "GENPETROSERV" GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A., PERÍODO 2011-2015", desarrollado por las egresadas Andrea de los Ángeles Berrú Valdivieso y Carmen Rocío Sánchez Azuero, previo a optar el grado de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría, fue dirigido, orientado y revisado en todas sus partes y en vista de que cumple con los requisitos de fondo y forma, autorizo su presentación y defensa.

Loja, Octubre de 2010

_____

Dra. Luz Judith Gómez Gómez Mg.Sc.

DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

Las ideas, criterios, análisis, definiciones, conclusiones y recomendaciones vertidas en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Andrea de los Ángeles Berrú Valdivieso Carmen Rocío Sánchez Azuero

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo Investigativo con mucho cariño y gratitud a Dios por ser el centro de nuestras vidas y proveernos todo lo que necesitamos, a nuestros padres y hermanos por el apoyo y sacrificio incondicional no solo económico sino también moral que nos ayudo a salir adelante y de esta manera lograr con el cumplimiento de nuestra meta. Y a todas las personas que directa o indirectamente estuvieron junto a nosotros brindándonos su ayuda incondicional entre ellas a los Señores Danny Soto y Diego Encalada.

Andrea de los Ángeles Carmen Rocío

AGRADECIMIENTO

Dejamos constancia del profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa; en especial a las Autoridades y Docentes de la carrera de Contabilidad y Auditoría, que generosamente orientan e imparten sus conocimientos, los que nos sirvieron de peldaño en la instrucción académica e intelectual.

Concluyendo con éxito el presente trabajo investigativo queremos enunciar la gratitud a la Directora de Tesis Dra. Luz Judith Gómez Gómez, por la eficiente dirección y asesoramiento del mismo, enmarcado en los lineamientos establecidos para la ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Así mismo al Ing. Anshel Aníbal Domínguez Alemán Gerente General y personal que labora en GENPETROSERV S.A. por brindarnos la información pertinente para el desarrollo de nuestra tesis.

Las Autoras

TÍTULO

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA “GENPETROSERV” GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A., PERÍODO 2011-2015”

RESUMEN

b) RESUMEN

La Planeación Estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su misión, visión de largo plazo, establece objetivos y estrategias para llegar alcanzar las metas propuestas, es muy importante porque a través de ello se provee las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y establecer los medios necesarios para afrontarlas.

Para el desarrollo de la presente Planeación Estratégica aplicada a GENPETROSERV S.A se efectuó en base a los objetivos planteados en el problema y la recopilación de información obtenida mediante la aplicación de encuestas al gerente, personal administrativo y clientes con la finalidad de realizar un diagnostico situacional de la empresa.

De esta manera se estableció las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enfatizando los puntos más críticos entre los cuales se detallan:

La falta de un organigrama funcional donde se delimite las actividades a realizar por cada individuo.

La carencia de local propio que le permita el desarrollo eficiente de sus actividades.

Falta de un plan de capacitaciones para el personal administrativo de acuerdo a su perfil profesional.

Falta de stock que permita a sus clientes tener una amplia gama de productos.

Para cada uno de los puntos antes mencionados se establecen estrategias de fácil solución con el aprovechamiento máximo de las oportunidades que el mercado ofrece logrando que esta entidad mejore su imagen, prestigio, incremente sus ventas y así brinde un producto y servicio de calidad.

Sin olvidar que la bibliografía ha sido utilizada para el desarrollo de la literatura; los anexos constituyen el medio por el cual obtuvimos la información necesaria para el desarrollo de la presente Investigación.

SUMMARY

Strategic Planning is a process by which an organization defines its mission, long-term vision, set goals and strategies for reaching the goals proposed, it is very important because through it provided the contingencies and changes the future may hold and establishing the means to cope.

For the development of this Strategic Planning GENPETROSERV applied to SA was carried out based on the goals outlined in the problem and the collection of information obtained through the use of surveys to the manager, staff and customers in order to conduct a situational diagnosis the company.

Thus established strengths, weaknesses, opportunities and threats, emphasizing the most critical among them are listed:

The lack of a functional organization which demarcates the activities carried out by each individual.

The lack of separate room that will enable the efficient development of its activities.

Lack of a training plan for staff based on their professional profile. Lack of stock.

For each of the above points down easy solution strategies for maximizing the opportunities provided by the market making this institution to improve its image, prestige, and increase your sales and provide a product and quality service.

While noting that the literature has been used for the development of literature, the Annexes are the means by which we obtained the information necessary for the development of this research.

INTRODUCCIÓN

c) INTRODUCCIÓN

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas; y tiene como finalidad la determinación del curso concreto de las acciones que habrán de efectuarse en una actividad; lo cual involucra, entre otros aspectos, la fijación y selección de diversas alternativas, la determinación de las normas y políticas que las orientarán, la secuencia en las operaciones y tareas a realizar, expresadas en términos de tiempo, recursos y medios necesarios para su ejecución.

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios y aplicar correctamente la toma de decisiones.

GENPETROSERV S. A tiene como finalidad brindar el servicio de ingeniería, representación, comercialización, distribución, importación, montaje de equipos, estructuras, de la industria, e insumos industriales en general, con fines de lucro en la provincia de Pichincha.

La Planificación Estratégica aplicada a GENPETROSERV S.A. período 2011 – 2015, tiene como propósito promover el desarrollo de la organización y administración para los subsiguientes años, lo cual contribuirá a determinar estrategias que se obligan a estar alineados a los ejes de desarrollo enunciados en: elaboración de un organigrama funcional, capacitación al personal administrativo, adquisición de un espacio físico y adquisición de stock, para el total cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

La estructura formal del informe final de tesis se ajusta a las disposiciones legales que constan en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja y contendrá: Título seleccionado; el Resumen que sintetiza una visión global del tema con tendencia a los resultados; Introducción la cual refleja la relevancia y aporte científico-técnico del tema, así como la estructuración del trabajo; Revisión de Literatura en el que se exponen conceptualizaciones básicas que sustentaron el desarrollo de la estructuración de la presente práctica profesional, como organización, planificación y pensamiento estratégico, diagnóstico de la situación actual, matriz FODA, matriz de evaluación de factores internos y externos, misión, visión, valores corporativos, objetivos, estrategias, programas y proyectos; Materiales y Métodos en donde se detallan los elementos materiales necesarios para la ejecución de la propuesta y posterior presentación; así como los métodos, técnicas

y procedimientos que describen la direccionalidad de los diferentes procedimientos utilizados en cada una de las fases del proceso investigativo; Resultados, se parte con el contexto institucional de la empresa y se ubican los resultados de la investigación, tomando en cuenta los objetivos planteados; Discusión en la que se fundamentará los resultados de la investigación, los datos recogidos y la comparación con los datos nuevos obtenidos en el transcurso del trabajo investigativo.

Posteriormente se presenta; Conclusiones a las que se ha llegado durante la investigación; Recomendaciones en las que se plantea alternativas de solución; Bibliografía que corresponde a las referencias que se citan en la tesis: Anexos que constituyen la información soporte relacionada con el desarrollo de tesis.

REVISIÓN DE LITERATURA

d) REVISIÓN DE LITERATURA

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

La planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas.

Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos, permitiendo que consiga y dedique los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, además que los miembros realicen las actividades acordes con los objetivos y procedimientos escogidos, finalmente que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfecho.

ORGANIZACIÓN

Una vez que la alta dirección ha establecido los objetivos y preparado los planes o programas, para lograrlos deberá diseñar una organización que ayude a llevarlos a feliz término. Por tal razón; La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas con capacidades y motivaciones del personal disponible.

DIRECCIÓN

Una vez trazados los planes, decidida la estructura, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de metas definidas.

Esta etapa consiste en influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo

tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

CONTROL

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

INTEGRACIÓN DE PERSONAL

La integración de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un

momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

PLANEACIÓN

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción; es decir, la planeación se anticipa a la toma de decisiones"[1]

ESTRATEGIAS

Son el conjunto de políticas y planes de acción que, partiendo de lo que la organización es hoy, muestran lo que se propone ser en un mañana concreto"[2].

Es la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de comprometer a las personas miembros de una organización. Puede decirse también que la estrategia es un arte, ya que implica la realización de un proceso creativo en donde las posibilidades son ilimitadas.

---

[1] HAMERMESH, Richard G. **Planeación Estratégica**, México, Limusa 1994. Pág. 4
[2] RODRIGUEZ, P**. Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias**, Primera Edición. Bogotá- Colombia, 1997. Págs. 118.

Por tal razón las estrategias en planificación es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él. La planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado.

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

"Se refiere al carácter básico y visión de la entidad, determinando la clase de organización económica, humana que es y pretende ser donde actúa la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar estabilidad y progreso a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades"[3].

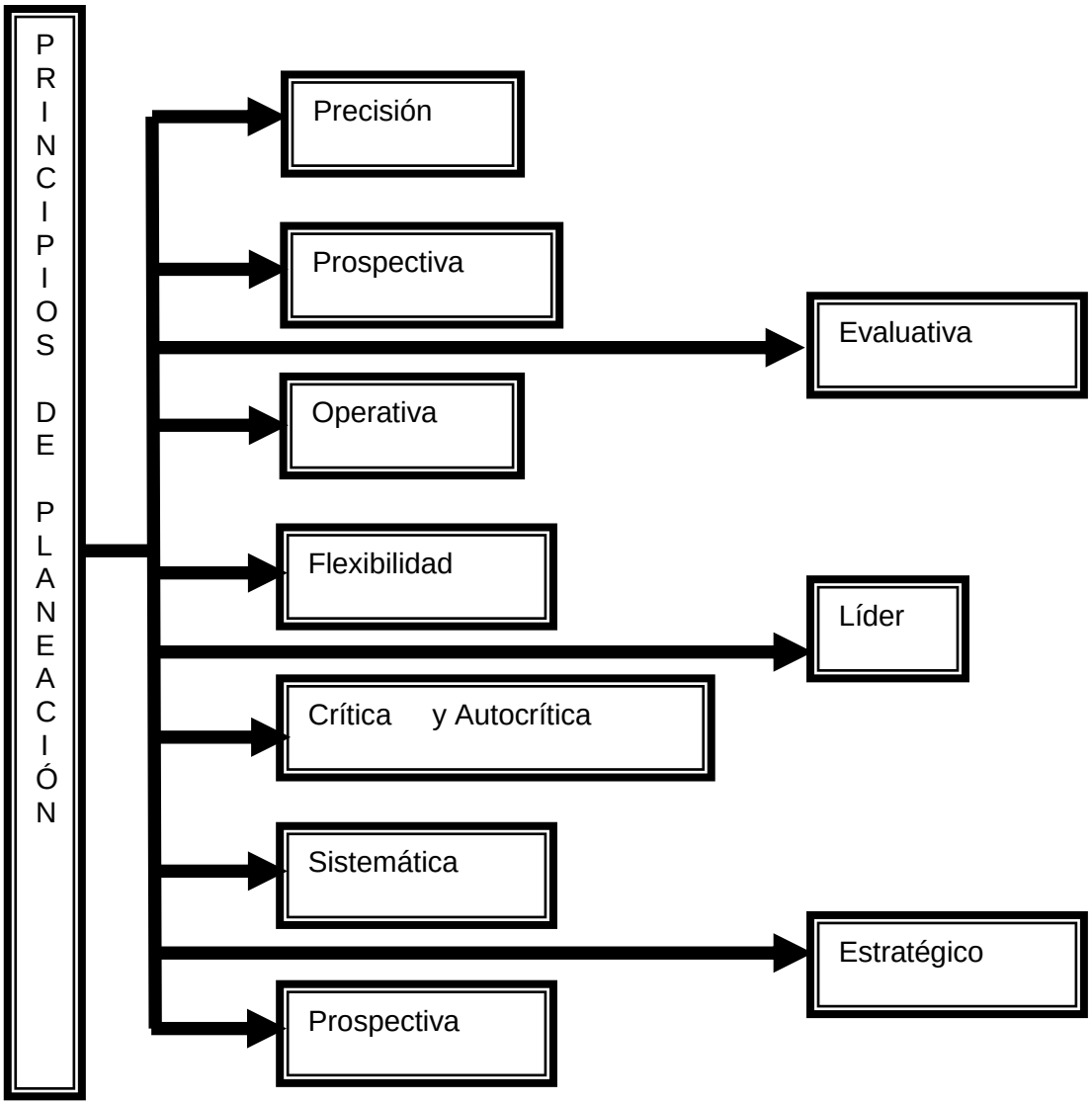
IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

La implantación de la estrategia institucional es un proceso del cual se conoce mucho menos y que sólo recientemente ha atraído la atención de los investigadores. Comprende las importantes funciones de seleccionar y

[3] HAMERMESH, Richard G. **Planeación Estratégica**. Versión Española Andrés Eduardo Chehade. Segunda Edición. Editorial LIMUSA. México2000. Pág. 56.

educar (adoctrinar) a los empleados en cuanto a la misión, visión y los valores de la organización y administrar la organización durante un extenso período en forma tal que sea consistente con dichas creencias y objetivos.

PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN



Fuente: BURGOS, DALTON. "Planificación Institucional con enfoque estratégico"
Elaborado por: Las Autoras.

TIPOS DE PLANEACIÓN Y SU HORIZONTE

Concepto	Planificación Estratégica	Planificación Presupuestaria	Planificación Operativa
Horizonte temporal	Más de 1 año	1 año	Diario, semanal, Mensual
Finalidad	Objetivos de l/p	Objetivos de c/p	Objetivos rutinarios
Nivel de dirección Afectado	Alta dirección	Alta dirección y Gerentes	Gerentes y mandos Medios
Complejidad	Alta	Media	Baja
Actividad a controlar	Resultados Globales	Desvíos presupuestarios	Operaciones vs estándares
Punto de partida	FODA	Planificación estratégica y objetivos	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y Cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en dólares	Específico y cuantificado en unidades
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de predicción	Bajo	Medio	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

Fuente: Biblioteca UNL. Tesis de Planificación Estratégica
Elaborado por: Las Autoras

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso de gerencia que permite tomar decisiones en relación a las orientaciones futuras de la organización (misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, enfoques, premisas) tomando en cuenta los cambios del medio ambiente, las capacidades de la organización y los valores de los dirigentes.

La planeación estratégica "es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias, para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias"[4]

IMPORTANCIA

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

[4] ABENDAÑO, Augusto, BENAVIDES, Verónica, **Planificación Estratégica**, Primera Edición, AFEFCE, Quito Ecuador 2000. Pág. 86

"En el momento actual la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han averiguado que si definen específicamente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Las organizaciones funcionan mejor gracias a ellos y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio".[5]

La planificación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del ambiente externo e interno. Además debe suministrar los incentivos apropiados para ubicar y motivar a los Directores claves en la organización.

¿Cuáles son los beneficios de la Planificación Estratégica?

Entre los múltiples beneficios que brinda la Planificación Estratégica, destacamos:

[5] STONER, James A.F./WANKEL Charles, **Administración**, Tercera Edición, México, 1989, pág. 126.

- Establecer una orientación institucional, fijando una misión, visión y objetivos que conjugan la realidad presente y aquella desarrollada en el futuro.
- Examina cursos de acción alternos
- Mejora la capacidad de toma de decisiones
- Permite reducir los riesgos.
- Provee una asignación y utilización más eficiente, eficaz y económica de los recursos disponibles
- Analiza las variables de la matriz FODA = Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo va hacerlo, cuándo hacerla y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

- ☞ No es simplemente la creación de grandes estrategias implica también grandes ejecuciones.
- ☞ Tampoco se trata de acción sin dirección.
- ☞ Debemos ligar “El inicio con el fin”.
- ☞ Implica necesariamente el compromiso y liderazgo total de la alta gerencia.
- ☞ Sin la presencia viva y permanente de la alta dirección en la guía y el impulso del pensamiento estratégico “La organización no hace nada”.

- El pensamiento estratégico implica participación y el compromiso de todas las áreas de la organización: Operativas, administrativas, técnicas y de control.

- Y requiere la participación de todos los niveles organizacionales

LIMITACIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Planificar desde el pasado.

Planificar para mantener el pasado es una actitud muy arraigada y enmarcada en las organizaciones públicas y privadas, donde se quiere desconocer la dinámica de cambio y la influencia de la competencia en los procesos de desarrollo. Sin embargo cabe advertir que las grandes lecciones y decisiones han surgido de las tradiciones del pasado enfatizando que:

- La tradición es el valor clave

- Lo probado empíricamente es lo que cuenta

- No hacer nada desconocido, ofrece seguridad

Planificar desde el presente

Son muchas las instituciones públicas y privadas, por estar presionadas por factores externos (financiamiento, contexto político, ruptura de paradigmas) se han acostumbrado a planificar a muy corto plazo, es decir optan por planes operativos anuales sin tener una clara visión estratégica ni direccionalidad futura.

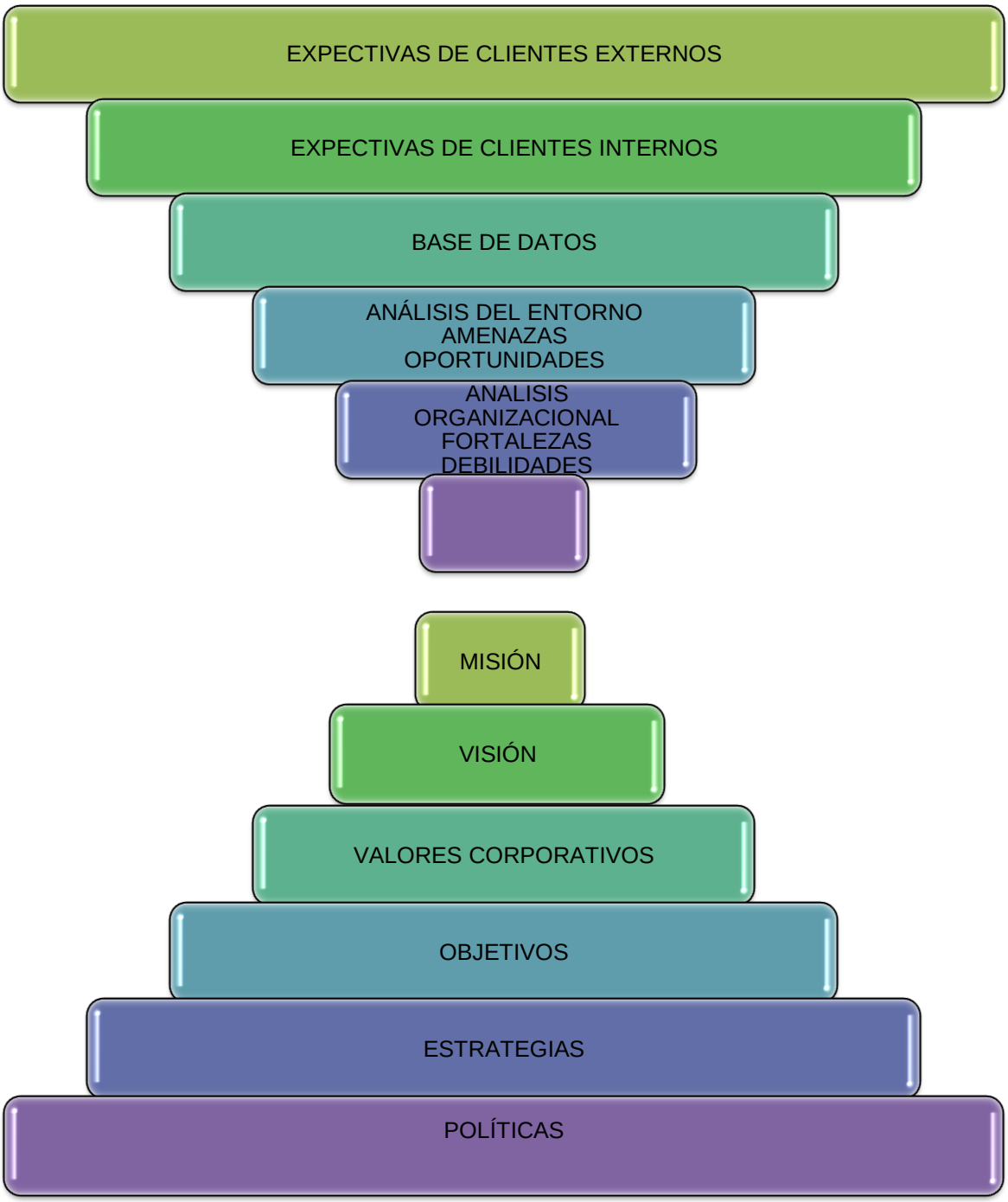
Planificar para el futuro

Consiste en accionar creativa y prospectivamente, en base a una imagen objetiva claramente establecida para el futuro y trazar los caminos adecuados que conduzcan a ella (nunca se planifica para antes, sino para el mañana).

Planificar desde una perspectiva de futuro, es hacerlo estratégicamente. Se trata de decir a ¿Dónde? Se quiere llegar y trazar los caminos que conduzcan a él. La clave es establecer con claridad y realismo lo que se quiere hacer, ser y las maneras de conseguirlo. El compromiso es el futuro, pero que se retroalimenta del presente y del pasado.

La planificación desde el futuro, toma en cuenta las diferentes OPORTUNIDADES Y AMENAZAS del entorno y los asume como parte de la planificación. También hace un análisis detallado de las FORTALEZAS Y DEBILIDADES a lo interno de la institución y en base a ello se toman las decisiones para largo plazo.

PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Guía de Planificación Estratégica
Elaborado por: Las autoras

El proceso estructural de la Planificación Estratégica está basada en el proceso que permite la construcción de un puente entre ¿dónde estamos y hacia dónde vamos?, y ¿vamos hacer y como lo vamos hacer?. Para ello se realizará básicamente:

PRIMERA ETAPA: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La vida de una organización depende en gran medida de lo que ocurre afuera de la misma, es decir, de los cambios que se producen en el contexto o entorno en que se sitúa. Cambios en la situación económica, en las costumbres, en las leyes, en las políticas, representarán oportunidades para consolidar la organización o por el contrario, obstáculos a vencer; en uno u otro caso la organización se verá afectada por el contexto que la rodea.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la organización.

En definitiva el diagnóstico es, un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

Como parte del diagnóstico el **Análisis de situación** sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país en el que la organización está inserta.

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

FINALIDAD DEL DIAGNÓSTICO

☞ Disponer de información confiable para construir el plan estratégico, a partir del cual deberán elaborarse los planes operativos para cada uno de los responsables y/o distintas áreas de trabajo de la organización. Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.

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

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

"Cuando una organización se propone realizar una planificación estratégica es necesario realizar esta lectura e interpretación de la realidad, seleccionando los aspectos más importantes a considerar para el crecimiento y consolidación de la organización, no se trata de conocer la realidad en toda su profundidad, sino sólo aquellos elementos que nos interesan particularmente, en función de los objetivos de la organización"[6]

EXPECTATIVAS DE USUARIOS EXTERNOS

Es la persona fundamental en el servicio, hacia quién trasladamos todo nuestro esfuerzo para satisfacer sus necesidades plenamente. Es el ciudadano o ciudadana que acude a la institución en busca de información, productos o servicios. La misma que permitirá a la entidad disponer de valiosa información para el proceso de planificación estratégica.

EXPECTATIVAS DE USUARIOS INTERNOS

Son las personas que laboran al interior de la Institución, que requieren ser atendidos y a quienes se les debe satisfacer una necesidad laboral.

---

[6] PAREDES A. **Manual de Planificación**. Segunda Edición. Editorial McGraw – Hill Bogotá – Colombia, 2004. Pág. 27.

Los cuales deben ser considerados ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FORTALEZAS – DEBILIDADES)

Las fortalezas son los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa en cuanto a amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso, productos-servicios y recursos financieros.

Las debilidades implican que algo anda mal constituyéndose en una falta de fuerza.

ANÁLISIS DEL ENTORNO (OPORTUNIDADES – AMENAZAS)

Mediante este análisis se identificara una serie de variables situaciones y condiciones de la empresa en el presente o futuro. Tomando en cuenta los factores externos claves: positivos / oportunidades y negativos / amenazas que confronta una empresa.

FACTORES CLAVES DEL ENTORNO

En la organización los factores internos y externos son claves en la planificación; Se denomina actores internos a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización; Se denominan actores en función del protagonismo y participación que reconocen y demandan las organizaciones de sus miembros.

Con este propósito, es necesario determinar:

- Si los objetivos del proyecto tienen su origen en todos los miembros de la organización, en algunos miembros o si son impuestos desde afuera.
- Cuál es el grado y nivel de difusión de esos objetivos.
- Si esos objetivos son interpretados de la misma manera en distintos grupos y estratos de la organización.
- Que grupos encarnan la defensa de los objetivos y que otros propugnan el cambio de los mismos.

"Los factores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros factores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel del otro para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja"[7]

[7] GERRIT, Burgwal. **Planificación Estratégica y Operativa**. Quito - Ecuador, 2003. Págs. 88 - 89.

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	EFECTO
FORTALEZAS (PARA IMPULSARLAS) Son los elementos positivos que los integrantes de la organización reciben (sienten) que poseen y que constituyen recursos necesarios y poderosos para alcanzar los objetivos (el fin de la organización, empresa**).**	**OPORTUNIDADES (PARA EXPLOTARLAS**) Son aquellos factores, recursos que los integrantes de la empresa sienten (perciben) que pueden aprovechar o utilizar para hacer posible el logro de los objetivos.	**(+)**
DEBILIDADES (PARA ELIMINARLES) Son los elementos, recursos, habilidades, actitudes técnicas que los miembros de la organización sienten que la empresa no tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.	**AMENAZAS (PARA EVITARLAS)** 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. Son normalmente todos aquellos factores externos de la organización que se encuentran en el medio ambiente mediato y en algunas ocasiones inmediato.	**(–)**

Fuente: GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica. Bogotá. 1998
Elaborado: Las Autoras

FODA.

EL FODA es un instrumento utilizado para realizar diagnóstico total y general de la empresa.

Se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ésta tiene.

Las fortalezas y debilidades son internas de la Empresa. En cuanto que las oportunidades y amenazas son externas.

Análisis FODA

Realizar el análisis FODA no es fácil, ya que involucran un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El Producto de éste análisis nos permite identificar los problemas estratégicos que tiene la empresa.

La identificación de problemas estratégicos se realiza a través del análisis situacional que se refiere a la evaluación del medio ambiente externo e interno.

El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la Empresa. A través de este análisis se consigue suposiciones específicamente declaradas y predicciones acerca de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, que afectan el desempeño futuro de la Empresa.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. A través de éste análisis se consigue establecer suposiciones específicas.

MATRIZ FODA

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

Fuente: GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica. Bogotá. 1998
Elaborado: Las Autoras

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

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

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Internos

a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.

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

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

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

- Debilidad mayor 1

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

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

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

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

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

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

Procedimiento para estructurar la Matriz de Evaluación de Factores Externos

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

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

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a la gestión de una organización.

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

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

- Amenaza mayor 1
- Amenaza menor 2
- Oportunidad menor 3
- Oportunidad mayor 4

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

e. Sumar los resultados ponderados de cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización, que oscila entre 1 y 5.

f. El valor obtenido se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado obtenido es de 2.5, se dice que la organización está equilibrada; si el resultado es menor a 2.5 la organización tiene problemas externos; y, si el resultado es superior a 2.5 la organización no tiene problemas externos"[8]

SEGUNDA ETAPA: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

☞ VISIÓN.

La visión, es la proyección que se tiene a futuro de la misma; por lo tanto la visión es la formulación realista de lo que debe ser la empresa en un período determinado y debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué retos tenemos que enfrentar?, ¿Qué queremos lograr", ¿Con que

[8] DAVID, Fred. **La Gerencia Estratégica**. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1998. Págs. 78.

contamos y que necesitamos para hacerlo? Y ¿Cómo lo haremos?. Es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia la acumulación de la información.

☞ MISIÓN

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de la organización.

Deberá ser aceptada como compromiso y apoyada con actitudes y actividades diarias de todos los integrantes de la organización y orientada hacia los beneficiarios de la actividad que brinda la organización.

☞ IDENTIFICACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS

Los valores se definen como la estimación por parte del consumidor de la capacidad del recurso humano o de sus productos para satisfacer sus necesidades.

Estos valores se pueden identificar a través de la honestidad, credibilidad, honradez, entre otros. En sí los valores corporativos son los que diferencian a las empresas del resto.

☞ ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

El propósito de este paso es utilizar el árbol de problemas para identificar las posibles soluciones al problema, las cuales podrían ser expresadas como manifestaciones contrarias del mismo; aprovechando espacios para transmitir conocimientos o ayudar a buscar información sobre las iniciativas exitosas para la solución de problemas.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, se relacionan con las aspiraciones y fines de la organización. Son a largo plazo, por comprender aspiraciones e intereses vitales, a pesar de no ser inmutables. Corresponden no solo a las necesidades básicas producto de la fase de análisis de la situación, sino que son el resultado del análisis y comprometimiento de la organización con los grandes objetivos nacionales. Los objetivos constituyen una de las grandes tareas fundamentales de la actividad de dirección, debido que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes.[9]

☞ ESTRATEGIAS.

Son cursos de acción a seguir para lograr objetivos planteados y ubicar a la institución en una relación ventajosa ante el medio externo, según el plazo planteado, es el "cómo" ha visualizado alcanzar el mando los objetivos estratégicos institucionales.

[9] SERNA GÓMEZ, Humberto, **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá Fondo Editorial Lelis, 1994.pág. 9

Por tal motivo en planificación las estrategias son un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él.

La planificación estratégica parte de una situación inicial (diagnóstico de la situación actual) y desde ese punto nos direccionamos hacia una nueva situación mediante los objetivos planteados.[10]

COMPLEMENTO A LAS ESTRATEGIAS

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

Es un proceso continuo y permanente, orientado al futuro cercano, racionalizando la toma de decisiones, determinando las acciones. Y es sistémico, ya que es una totalidad formada por el sistema y subsistemas; Es interactivo, ya que se proyecta y debe ser flexible para aceptar ajustes y correcciones. Es una técnica cíclica que permite mediciones y evaluaciones conforme se ejecuta. Es dinámica e interactiva con los demás, y es una técnica que coordina varias actividades para conseguir la eficiencia de los objetivos deseados.

[10] RODRIGUEZ, P. **Manual de Planificación Estratégica para instituciones universitarias**, Primera Edición. Bogotá – Colombia, 1997. Págs. 158

LÍNEAS DE ACCIÓN

Una vez fijados los objetivos estratégicos, se debe forjar un campo para lograrlos. Aquí se entra en el ámbito de las estrategias. Los objetivos son los fines, la estrategia es el medio para alcanzarlos. A estos medios llamamos Líneas de Acción.

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

- ☞ Programas
- ☞ Proyectos

PROGRAMAS

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

elaboración de proyectos y mientras se difunde el Plan Operativo anual POA.

PROYECTOS

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

PLAN OPERATIVO ANUAL POA

Instrumento de monitoreo y evaluación; el POA es un instrumento fácil y muy práctico de gestión, coordinación y dirección: cada uno sabe exactamente QUIÉN debe hacer QUÉ, CUÁNDO y con QUÉ.

Monitoreo o seguimiento es la verificación del cumplimiento de las actividades planificadas, del uso de los recursos y la introducción de las correcciones necesarias que se derivan de esta constatación.

Evaluación es la verificación del resultado esperado como consecuencia de la acción inmediata y del nivel de satisfacción de la gente a quien estaba dirigida la acción.[11]

TERCERA ETAPA: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.

Comprende la aplicación de las diferentes estrategias o acciones que optimicen los recursos de que dispone la empresa o institución y se realiza también un seguimiento de la acción para los ajustes respectivos para el cumplimiento de los objetivos trazados.

CUARTA ETAPA: EVALUACIÓN - CONTROL.

Proceso que permite realizar el seguimiento y evaluación final de los resultados. La planificación estratégica comprende un lapso de 3 a 5 años.

[11] STONER, James A.F./WANKEL Charles, **Administración**, Tercera Edición, México, 1989, pág. 196.

ORGANIGRAMAS

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación; Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Finalidad del Organigrama

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras.

Funciones:

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Organigrama Estructural

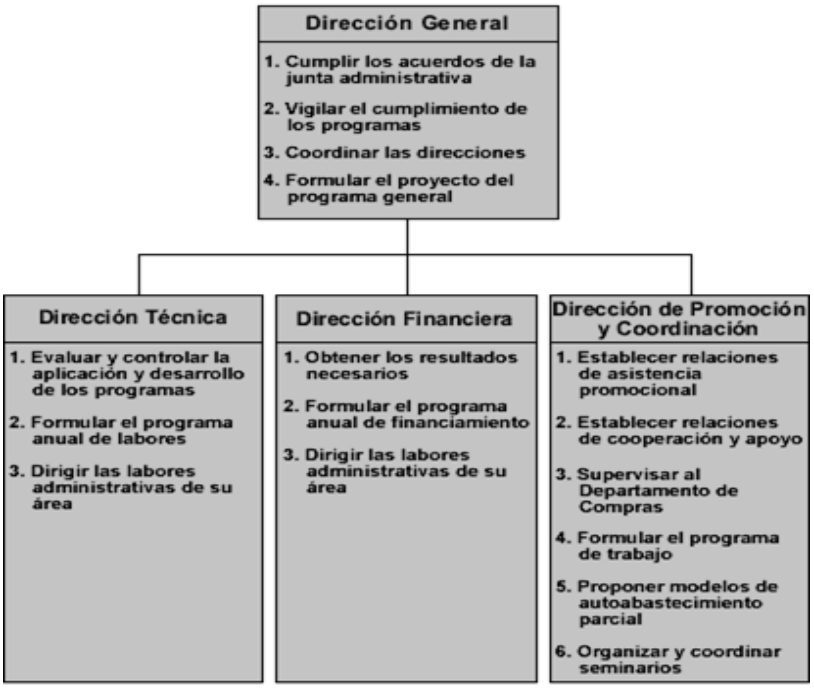
Contiene información respectiva de la organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público puede abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que el sector privado suele hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.[12]

Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin
Elaborador por: Las Autoras

[12] ENRIQUE B. Franklin, **Organización de Empresas**, 2000, pág. 85

Organigrama Funcional

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.



Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin
Elaborador por: Las Autoras

MATERIALES Y MÉTODOS

e) MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para la elaboración del presente trabajo investigativo de acuerdo a la naturaleza y utilización de materiales contamos con los que ha continuación se detallan:

- 2 Porta minas
- 2 cuadernos
- 1 computadora
- 2 borradores
- 3 Resmas de hojas de papel bond.
- 10 Carpetas fólder.
- 200 Copias.
- 1500 impresiones
- Reglamento interno de la Institución.
- Registro único del contribuyente
- Certificación de representante legal
- Escritura de constitución de GENPETROSERV S.A.

MÉTODOS

MÉTODO CIENTÍFICO

Se integró en todo el proceso investigativo permitiendo conocer las bases conceptuales de lo que es planificación estratégica y contrastar con la realidad empírica investigada, hechos que conducen a esclarecer la verdad de situación actual de los procesos que se desarrollan en la institución.

MÉTODO DESCRIPTIVO

Permitió conocer cada una de las funciones que cumple el personal administrativo y al mismo tiempo detallar cada uno de los aspectos de la empresa conociendo de esta manera sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para así contribuir a un análisis riguroso y ofertar posibles soluciones.

MÉTODO INDUCTIVO - DEDUCTIVO

Indujo al conocimiento de la empresa tanto en su parte general como particular contribuyendo así a la obtención de conclusiones y recomendaciones.

MÉTODO ANALÍTICO

Permitió clasificar, sintetizar y ordenar cada uno de los procesos administrativos, gestión y comercialización que proporciona GENPETROSERV S.A. por consiguiente la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como factores internos y externos que permitieron puntualizar los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos sugeridos.

MÉTODO SINTÉTICO

Intervino en el levantamiento del diagnóstico para presentar las conclusiones y recomendaciones generales que constan en el actual trabajo investigativo.

TÉCNICAS

OBSERVACIÓN

Se pudo palpar el funcionamiento de las labores diarias desempeñadas por el personal administrativo a su vez los procedimientos que se realizan operativamente.

ENCUESTA

Ayudó a extraer información esencial por parte del gerente personal administrativo y clientes proporcionándonos así información interna y externa de gran importancia y para determinar los problemas con sus alternativas de solución.

PROCEDIMIENTOS

Para dar a inicio a la presente investigación se efectuó: Una observación rigurosa de las actividades empresariales de la entidad a indagar; que permitió elaborar la matriz problemática de síntomas y causas, complementariamente se aplicó encuestas al gerente, personal administrativo, contador y clientes la misma que contenía preguntas

abiertas y cerradas que facilitaron detectar los parámetros internos y externos de GENPETROSERV, es así donde se pudo efectuar la matriz FODA que nos guió a sintetizar los aspectos más relevantes motivos de análisis y solución con ello contribuir al crecimiento adelanto y desarrollo de esta entidad con ello se llevó a cabo el diagnostico mediante evaluación de factores internos y externos y así se pudo reestructurar la e visión y misión e identificamos los valores corporativos y la determinación de objetivos estratégicos mediante la aplicación de un árbol de problemas y árbol de objetivos por ejes de desarrollo para posteriormente elaboración de estrategias conjuntamente con el plan táctico operativo identificando las de líneas de acción para finalmente diseñar e implementar del plan operativo anual (POA).

RESULTADOS

f) RESULTADOS

PROPUESTA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENPETROSERV GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS PERIODO 2011 - 2015.

CONTEXTO INSTITUCIONAL DE GENPETROSERV S.A

DEFINICIÓN

GENPETROSERV S.A es una Compañía que tiene por actividad principal: La ingeniería, representación, comercialización, distribución, importación, montaje de equipos, estructuras, de la industria, e insumos industriales en general, con fines de lucro en la provincia de Pichincha.

RESEÑA HISTÓRICA

GENPETROSERV S.A. se constituyó mediante escritura pública el día miércoles dos de Junio de dos mil seis ante el doctor Jaime Aillón Alban notario cuarto del cantón Quito que comparecen para dicha creación los señores Anshel Aníbal Domínguez Alemán y Andrés Esteban Domínguez

Garzón solteros por sus propios derechos habiendo designado a su primer Presidente al Señor Andrés Esteban Domínguez Garzón; con esta denominación se mantienen hasta la actualidad en la Provincia de Pichincha.

MISIÓN

Proveer insumos y servicios que se ajusten a la filosofía de la calidad total.

VISIÓN

Ser la empresa modelo, en la procura y suministro de materiales, herramientas y equipos, mediante la investigación constante de las necesidades de la industria, con la participación de un talento humano ampliamente calificado, gestor por satisfacer ampliamente las expectativas de nuestros clientes.

BASE LEGAL

GENPETROSERV S. A se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, el 02/agosto/2006, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías, mediante Resolución 06.Q.IJ 3504, afiliada a la Cámara de Comercio de Quito, bajo el registro No. 52703 desde el 28/Septiembre/2006. La Compañía tiene por actividad principal: la ingeniería, representación, comercialización, distribución, importación, montaje de equipos, estructuras, de la industria, e insumos industriales en general.

Además como sustento jurídico institucional, en cumplimiento y amparo de sus actos en la siguiente normativa:

- Constitución Política del Ecuador
- Disposiciones mercantiles
- Ley de Compañías
- Código de Comercio
- Código Civil
- Código de Trabajo
- Reglamentos, Acuerdos Ministeriales aplicables a su competencia.

FINES INSTITUCIONALES

- Precios competitivos por la flexibilidad de sus costos operacionales.
- Compromiso del personal técnico y profesional con su empresa.
- La aceptabilidad y reconocimiento de los materiales y servicios en el mercado.
- Apoyo de equipo de campo y taller con tecnología actualizada.

SERVICIOS Y BENEFICIOS QUE OFRECE

Actualmente GENPETROSERV S.A de la ciudad de Quito presta sus servicios a la sociedad en general de conformidad a la capacidad de organización, detallándose en los siguientes:

- La ingeniería
- Representación
- Comercialización
- Distribución
- Importación

- Montaje de equipos
- Estructuras
- de la industria, e insumos industriales en general.

SITUACIÓN LABORAL / ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA

Para el cumplimiento de los fines y objetivos propuestos de GENPETROSERV S.A. de la ciudad de Quito, contará con las siguientes dignidades:

GERENTE:	Anshel Domínguez
PRESIDENTE:	Romel Molina
CONTADOR:	Carlos González
IMPORTACIONES:	Russby Rodríguez
SUPERVISOR DE VENTAS:	María del Carmen Morillo

ANÁLISIS SITUACIONAL

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
ANÁLISIS FODA

MATRIZ FODA

Factores Internos / Factores Externos	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	☞ 4 años de fundación y mantenerse en un buen puesto empresarial a nivel nacional e internacional. ☞ Mantiene equipo tecnológico y humano. ☞ Trabaja en función a proyectos. ☞ Cuentas con filiales a Nivel Internacional. ☞ Cuenta con firmas autorizadas de respaldo. ☞ Cuenta con marketing tecnificado.	☞ Falta de un manual de funciones. ☞ Ausencia de planes de capacitación. ☞ No cuenta con espacio físico propio y adecuado. ☞ Falta de stock.
OPORTUNIDADES	**ESTRATEGIA FO**	**ESTRATEGIA DO**
☞ Reconocidos como compañía a nivel nacional e internacional ☞ Ofertar servicios de asistencia técnica. ☞ Aprovechar las relaciones empresariales para promover servicios especializados en proyectos	☞ Fortalecer la imagen institucional. ☞ Contar con asesoría jurídica y estructurar reformas y propuestas a la base legal. ☞ Atención de alta calidad para mantener e incrementar la clientela y así mantener el liderazgo en el mercado. ☞ Aprovechar al máximo las nuevas innovaciones y la creatividad del recurso humano y así mantener al personal en constante capacitación.	☞ Presencia oportuna y opinión en los medios de comunicación. ☞ Convenios con empresas extranjeras para cubrir las necesidades de los clientes. ☞ Formular programas de capacitación para el personal. ☞ Llegar con el producto a nuevos sectores para mantener e incrementar las ventas.
AMENAZAS	**ESTRATEGIA FA**	**ESTRATEGIA DA**
☞ Inestabilidad económica y política del país. ☞ Existencia de empresas con competencia desleal. ☞ Nuevas reformas a la ley relacionada con el ámbito petrolero.	☞ Dar capacitación al personal para momentos de crisis económica, social y política. ☞ Organización administrativa. ☞ Control de Actividades laborales. ☞ Mantener los precios en los productos de acuerdo al nivel social actual.	☞ Elaborar un manual de Funciones. ☞ Elaborar planes de capacitación. ☞ Proyecto de adquisición de local propio y con espacio físico adecuado. ☞ Elaborar un plan para adquisición de nuevos productos.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS	Importancia Ponderada	Calificación de la Respuesta	Valor Ponderado a la Respuesta
☞4 años de fundación y mantenerse en un buen puesto empresarial a nivel nacional e internacional.	0,080	3	0,24
☞Mantiene equipo tecnológico y humano.	0,070	3	0,21
☞Trabaja en función a proyectos.	0,072	3	0,216
☞Cuentas con filiales a Nivel Internacional.	0,100	4	0,4
☞Cuenta con firmas autorizadas de respaldo.	0,102	4	0,408
☞Cuenta con marketing tecnificado.	0,083	3	0,249
DEBILIDADES			
☞Falta de un manual de funciones.	0,150	1	0,15
☞Ausencia de planes de capacitación.	0,120	1	0,12
☞No cuenta con espacio físico propio y adecuado.	0,096	2	0,192
☞Falta de stock.	0,127	1	0,127
TOTAL	**1**		**2,312**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Para la evaluación de factores internos con relación al análisis planteado, en cuanto a fortalezas – debilidades, basándonos en nuestro criterio personal muy sustentado, de tal manera que el resultado ponderado nos ha dado 2,312, que está por debajo del valor equilibrado de 2.50; realizando la lectura podemos interpretar que la estructura interna de GENPETROSERV presenta problemas, los cuales deben ser abordados, analizados, estudiados para su pronta solución.

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES	Importancia Ponderada	Calificación de la Respuesta	Valor Ponderado a la Respuesta
☞ Reconocidos como compañía a nivel nacional e internacional	0,145	4	0,58
☞ Ofertar servicios de asistencia técnica.	0,123	3	0,369
☞ Aprovechar las relaciones empresariales para promover servicios especializados en proyectos	0,160	4	0,64
AMENAZAS			
☞ Inestabilidad económica y política del país.	0,199	1	0,199
☞ Existencia de empresas con competencia desleal.	0,178	2	0,356
☞ Nuevas reformas a la ley relacionada con el ámbito petrolero.	0,195	1	0,195
TOTAL	**1**		**2,339**

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Una vez aplicada la ponderación a cada uno de los factores externos oportunidades – amenazas, dan como resultado ponderado el 2,339 lo que significa que está por debajo de de la base equilibrada de 2.50 pudiendo interpretar que las amenazas predominan sobre sus oportunidades para lo cual debemos considerar y tomar como guía para nuestro trabajo de investigación, con la finalidad de establecer y lograr el éxito deseado.

EJES DE DESARROLLO

GENPETROSERV S.A. de la cuidad de Quito, establece para sus próximos cuatro años, los siguientes ejes de desarrollo o ámbitos principales en los cuales, se sustenta la Planeación Estratégica 2011-2015, que contribuya al impulso de la gestión administrativa y operativa del personal administrativo.

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 1

Socializar un Organigrama Funcional como manual para cada uno de los puestos de la estructura Organizacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 2

Elaboración de un plan de capacitación para el personal administrativo de GENPETROSERV S.A.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 3

Implementación de un plan de infraestructura para GENPETROSERV S.A.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 4

Elaboración de un plan para adquisición de diversidad de productos y mantener un stock variado.

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

VISIÓN

Ser para el año 2015, líder en la comercialización de productos y servicios en el sector de petrolero, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, accionistas, capital humano y sociedad. Nuestro compromiso es la excelencia.

MISIÓN

Somos una empresa de comercialización de productos y servicios en el área petrolera confiable, eficiente y ética; orientada a satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, estableciendo relaciones de largo plazo.

Somos un aporte positivo para la sociedad, generando empleo directo e indirecto dentro de un buen ambiente de trabajo, pagando impuestos y obteniendo un justo margen de utilidad, con miras a calificar como empresa estatal.

VALORES

☞ Responsabilidad

La responsabilidad es la capacidad de las personas de prever, conocer y aceptar las consecuencias de sus actos. Ser responsable es ser consciente de las propias obligaciones y estar dispuesto a obrar en consecuencia. Esto, a través del uso, a veces cae en una visión negativa que asocia la responsabilidad con la culpabilidad (aunque en algunos casos sea acertado).

Sin embargo, el sentido que se desea dar en esta ocasión se relaciona con la habilidad que poseen los seres humanos para hacerse cargo de sus acciones.

☞ Honestidad

Honestidad es la no existencia de contradicciones ni discrepancias entre los pensamientos, palabras o acciones. Ser honesto con el verdadero ser y con el propósito de una tarea que gana la confianza de los demás e

inspira fe en ellos. Con honestidad, no hay hipocresía ni artificialidad que creen confusión y desconfianza en las mentes y en las vidas de los demás. La honestidad conduce a una vida de integridad, porque nuestro interior y exterior es reflejo el uno del otro.

PRINCIPIOS

- **Jurídico**

Aplicabilidad de leyes, normas y reglamentos vigentes, a nivel internacional, nacional y local; en las cuales están enmarcadas las empresas comerciales permitiendo que se desenvuelvan con normalidad.

- **Calidad**

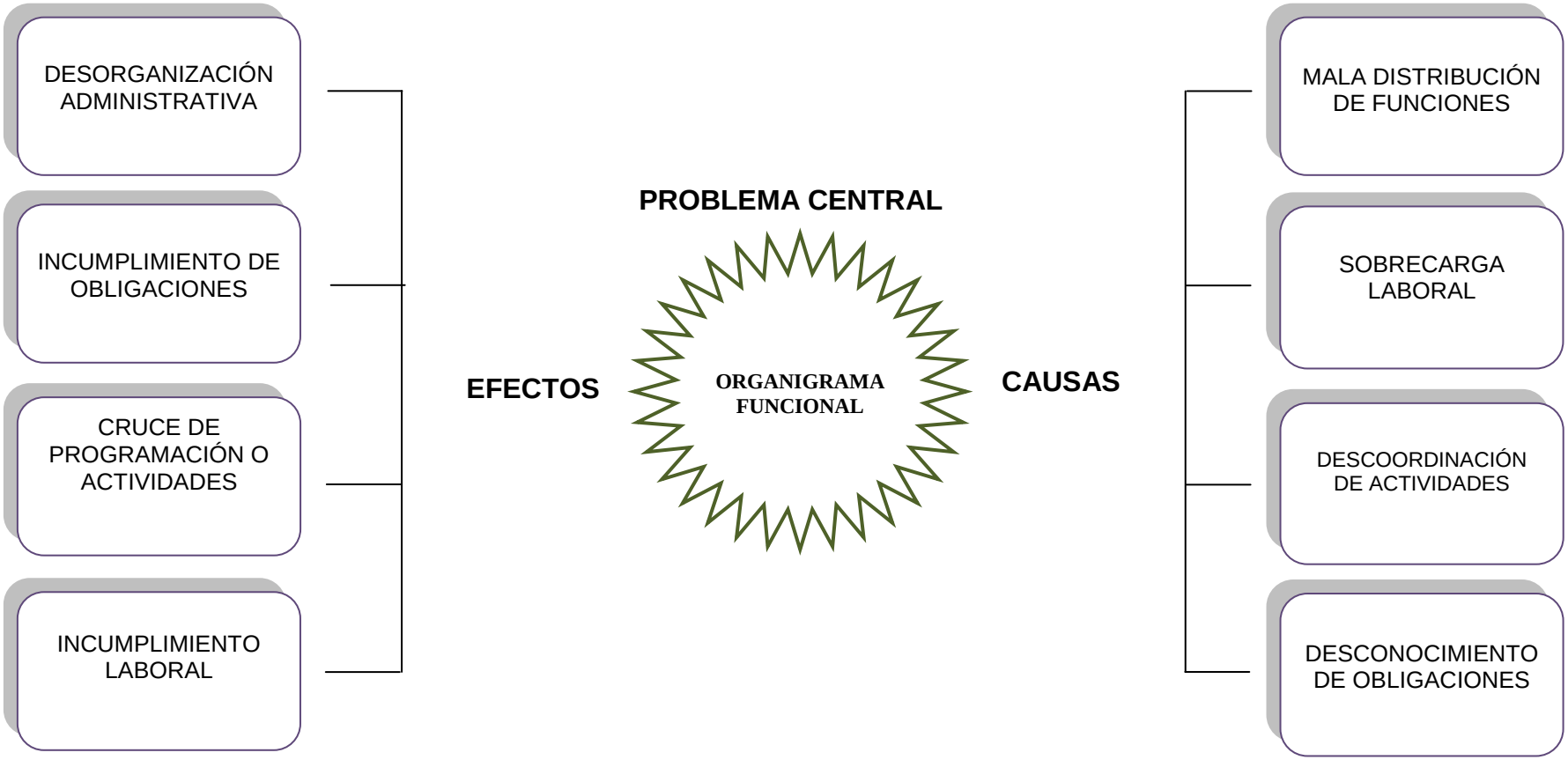
Es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie.

- **Eficiencia**

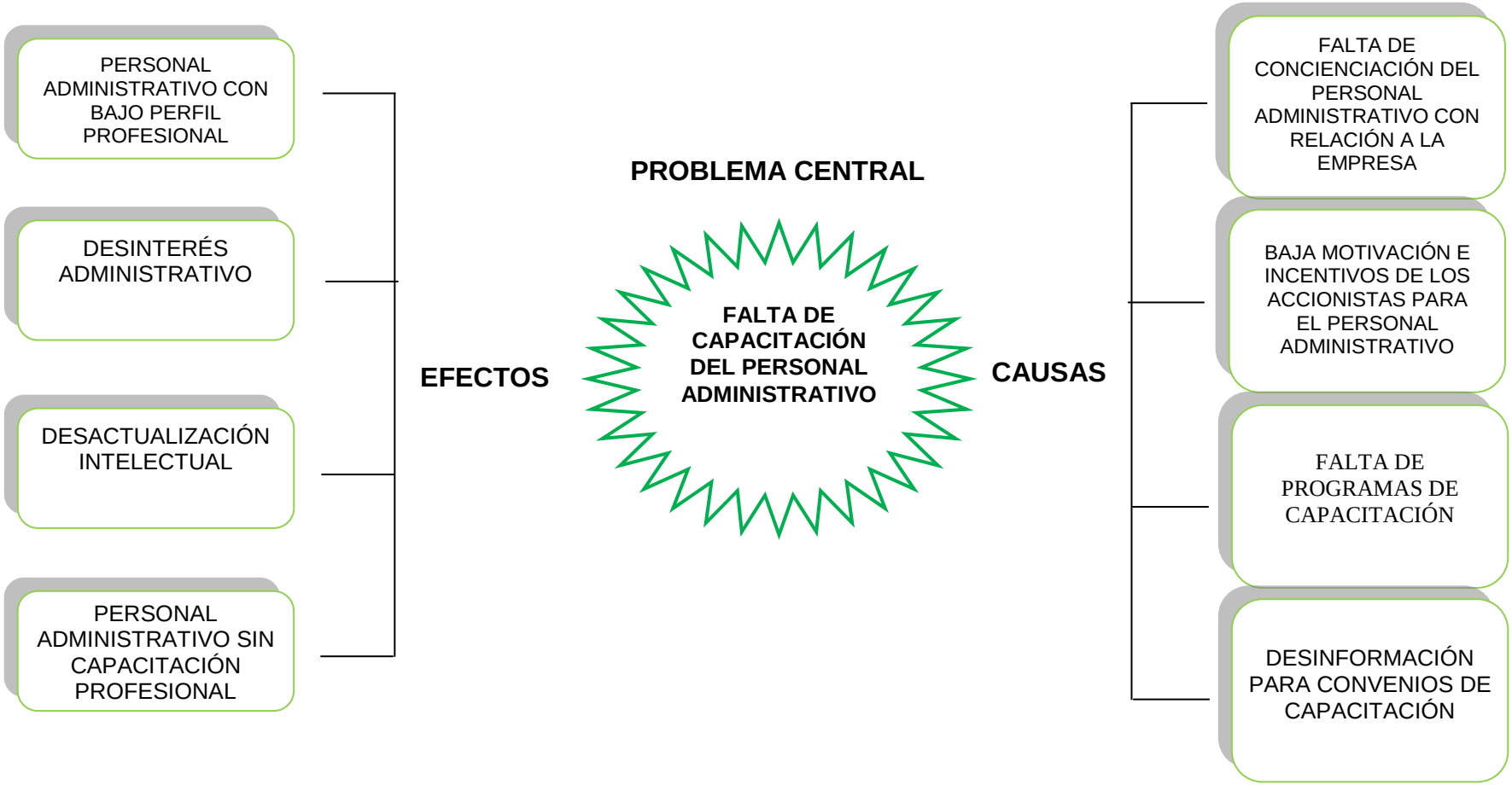
Se retribuye a la utilización óptima de los recursos - humanos, materiales y financieros nacionales e internacionales, en beneficio de los profesionales y de la colectividad en general.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

EJE DE DESARROLLO 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL



EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO



EJE DE DESARROLLO 3: ADQUISICIÓN DE UN ESPACIO FÍSICO

PROBLEMA CENTRAL

ADQUISICIÓN DE UN ESPACIO FÍSICO

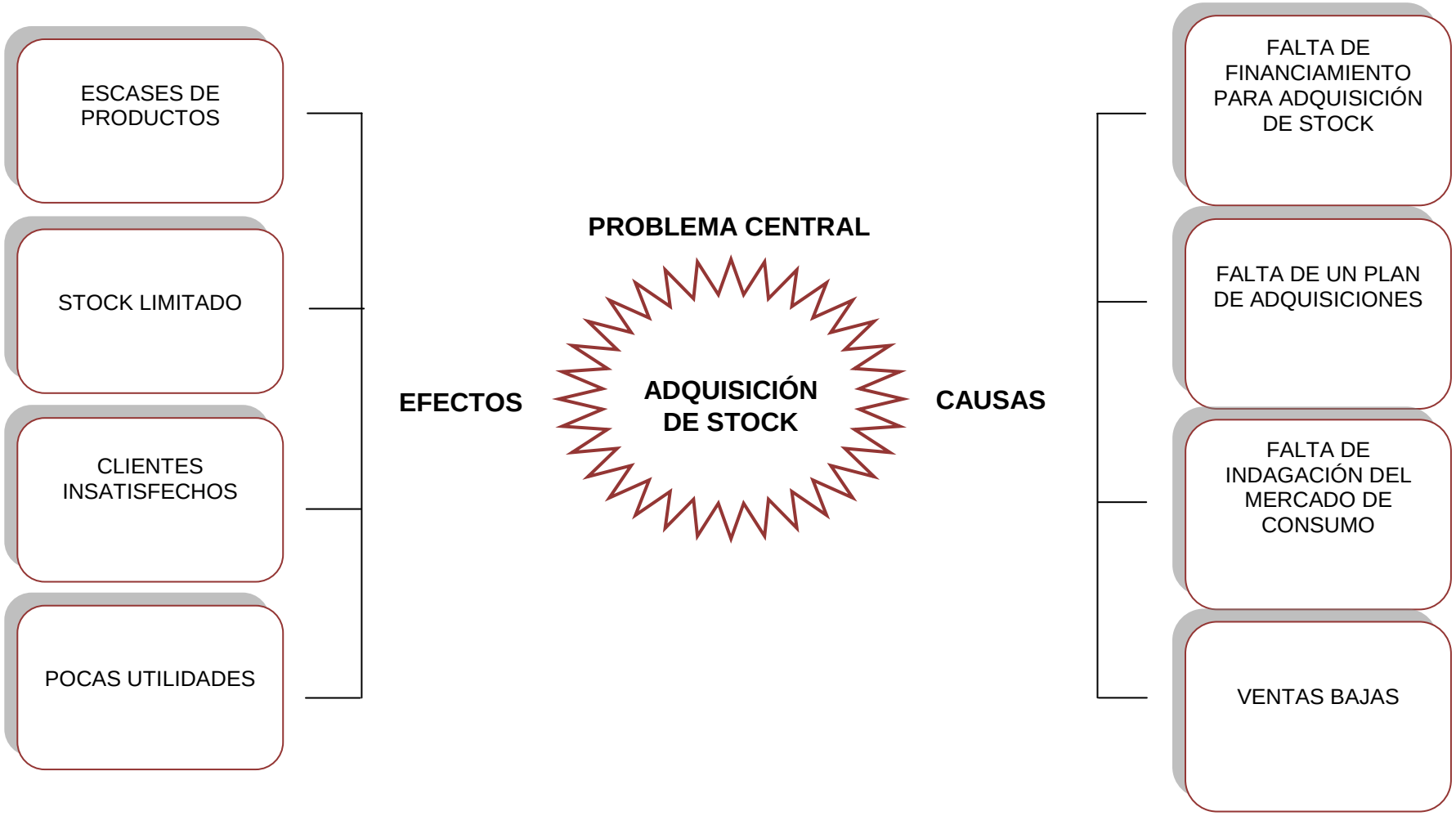
EFECTOS

- INCOMODIDAD CON EL ESPACIO FÍSICO
- DESORGANIZACIÓN EN ESPACIO TANTO ADMINISTRATIVOS COMO EN BODEGAS
- DISMINUCIÓN EN SUS UTILIDADES
- DESUBICACIÓN DE CLIENTES COMO PROVEEDORES

CAUSAS

- FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS PARA LA ADQUISICIÓN DE UN ESPACIO FÍSICO ADECUADO
- ESPACIO FÍSICO LIMITADO
- GASTOS ONEROSOS EN ARRIENDOS
- UBICACIÓN INADECUADA

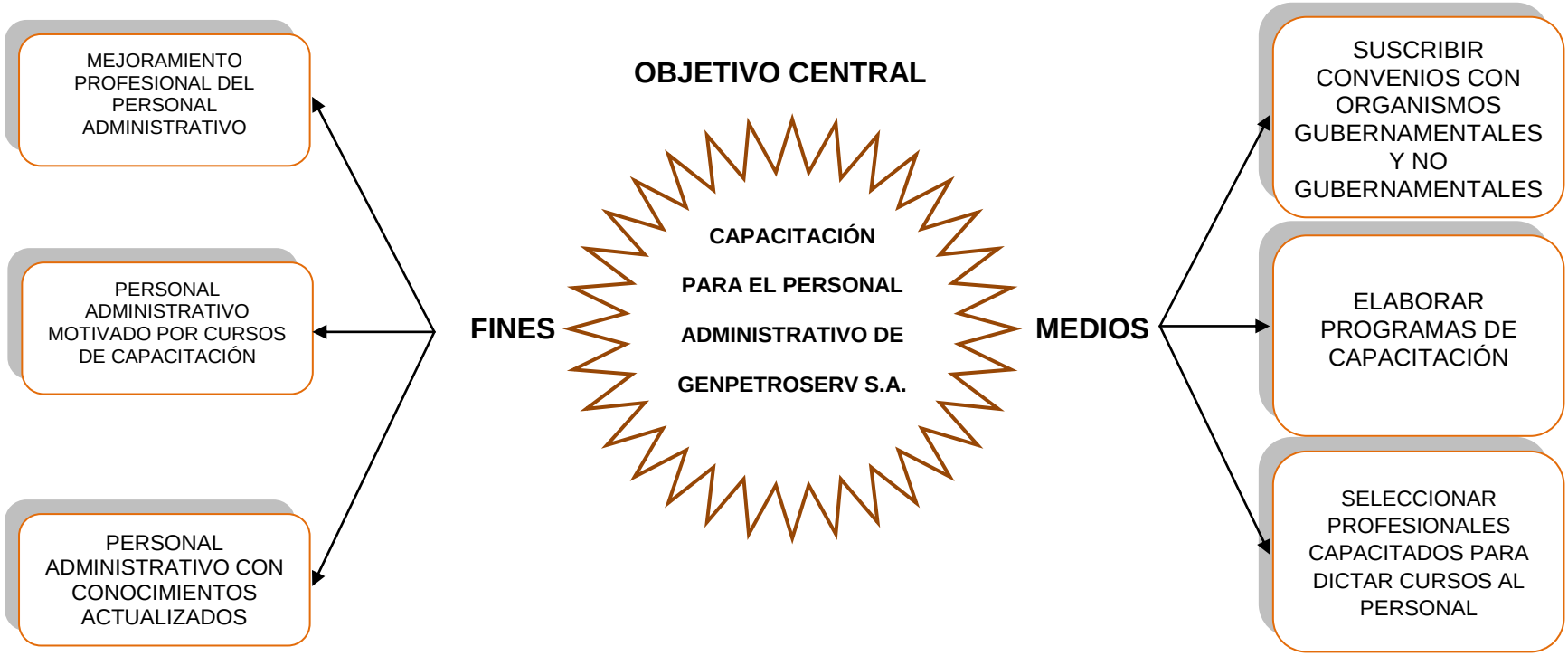
EJE DE DESARROLLO 4: ADQUISICIÓN DE STOCK



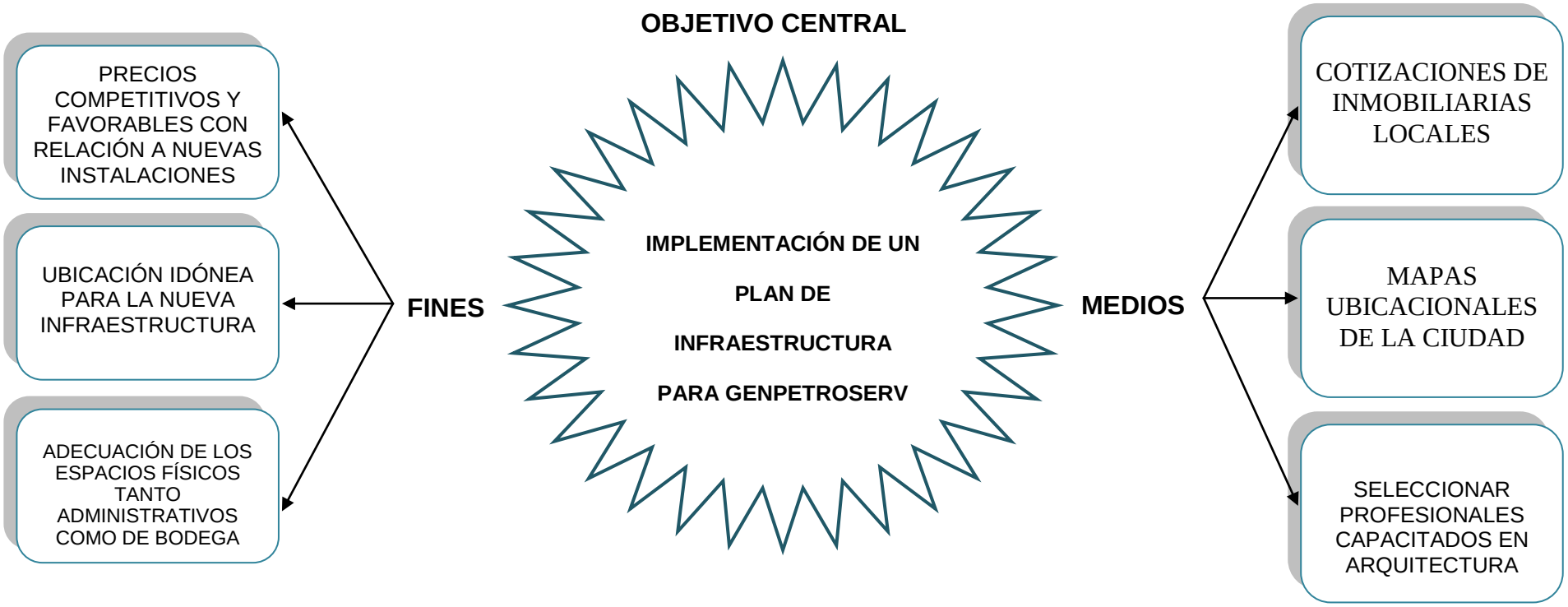
ÁRBOL DE OBJETIVOS POR EJES DE DESARROLLO

EJE DE DESARROLLO 1: ORGANIGRAMA FUNCIONAL

EJE DE DESARROLLO 2: CAPACITACIÓN PERSONAL



EJE DE DESARROLLO 3: ADQUISICIÓN DE UN ESPACIO FÍSICO



EJE DE DESARROLLO 4: ADQUISICIÓN DE STOCK

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1	Elaborar un Organigrama Funcional
FINALIDAD	Organizar al personal administrativo de acuerdo a su perfil profesional y aptitudes para que se puedan desenvolver el lugar de trabajo sin inconvenientes.

ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	ACTIVIDADES	INDICADORES
1.1 Conocer los puestos de trabajo.	Gerente	☞ Verificar las posiciones laborales para que luego estas sean designadas. ☞ Con la aplicación de las encuestas aplicadas corroborar la aceptabilidad del cargo.	Numero de recursos humanos y actividades por efectuar
1.2 Organización según el perfil profesional	Gerente	☞ Estudiar las actividades empresariales y designar cargos.	Numero de recursos humanos y actividades por efectuar
1.3 Delimitar funciones y actividades a realizarse	Gerente	☞ Una vez evaluado el perfil profesional y las actividades empresariales se designara a cada individuo la labor que el tendrá dentro de la entidad de la cual solamente él será responsable.	Numero de recursos humanos y actividades por efectuar
1.4 Verificar si el personal se acopla indistintamente a las labores encomendadas	Gerente	☞ Verificar mensualmente a través de entrevistas y reuniones si el desempeño de funciones es eficiente y si el personal se siente a gusto en el desarrollo del mismo.	Numero de recursos humanos y actividades por efectuar

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2	Capacitación al personal Administrativo		
FINALIDAD	Que el recurso humano con que cuenta GENPETROSERV S.A tenga conocimientos actuales con relación a las actividades designadas.		
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
2.2 Establecer convenios con entidades gubernamentales y no gubernamentales para la aplicación de seminarios de capacitación.	Gerente y Presidente	☞ Elaborar, ejecutar y evaluar un plan de capacitación anual que se adapte a las necesidades del personal administrativo.	Número de entidades designadas para convenios
2.3 Organizar un temario de conferencias para verificar los temas que se abordaran	Gerente y Presidente	☞ Efectuar una listado de de temas afines al perfil profesional contando con la ayuda de video conferencias.	Cantidad de temas por exponerse
2.4 Contratar personal idóneo para una conferencia de recursos Humanos, y desarrollo empresarial	Gerente y Presidente	☞ Verificar el prestigio profesional de los expositores par que los conocimientos impartidos sean sólidos.	Porcentaje de capacidad de los expositores

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3	Adquisición de un espacio físico		
FINALIDAD	GENPETROSERV S.A cuente con un espacio físico propio pero sobre todo que el mismo sea adecuado para la actividad económica a la que se dedica.		
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
3.1 Proformas de inmobiliarias de la localidad.	Gerente	☞ Emitir una solicitud de proforma a las inmobiliarias.	Número de proformas
3.2 Realizar un estudio de lugares estratégicos para situar la entidad.	Gerente	☞ Contratar un asesor que estudie el lugar de adquisición.	Cantidad de opciones situacionales
3.3 Prestaciones bancarias	Gerente	☞ Recurrir a la entidad bancaria para que solvente mediante un préstamo la adquisición del inmueble.	Número de entidades bancarias y Porcentaje de tasas de interés

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	Adquisición de Stock		
FINALIDAD	Que la empresa cuente con diversidad de materiales y así se satisfaga las necesidades de los clientes a la vez contribuya al crecimiento de utilidades.		
ESTRATEGIAS	**RESPONSABLES**	**ACTIVIDADES**	**INDICADORES**
4.1 Estudio de mercado.	Gerente	☞ Elaborar, ejecutar y evaluar un listado de materiales el cual sea emitido a los clientes.	Número de clientes a indagar
4.2 Importación de material	Gerente	☞ Efectuar importaciones con el respaldo de firmas autorizadas como HAM-LET	Cantidad productos a importarse
4.3 Prestación bancaria	Gerente	☞ Contar con el respaldo de una entidad bancaria que provea del recurso monetario necesario.	Número de entidades bancarias y Porcentaje de tasas de interés.

PLAN TÁCTICO OPERATIVO

LÍNEAS DE ACCIÓN

EJES DE DESARROLLO	PROGRAMA	PROYECTO
ORGANIGRAMA FUNCIONAL	Manual de Funciones específico de acuerdo al perfil profesional.	Socializar un organigrama funcional como manual para cada uno de los puestos de la estructura organizacional.
CAPACITACIÓN	Educación Profesional Continua	Plan de capacitación para el personal administrativo de GENPETROSERV S.A
INFRAESTRUCTURA	Adquisición de un espacio físico propicio de acuerdo a la actividad económica.	Plan de infraestructura para GENPETROSERV S.A
ADQUISICION DE STOCK	Diversidad de material para satisfacer os requerimientos del mercado de consumo	Manual de adquisición de stock para GENPETROSERV S.A.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) PARA LOS AÑOS: 2011 – 2015

EJES DE DESARROLLO	PROYECTO	COSTO O INSUMOS	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	RESPONSABLES
ORGANIGRAMA FUNCIONAL	Socializar un organigrama funcional como manual para cada uno de los puestos de la estructura organizacional.	Aporte del grupo académico.	12 meses Flexible a cambios dependiendo el crecimiento de RR.HH	12 meses Flexible a cambios dependiendo el crecimiento de RR.HH	12 meses Flexible a cambios dependiendo el crecimiento de RR.HH	12 meses Flexible a cambios dependiendo el crecimiento de RR.HH	Gerente
CAPACITACIÓN	Plan de capacitación para el personal administrativo de GENPETROSERV S.A	Aporte de la Cámara de Comercio de Quito y Recursos Económicos Propios	2 meses Relaciones Humanas 1 Contabilidad 1 Ventas 1 Alta gerencia 1	2 meses Relaciones Humanas 2 Contabilidad 2 Ventas 2 Alta gerencia 2	2 meses Relaciones Humanas 3 Contabilidad 3 Ventas 3 Alta gerencia 3	2 meses Relaciones Humanas 4 Contabilidad 4 Ventas 4 Alta gerencia 4	Gerente y Presidente
INFRAESTRUCTURA	Plan de infraestructura para GENPETROSERV S.A	Aporte de capital de Socios y Prestación Bancaria.	Adquisición de Terreno Cancelación mensual de préstamo	Levantamiento de la Infraestructura Cancelación mensual de préstamo	Adecuación de boga y oficinas Cancelación mensual de préstamo	Cancelación total de la deuda	Gerente
ADQUISICION DE STOCK	Manual de adquisición de stock para GENPETROSERV S.A.	Prestación Bancaria.	Incremento de mercadería en un 20% Cancelación mensual del préstamo	Incremento de mercadería en un 40% Cancelación mensual del préstamo	Incremento de mercadería en un 60% Cancelación mensual del préstamo	Incremento de mercadería en un 80% Cancelación mensual del préstamo	Gerente

PROYECTO 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 1

SOCIALIZAR UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL COMO MANUAL PARA CADA UNO DE LOS PUESTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

META

Este manual se construirá con la finalidad que el personal administrativo que labora en GENPETROSERV conozca y cumpla con las acciones y actividades que se le designen dentro de su cargo.

ESTRATEGIA

Efectuar una reunión donde se cuente con la presencia de todo el personal administrativo para facilitar el presente manual y así conozcan y se acoplen a las funciones designadas a cada uno de los miembros y a la vez delimitar funciones y definir niveles jerárquicos.

POLÍTICA

La aceptabilidad y aplicación del presente manual se efectuara sin excepción alguna.

TÁCTICA

Elaborar un manual de funciones específico de acuerdo al perfil profesional de cada individuo y con el precisar el puesto a ocupar funciones y jerarquía.

PROYECTO Nro. 1

MANUAL DE FUNCIONES PARA GENPETROSERV S.A

INTRODUCCIÓN

Para una eficaz gestión administrativa este manual contribuirá como guía para que todo el personal que labora en GENPETROSERV conozca las funciones especificas designadas.

DIAGNÓSTICO

Por medio del presente manual de Funciones se obtendrá un perfeccionamiento administrativo en cuanto a planeación, organización, dirección y control de actividades promovidas por GENPETROSERV.

OBJETIVOS

- Identificar el perfil profesional de cada individuo, destrezas, habilidades y experiencia.

- Que el personal administrativo conozca el trabajo que va a desempeñar.

- Posicionar a la persona idónea en el puesto laboral adecuado.

Descripción del Proyecto

Elaboración del presente manual de funciones.

Pasos para realizar el Manual de Funciones

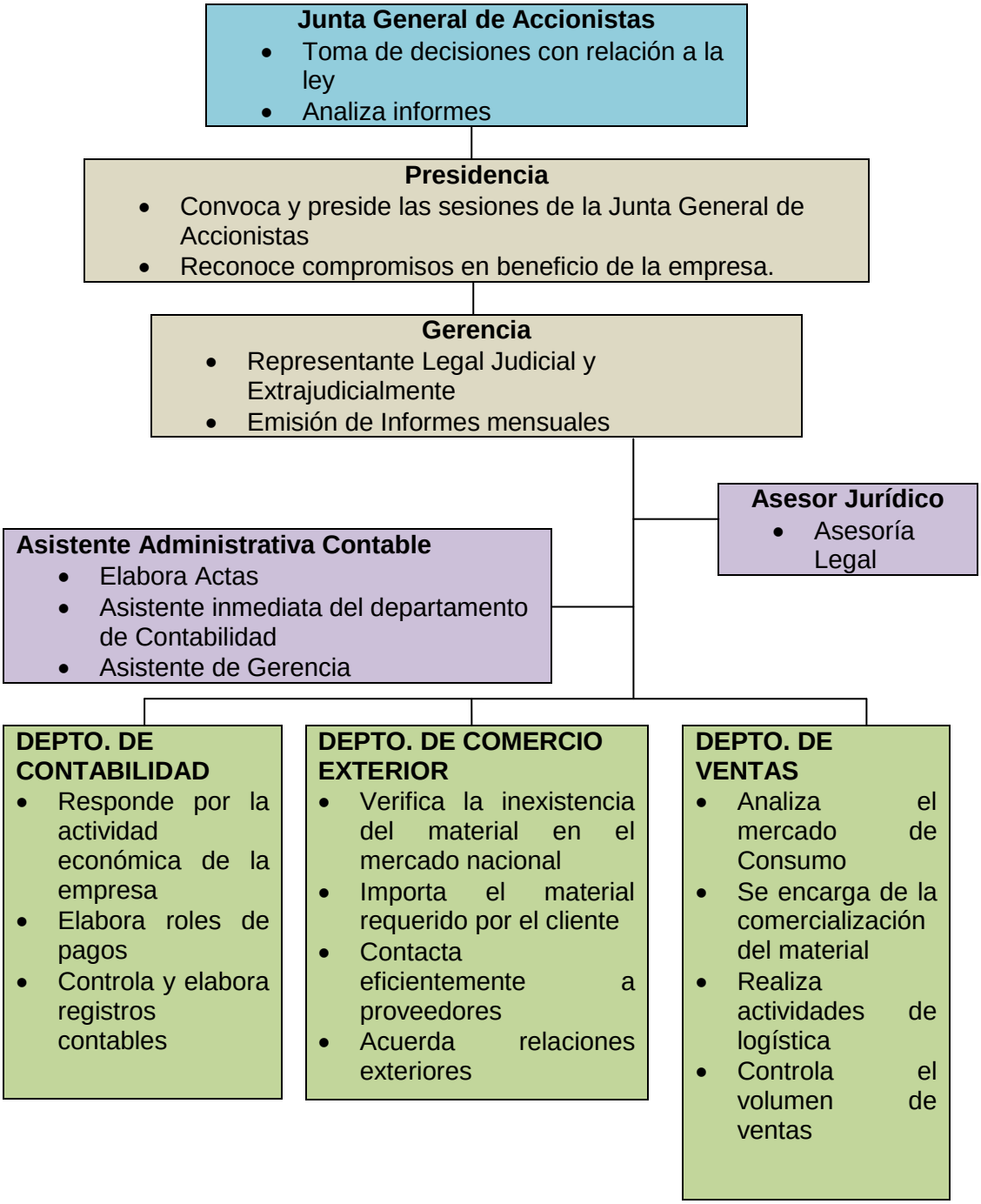
1. Planeación inicial.
2. Desarrollo del manual de funciones.
3. Implementación del manual de funciones.

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Construcción de un manual de funciones y ponerlo a disposición del gerente de la empresa para su postrer ejecución.	Personal Administrativo de GENPETROSERV	Gerente	Enero 2011	Gerente

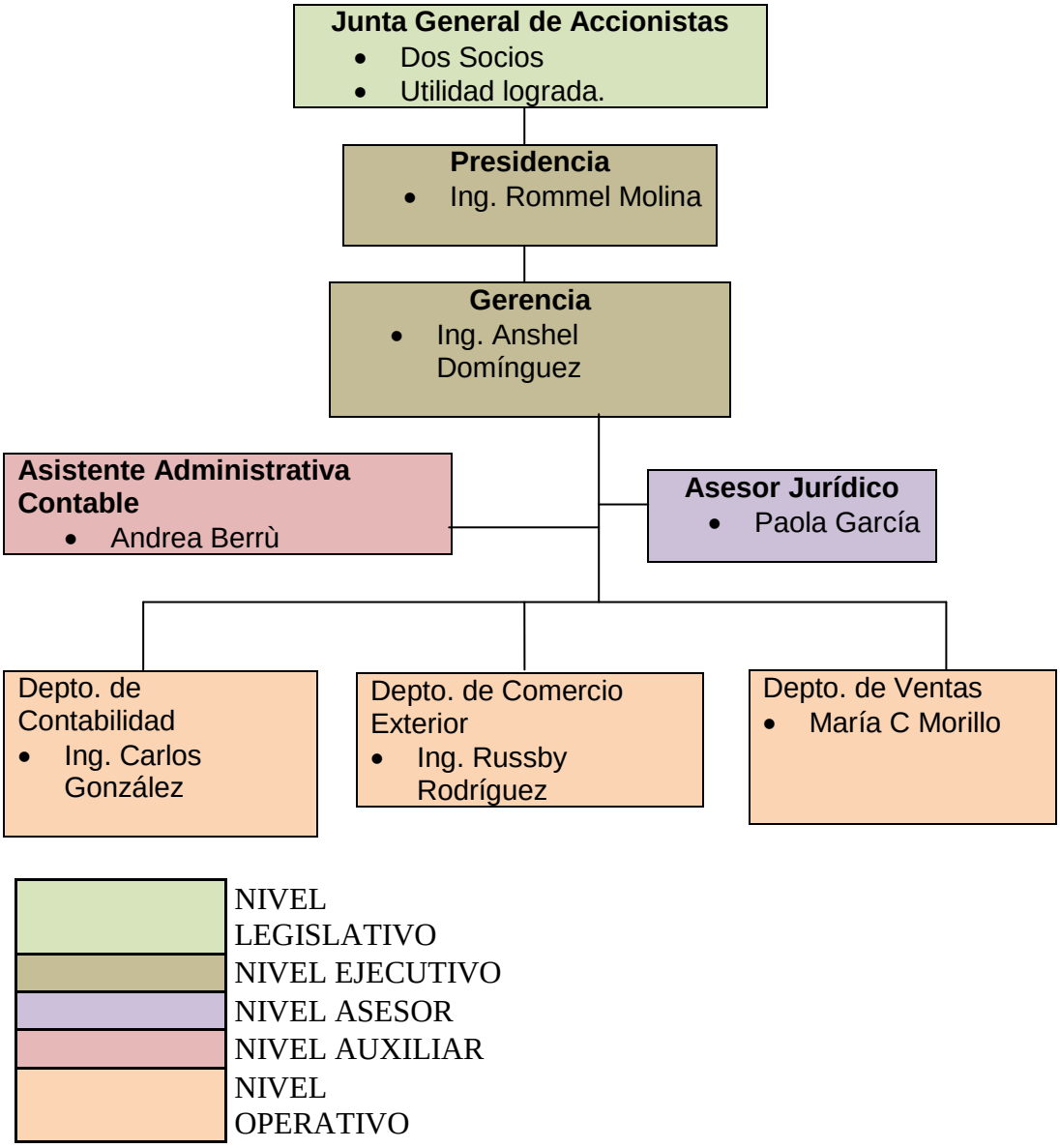
Fuente: GENPETROSERV S.A.
Elaboración: Las Autoras

ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE GENPETROSERV S.A.



Fuente: GENPETROSERV S.A.
Elaboración: Las autoras

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE GENPETROSERV



Fuente: GENPETROSERV S.A.
Elaboración: Las autoras

MANUAL DE FUNCIONES

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

CÓDIGO: 001

TÍTULO DEL PUESTO: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

NIVEL JERÁRQUICO: SUPERIOR

SUBALTERNOS: EJECUTIVOS Y OPERATIVOS

NATURALEZA DEL TRABAJO:

La Junta General de accionistas es el organismo de nivel superior, tiene la facultad e de resolver las dificultades empresariales dentro de los límites legales.

FUNCIONES:

- Aprueba los estados financieros.
- Analiza Informes emitidos por gerente y presidente
- Resuelve inconvenientes legales

- Cumple y hace cumplir las políticas y reglamentos internos
- Resuelve la disolución y liquidación del ente.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Controla y coordina las actividades del personal y de la empresa en general.
- Utiliza el criterio profesional para dar solución a las dificultades empresariales.

REQUISITOS MÍNIMOS

- Contar con acciones a su nombre totalmente legalizadas

PRESIDENTE

CÓDIGO: 002

TÍTULO DEL PUESTO: PRESIDENTE

INMEDIATO SUPERIOR: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

NIVEL JERÁRQUICO: EJECUTIVO

SUBALTERNOS: ASESOR, AUXILIAR Y OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planifica, programa, organiza, ejecuta y controla las actividades que se realizan dentro de la entidad.

FUNCIONES:

- Con su rúbrica autoriza los títulos de la Junta General.
- Las obligaciones contraídas las suscribe conjuntamente con el gerente
- Abaliza las convocatorias para la Junta General de Accionistas.
- Resuelve dificultades dentro de las demarcaciones legales.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Controla y coordina las actividades del personal y de la empresa en general dando solución a cada conflicto.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: No específico

EXPERIENCIA: No específico

GERENTE

CÓDIGO: 003

TÍTULO DEL PUESTO: GERENTE

INMEDIATO SUPERIOR: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

NIVEL JERÁRQUICO: EJECUTIVO

SUBALTERNOS: AUXILIAR Y OPERATIVO

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planifica, programa, organiza, ejecuta y controla las actividades que se realizan dentro de la entidad.

FUNCIONES:

- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.

- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Controla y coordina las actividades del personal y de la empresa en general.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Ing. Comercial

EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 3 años

ASESOR JURÍDICO

CÓDIGO: 004

TÍTULO DEL PUESTO: ASESOR JURÍDICO

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: ASESOR

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Asesorar a los directivos de la empresa en aspectos legales cuando el caso lo amerite.

FUNCIONES:

- Asumir la defensa de la entidad en dificultades legales
- Visar documentaciones desde el punto legal
- Copilar sistematizar e interpretar la Legislación aplicable a la entidad
- Coordinar y supervisar las asesorías jurídicas
- Otras funciones que solo sean de su competencia.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Estar frente de la Junta General de accionistas en cuanto a aspectos y trámites legales.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Abogado

EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 2 años

ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE

CÓDIGO: 005

TÍTULO DEL PUESTO: ASISTENTE ADMINISTRATIVO CONTABLE

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: AUXILIAR

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Realiza actividades de secretaria, asistente de gerencia y asistente contabilidad.

FUNCIONES:

- Ser puntual en todas sus actividades de funciones.
- Reclutar las solicitudes de servicios por parte de servicio al cliente, contabilidad, gerencia.
- Hacer una evaluación periódica de los proveedores para verificar el cumplimiento y servicios de éstos.

- Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.
- Mantener discreción sobre todo lo que respecta a la empresa.
- Evitar hacer comentarios innecesarios sobre cualquier funcionario o departamentos dentro de la empresa.
- Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado a los jefes de los compromisos y demás asuntos.
- Obedecer y realizar instrucciones que te sean asignadas por sus jefes.
- Mejora y aprendizaje continuo

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Eficiencia, responsabilidad, discreción en el desarrollo de funciones.
- Relaciones interpersonales excelentes.
- Responder por equipos y obligaciones a su cargo.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Secretaria Ejecutiva o Contadora

EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 2 años

CONTADOR

CÓDIGO: 006

TÍTULO DEL PUESTO: CONTADOR

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: AUXILIAR

SUBALTERNOS: VENTAS

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Elabora información contable dentro de un periodo contable.

FUNCIONES:

- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema de contabilidad
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- Certificación de planillas para pago de impuestos.
- Aplicación de beneficios y reportes de dividendos.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Actúa con independencia usando criterio para la solución de problemas

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Contadora

EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 2 años

IMPORTACIÓN

CÓDIGO: 007

TÍTULO DEL PUESTO: IMPORTACIONES

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: AUXILIAR

SUBALTERNOS: VENTAS

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Se encarga de conseguir materiales o productos que no se encuentran en el país.

FUNCIONES:

- Importación de Materiales.
- Conocimiento de aranceles, impuestos, tasas, aduanas, etc.
- Conocimiento mínimo de dos idiomas para las intercomunicaciones

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Actúa con independencia usando criterio para la solución de problemas de comercio exterior.

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Titulo de Comercio Exterior

EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 3 años

SUPERVISOR DE VENTAS

CÓDIGO: 008

TÍTULO DEL PUESTO: VENTAS

INMEDIATO SUPERIOR: GERENTE

NIVEL JERÁRQUICO: OPERATIVO

SUBALTERNO: REPARTIDORES

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Se encarga de suplir con el material necesario según requisición.

FUNCIONES:

- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, slogans, información técnica, etc.
- Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo

utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y 2) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc.).

CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE

- Supervisa, coordina y controla las actividades de venta
- Actúa independientemente para solucionar cosas inherentes a su actividad

REQUISITOS MÍNIMOS

EDUCACIÓN: Título de Lcdo. De Comunicación Social

EXPERIENCIA: Experiencia mínimo 2 años

PROYECTO 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 2

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GENPETROSERV S.A.

META

Con la aplicación del presente plan se aspira contar con personal altamente capacitado, competitivo y confiable acorde a los requerimientos que demandan las actividades empresariales, dentro del ámbito de su competencia, a fin de lograr un mejor rendimiento institucional.

ESTRATEGIA

☞ Desarrollar un plan de capacitación para cada año, se realizará cursos independientes distribuidos de la siguiente manera: para el Gerente se iniciará con un curso de alta Gerencia en donde se enseñaría como tomar buenas decisiones frente a la competencia; así mismo al Personal Administrativo un curso de Organización Administrativa donde se enseñará la organización de una empresa, hacia donde quiere llegar la empresa, y el proceso administrativo. También se realizará un curso

de Relaciones Humanas (Atención al Cliente), para de esta manera obtener un personal administrativo competente y confiable.

POLÍTICAS

- Contar con personal capacitado en las Ramas de Administración y Relaciones Humanas.
- La capacitación del personal administrativo será continua, que nos permita ver resultados favorables para la empresa.

TÁCTICAS

- Contar con el apoyo de la Junta General de Accionistas para qué designe un fondo permanente para llevar a cabo las capacitaciones.
- Organizar días y horas convenientes para dictar los cursos antes mencionados.
- Establecer grupos de estudio de manera que permita que todos y cada uno de los empleados aprovechen la enseñanza.

PROYECTO Nro. 2

PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE GENPETROSERV S.A

INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo empresarial el personal debe ser eficiente pero sobre todo estar capacitado para resolver cualquier obstáculo sea profesional o humano con calidez y calidad.

DIAGNÓSTICO

En GENPETROSERV S.A. el servicio brindado por parte de los empleados a través de la venta de productos es muy bueno aunque los empleados no han recibido capacitación alguna la cual es considerada como un estímulo al desempeño de sus funciones. Esto puede ocasionar un desfase en las exigencias tecnológicas y de conocimiento actual, lo que se traduce en la falta de atención oportuna y de calidad.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas. Mediante esta estrategia los empleados aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc, es decir le convienen tanto al empleado como a la empresa, por cuánto los empleados satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a la organización a alcanzar sus metas. Los empresarios deben poner más atención a la capacitación, invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

OBJETIVOS:

- ☞ Elevar el nivel intelectual, técnico y operativo de personal que labora en la empresa
- ☞ Conseguir mediante este mecanismo, mejorar la calidad de servicio al cliente y mejorar el desempeño en sus funciones.

DESCRIPCION DEL PROYECTO

Plan de Capacitación para el Personal Administrativo.

PASOS PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

1. Planificación del costo que tendrá la capacitación del personal.
2. Se realizará una evaluación general del desempeño de sus funciones a todo el personal involucrado.
3. Ejecución del plan de capacitación.

MEDIOS QUE SE UTILIZARAN PARA EL PLAN DE CAPACITACIÓN

1. Financiamiento Interno.
2. Cámara de Comercio de Quito

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Para el desarrollo del programa planteado se tomará el valor de $4.000,00 dólares de los ingresos de la Entidad.

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACION	FECHA DE EJECUCION	RESPONSABLES DE LA EJECUCION
☞ Elaboración de un plan de capacitación para el personal administrativo de GENPETROSERV S.A	Junta General de Accionistas Cámara de Comercio de Quito	☞ Gerente ☞ Presidente	01 de Enero de 2011	Gerente Presidente

Elaboración: Las Autoras

COSTOS DEL PROYECTO

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO	TOTAL
1	Capacitación del personal administrativo	4.000,00	4.000,00
TOTAL			**4.000,00**

Fuente: GENPETROSERV S.A
Elaboración: Autoras

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: Se efectuara mediante financiamiento propio de la empresa.

PROYECTO 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 3

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE INFRAESTRUCTURA PARA GENPETROSERV S.A

META

Con la finalidad de la obtención de un espacio físico GENPETROSERV S.A a inicios del año 2011 analizará y verificará un lugar estratégico para ser adquirido con el objetivo de contar con un local propio y adecuado donde pueda realizar sus actividades empresariales con normalidad.

ESTRATEGIA

- Localizar un lugar estratégico propio para la actividad económica que realiza la empresa donde se facilite su localización tanto para los clientes como proveedores y empresas afines que deseen a futuro entablar negociaciones.

- Conseguir un préstamo bancario inmediato con la sugerencia de la asesora bancaria que cuenta la empresa donde ella verifique los

porcentajes de interés y plazos módicos para que el mismo sea cancelado oportunamente.

POLÍTICAS

- Cotizar y presupuestar con las diversas inmobiliarias de la ciudad el costo de adquisición que demanda la obtención del espacio físico.

- Tener en consideración que el presente crédito requiere responsabilidad por parte de todos los miembros que conforman esta entidad.

TÁCTICAS

- Obtener referencias comerciales y bancarias que abalicen la solvencia y credibilidad empresarial.

- Contar con el apoyo económico de los dueños y accionistas de GENPETROSERV S.A para la obtención de dicha acreditación bancaria.

PROYECTO Nro. 3

PLAN DE INFRAESTRUCTURA PARA GENPETROSERV S.A

INTRODUCCIÓN

Para el progreso y desarrollo empresarial de GENPETROSERV S.A se considera elemental la obtención de un espacio físico donde se pueda efectuar sus actividades comerciales.

DIAGNÓSTICO

Se determina que GENPETROSERV S.A al no tener una infraestructura propia limita a sus trabajadores tener amplitud para realizar sus actividades, a la vez acarrea con mayores gastos al alquilar las instalaciones para laborar cotidianamente, de esta manera incrementa una cultura empresarial no bien definido. Por tal motivo al no contar con los recursos monetarios suficientes con la aprobación de sus accionistas ve la necesidad de recurrir a la prestación crediticia.

Teniendo el respaldo de este programa que le suplirá de múltiples aspectos que servirán para el progreso, desarrollo y contribuirá a mejorar el servicio que presta este ente.

OBJETIVOS:

- ☞ Tramitar a través de los socios la adquisición de un espacio físico para contar con mayor comodidad para el perfeccionamiento de las actividades.
- ☞ Contar con los recursos monetarios necesarios al momento de la adquisición del bien**.**

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Plan de infraestructura.

PASOS PARA LA REALIZACIÓN DEL PLAN DE INFRAESTRUCTURA

1. Identificar un lugar propicio asesorado por instituciones de bienes raíces e inmobiliarias.

2. Con las proformas emitidas de por las inmobiliarias presupuestar el costo total de la infraestructura.

3. Ratificar si los interés cuotas y plazos que emite la entidad bancaria crediticia son cómodos y se adaptan a la empresa.

4. Adquisición de la nueva infraestructura.

MEDIOS QUE SE UTILIZARÁN PARA EL PLAN DE INFRAESTRUCTURA

1. Crédito bancario

2. Financiamiento Interno.

PRESUPUESTO REFERENCIAL

Al contar con las proformas emitidas por las diversas inmobiliarias podemos deducir que el costo del bien será de $200 000.00 señalando que la ubicación de la nueva infraestructura será en el Panamericana Norte Km2 Av. 10 de Agosto (cerca al Parque de los Recuerdos), contado con la acreditación bancaria inmediata y cómoda del Banco de Pichincha.

El monto solicitado será de $100 000.00 a treinta y seis meses plazo con el interés del 13% con cuotas fijas.

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLES DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES DE LA EJECUCIÓN
☞ Obtener y receptar proformas de inmobiliarias para la adquisición de la infraestructura	Junta General de Accionistas	☞ Gerente ☞ Tramitadores de Bienes raíces ☞ Abogado	01 de Enero de 2011	Gerente

Elaboración: Las Autoras

COSTOS DEL PROYECTO

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO	TOTAL
1	Adquisición de una nueva infraestructura	200 000.00	200 000.00
TOTAL			**200 000.00**

Fuente: Inmobiliaria Bienes Raíces
Elaboración: Autoras

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: Se efectuara mediante crédito bancario y financiamiento interno.

PROYECTO 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 4

MANUAL DE ADQUISICIÓN DE STOCK PARA GENPETROSERV

META

Este manual se construirá con la finalidad que GENPETROSERV cuente con diversidad de stock de esta manera incremente sus ventas y así sus utilidades proyectándose a un crecimiento masivo como empresa suplidora de suministros petroleros.

ESTRATEGIA

Efectuar una reunión donde la Junta General de Accionistas personal administrativo conozcan y del presente manual y sean instruidos para llevar a cabo este plan estratégico.

POLÍTICA

La aceptabilidad y aplicación del presente manual se efectuara sin excepción alguna.

TÁCTICA

Elaborar un manual de adquisición de stock para implementar bodega y donde el departamento de ventas conozca cada producto para ser ofertado.

PROYECTO Nro. 4

MANUAL DE AQUISISCIÓN DE STOCK PARA GENPETROSERV S.A.

INTRODUCCIÓN

Para incrementar ventas y por ende utilidades el presente manual contribuirá a la adquisición de stock para que de esta manera exista diversidad de material donde los clientes no tengan que recurrir a otra entidad comercial para obteneros.

DIAGNÓSTICO

A través del presente manual de adquisición de stock se obtendrá una diversidad de productos donde el personal administrativo específicamente ventas podrá promocionar los artículos disponibles, a su vez satisfacer las necesidades del mercado de consumo.

OBJETIVOS

- Identificar las necesidades de los clientes y proporcionales los materiales que requieran.
- Bridar material adecuado y de calidad.
- Incrementar ventas por ende utilidades.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Manual de adquisición de stock para GENPETROSERV

PASOS PARA REALIZAR EL MANUAL DE ADQUISICIÓN DE STOCK

1. Planeación inicial.
2. Desarrollo del manual de adquisición.

CRONOGRAMA Y RESPONSABLES

ACTIVIDAD	COLABORADORES	RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN
Construcción de un Manual de adquisición de stock con la finalidad de ponerlo a consideración de GENPETROSERV	Personal Administrativo de GENPETROSERV	Gerente	Enero 2011	Gerente

Fuente: GENPETROSERV S.A.
Elaboración: Las Autoras

COSTOS DEL PROYECTO

CANTIDAD	DETALLE	PRECIO	TOTAL
1 IMPORTACION	Adquisición de stock	50.000.00	50.000.00
TOTAL			**50.000.00**

Fuente: HAM-LET
Elaboración: Autoras

FUENTE DE FINANCIAMIENTO: Se efectuara mediante crédito bancario y financiamiento interno.

El material adquirido a través de importación será primeramente corroborado según las necesidades de los clientes, la base de la importación será de $50.000.00 por ser la primera comercialización de este nivel, la asistente contable en reunión previa realizara una lista de inventarios y solicitud de material, de esta manera se coordinara el presente manual.

Discusión

f) DISCUSIÓN

De las encuestas aplicadas al Gerente, personal administrativo, contador y clientes de GENPETROSERV S.A. de la ciudad de Quito, se pudo obtener las opiniones que a continuación se detallan:

Pese a ser una empresa muy reconocida en el medio y también internacionalmente, primero no cuenta con un manual adecuado de funciones, segundo el personal administrativo no ha sido capacitado para la actividad que cada uno desarrolla, tercero carece de una infraestructura adecuada y cuarto no cuenta con diversidad de productos.

Por tal motivo se da las siguientes alternativas estratégicas las cuales llevaran a superar las falencias encontradas:

La creación de un manual de funciones contribuirá a que cada individuo tenga bien definido lo que realizara dentro de la entidad el cual será totalmente responsable de cargo asignado; la capacitación anual que se empleara al personal administrativo será la base fundamental para que el cliente externo tenga todas las comodidades e información adecuada de una manera fácil, sencilla pero sobre todo que sea atendido con

cordialidad y amabilidad aspecto que caracterice a esta entidad; la adquisición de infraestructura será un factor primordial donde la empresa se encuentre situada y la colectividad con prontitud y facilidad pueda llegar a localizarla, pero sobre que el espacio físico sea el adecuado a la actividad a desarrollar; y por consiguiente uno de los factores más importantes comercialmente es la diversidad de stock que se solucionara mediante una importación contribuyendo a que el cliente encuentre todo el material necesario que el requiera y no tenga que indagar en el mercado de consumo de esta manera GENPETROSERV podrá contar con clientes totalmente satisfechos y por ente acrecentar sus utilidades.

Es así que se propone los parámetros antes mencionados donde cumpliremos con los planes y propósitos trazados al inicio de la presente investigación.

CONCLUSIONES

h) CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro trabajo de investigación podemos concluir:

- GENPETROSERV. S.A desde el inicio de sus actividades economías no implanto una planeación estratégica que contribuya al progreso y adelanto institucional. La base fundamental que la mantiene hasta la actualidad como una de las empresas más reconocidas a nivel local e internacional es la dirección empírica de sus socios pero sobre todo la experiencia dentro de las actividades comerciales.

- Se diagnosticó tanto la situación actual, características generales y operativas de GENPETROSERV. S.A lo cual fue nuestro simiente para contribuir con la implantación de una planeación estratégica.

- Se identificó las fortalezas y debilidades de este ente parámetro que nos guio para reforzar los vacios existentes a través de planes estratégicos definidos orientados al desarrollo empresarial como son: instaurar una estructura orgánica funcional que contribuya al control de actividades empresariales, la apertura de cursos de capacitación para el personal administrativo, la adquisición de una infraestructura propia y

la adquisición de stock todo esto con la misión de crecer y prever para el futuro.

RECOMENDACIONES

i) RECOMENDACIONES

- Una vez efectuados todos los pasos, tácticas, métodos en esta investigación podemos recomendar la aplicación de la presente planeación estratégica, donde directivos y personal administrativo se adapten a cada una de las actividades especificas formuladas y que la aplicabilidad de este manual sea efectuado sin excepción alguna ya que cubrirá todos los vacios que este ente mantiene llevándolo así al éxito corporativo deseado.

- Considerar que el motor fundamental de toda entidad es un personal administrativo eficiente actualizado de acorde a su perfil profesional por ello se recomienda que las capacitaciones sean continuas.

- Una vez acogida nuestra planeación estratégica esta sea verificada para controlar su eficiente aplicación.

BIBIOGRAFÍA

j) BIBLIOGRAFÍA

- ABENDAÑO, Augusto, BENAVIDES, Verónica, **Planificación Estratégica**, Primera Edición, AFEFCE, Quito Ecuador 2000.
- DAVID, Fred. **La Gerencia Estratégica**. Segunda Edición. Editorial Legis. Santa Fé de Bogotá – Colombia, 1998. Págs. 78 – 83.
- DONNELLY GIBSON, Ivancevich, **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**, Octava Edición, 1997.
- GERRIT, Burgwal. **Planificación Estratégica y Operativa**. Quito - Ecuador, 2003.
- HAMERMESH, Richard G. **Planeación Estratégica**. Versión Española Andrés Eduardo Chehade. Segunda Edición. Editorial LIMUSA. México2000.
- MINTZBERG, Henry, **El Proceso Estratégico**, México, Prentice Hall, 1995.
- PAREDES A. **Manual de Planificación**. Segunda Edición. Editorial McGraw – Hill Bogota – Colombia, 2004.
- RODRIGUEZ, P. **Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias**, Primera Edición. Bogotá- Colombia, 1997.
- SERNA GÓMEZ, Humberto, **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá Fondo Editorial Lelis, 1994

☞ STONER, James A.F./WANKEL Charles, **Administración**, Tercera Edición, México, 1989.

☞ VILLEGAS ORREGO, Fabio. **Un nuevo modelo de Plan Estratégico en mercadeo**, Lima, ESAN, 1993. Pág. 12.

ANEXOS

k) ANEXOS

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE GENPETROSERV GENERAL PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A.

1. **¿COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO Y LOS PRECIOS QUE PRESTA GENPETROSERV?**

   MUY BUENO ( ) REGULAR ( )
   BUENO ( )

2. **¿POR QUE MOTIVOS USTED REALIZA SUS COMPRAS EN GENPETROSERV?**

   PRECIO ( ) UBICACIÓN ( )
   VARIEDAD ( ) CRÉDITO ( )

OTROS .....

3. **¿LA ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DEL PERSONAL QUE LABORA EN GENPETROSERV ES ADECUADA?**

   SI ( ) NO ( )

¿POR QUE?.....

4. **¿GENPETROSERV CUENTA CON TODOS LOS PRODUCTOS QUE USTED REQUIERE?**

   SI ( ) NO ( )

¿POR QUE?.....

5. **ES OPORTUNA LA ENTREGA DE LOS MATERIALES QUE USTED ADQUIERE?**

   SI ( ) NO ( )

¿POR QUE?.....

6. **CONSIDERA QUE GENPETROSERV NECESITA UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EN TODOS SUS ASPECTOS.**

   SI ( ) NO ( )

¿POR QUE?.....

7. **QUE SUGERENCIA DARIA USTED A GENPETROSERV**

   .....

   .....

ENCUESTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO DE GENPETROSERV.

1. **¿CONOCE LA VISIÓN Y MISIÓN DE GENPETROSERV?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....
.....

2. **¿LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN GENPETROSERV HAN SIDO CAPACITADOS?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....
.....

3. **¿IDENTIFICA LOS PROBLEMAS INTERNOS QUE TIENE GENPETROSERV EN EL MANEJO Y FUNCIONAMIENTO?**

SI ( ) NO ( ) EN PARTE ( )

¿POR QUE? .....
.....

4. **¿CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN GENPETROSERV?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....
.....

5. **¿GENPETROSERV CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....
.....

6. **¿GENPETROSERV CUENTA CON UN SISTEMA CONTABLE PARA OBTENER LA INFORMACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....
.....

7. **¿CONSIDERA NECESARIO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENPETROSERV?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....
.....

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

1. **CUAL ES EL CARGO QUE DESEMPEÑA, EL TIEMPO DE SERVICIO, NIVEL DE ESTUDIO ACTUAL Y SUS PRINCIPALES ACTIVIDADES.**

CARGO	TIEMPO	ESTUDIOS	ACTIVIDAD

2. **¿COMO CALIFICA USTED A GENPETROSERV EN CUANTO AL SERVICIO QUE PRESTA?**

EXCELENTE ( ) BUENO ( )
MUY BUENO ( ) REGULAR ( )

3. **¿HA SIDO CAPACITADO PARA REALIZAR SU ACTIVIDAD DENTRO DE GENPETROSERV?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....

4. **¿QUE TIPOS DE RECLAMOS SON MAS FRECUENTES POR PARTE DE LOS CLIENTES?**

MALA ATENCIÓN ( ) PRECIOS ELEVADOS ( )
FALTA DE PRODUCTOS ( ) PRODUCTOS EN MAL ESTADO ( )

OTROS.....

5. **¿ESTA SATISFECHO CON LAS LABORES QUE USTED DESEMPEÑA DENTRO DE LA EMPRESA?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....

6. **¿CONSIDERA QUE ES PROPICIO QUE SE ELABORE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN GENPETROSERV PARA SUGERIR TANTO LO INTERNO COMO LO EXTERNO?**

SI ( ) NO ( )

¿POR QUE? .....

7. **¿QUE SUGERENCIAS HARÍA USTED A LA EMPRESA?**

.....
.....
.....

ENCUESTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO DE GENPETROSERV.

1. ¿CONOCE LA VISIÓN Y MISIÓN DE GENPETROSERV?

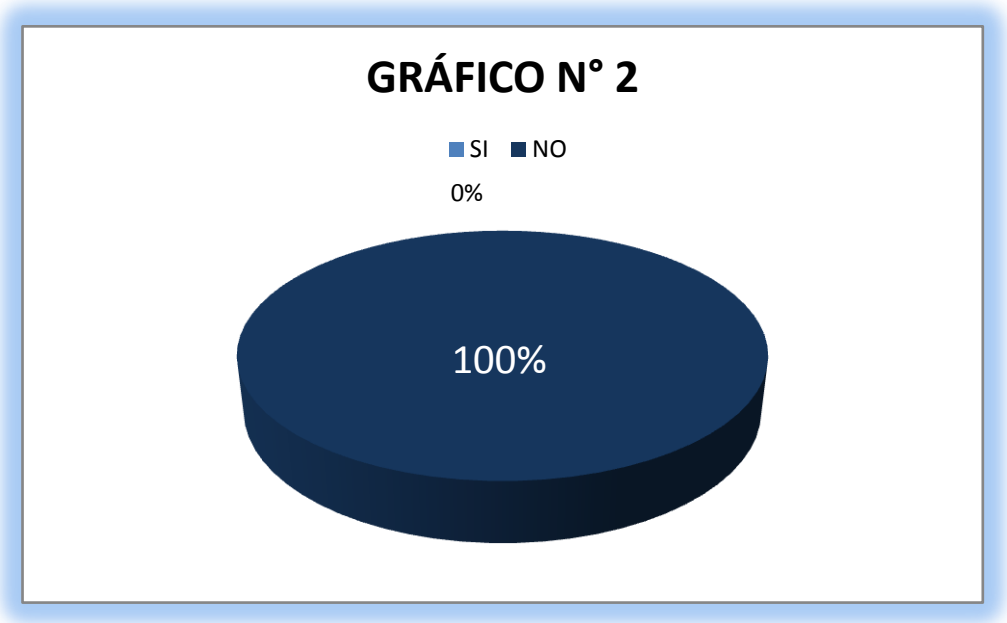
VARIABLES	Nº	%
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	**1**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Según pregunta aplicada se obtiene como resultado que el gerente conoce al 100% su visión y misión y al mismo tiempo aclara que la misma no se encuentra bien direccionada.

2. ¿LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN GENPETROSERV HAN SIDO CAPACITADOS?

VARIABLES	Nº	%
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	**1**	**100%**

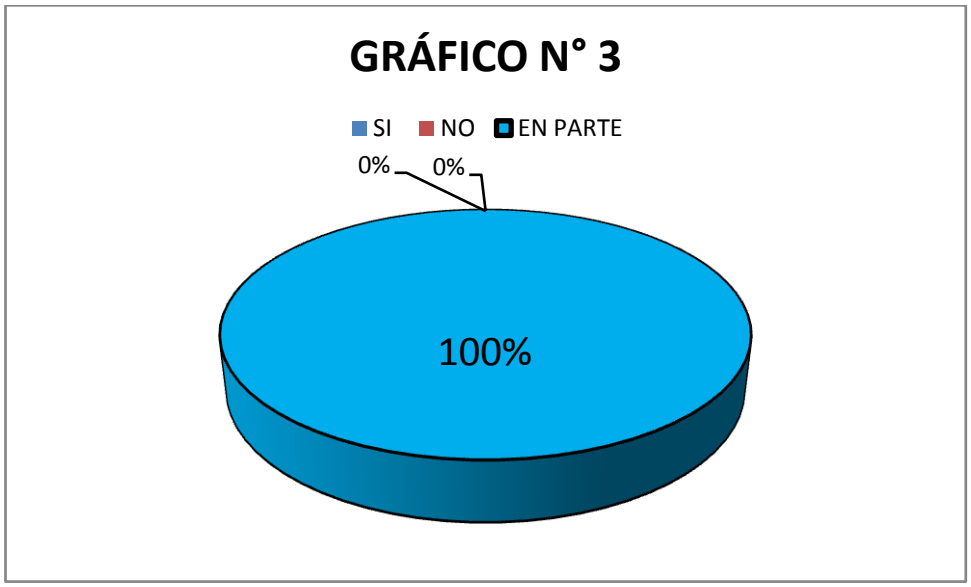


INTERPRETACIÓN

El 100% del resultado que nos informa esta pregunta nos da a conocer que el personal hasta el momento no ha recibido capacitación alguna.

3. ¿IDENTIFICA LOS PROBLEMAS INTERNOS QUE TIENE GENPETROSERV EN EL MANEJO Y FUNCIONAMIENTO?

VARIABLES	Nº	%
SI	0	0%
NO	0	0%
EN PARTE	1	100%
TOTAL	**1**	**100%**



INTERPRETACIÓN

Mediante esta interrogante se evidencia que los problemas internos de GENPETROSERV en cuanto a su manejo y funcionamiento no se encuentran bien identificados.

4. ¿CUENTA CON UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EN GENPETROSERV?

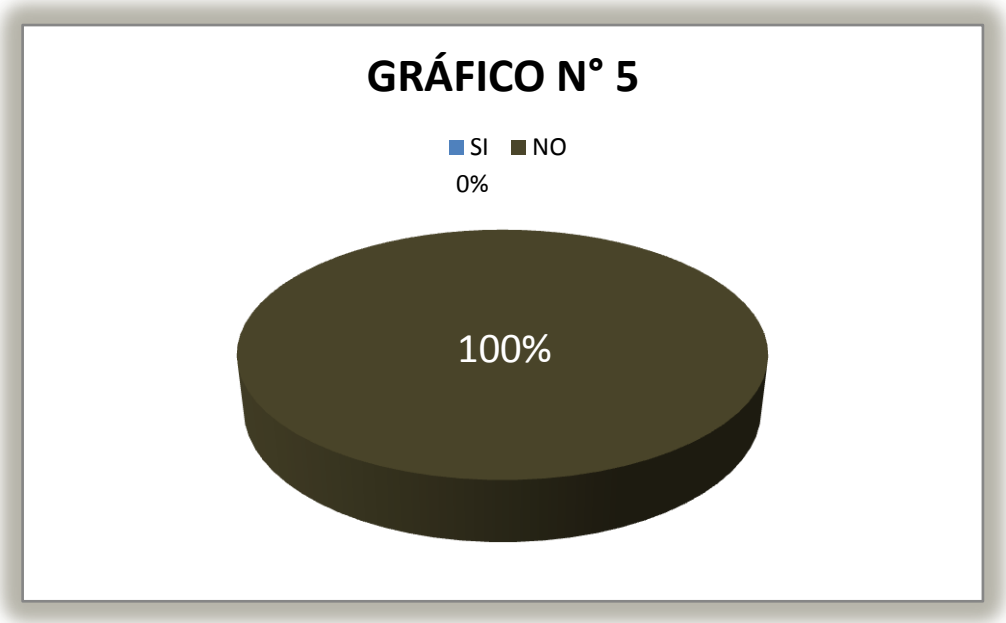
VARIABLES	Nº	%
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	**1**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Analizando la presente interrogante el 100% nos demuestra que esta empresa si cuenta con un organigrama estructural ya que se necesita jerarquía para funcionar.

5. ¿GENPETROSERV CUENTA CON UN MANUAL DE FUNCIONES?

VARIABLES	Nº	%
SI	0	0%
NO	1	100%
TOTAL	**1**	**100%**

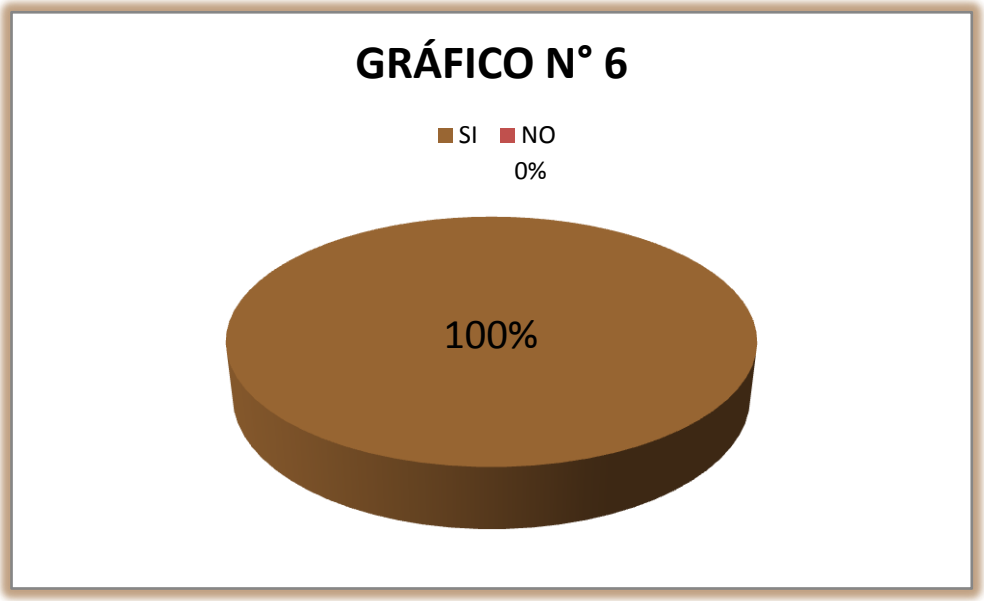


INTERPRETACIÓN

Refiriéndonos a la presente incógnita el 100% denota que GENPETROSERV no cuenta con un manual de funciones que segregue actividades al personal.

6. ¿GENPETROSERV CUENTA CON UN SISTEMA CONTABLE PARA OBTENER LA INFORMACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA?

VARIABLES	Nº	%
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	**1**	**100%**

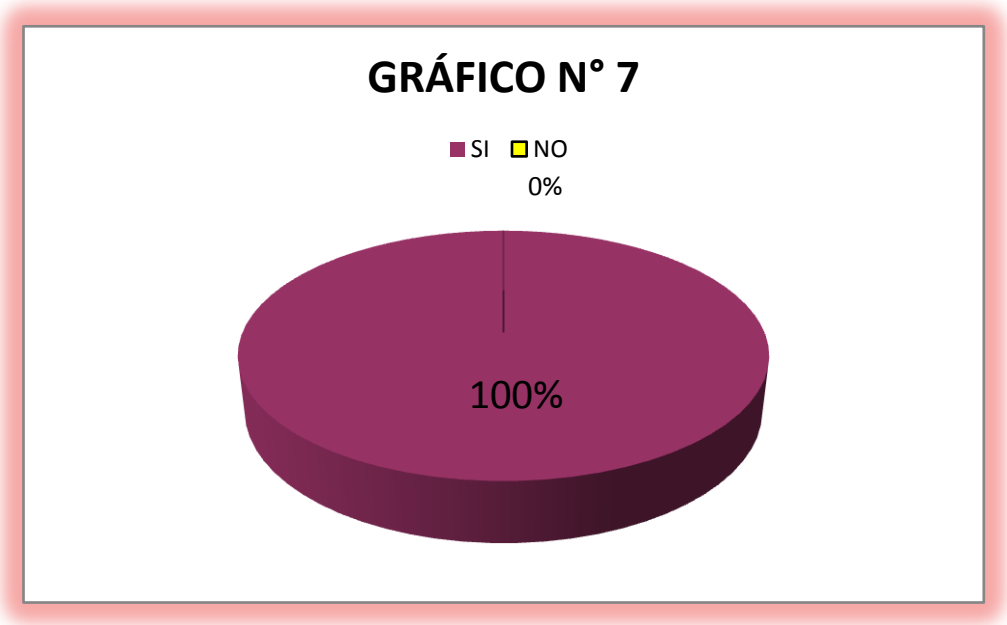


INTERPRETACIÓN

El 100% de deducción de esta pregunta corrobora que GENPETROSERV cuenta con un sistema contable que le beneficia a la obtención de la información económica-financiera.

7. ¿CONSIDERA NECESARIO LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENPETROSERV?

VARIABLES	Nº	%
SI	1	100%
NO	0	0%
TOTAL	**1**	**100%**



INTERPRETACIÓN

Con relación a la presente interrogante queda claro que en un 100% se considera necesaria una planificación estratégica para mejor control y funcionamiento empresarial.

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA

1. **CUAL ES EL CARGO QUE DESEMPEÑA, EL TIEMPO DE SERVICIO, NIVEL DE ESTUDIO ACTUAL Y SUS PRINCIPALES ACTIVIDADES.**

CARGO	TIEMPO	ESTUDIOS	ACTIVIDAD
Sup. De Ventas	6 Meses	Superiores	Ventas
Asist. Administ. Contable	1 Año	Superiores	Auxiliar Contable
Contador	2 Años	Superiores	Contabilidad
Importaciones	3 Años	Superiores	Relaciones exteriores

2. **¿COMO CALIFICA USTED A GENPETROSERV EN CUANTO AL SERVICIO QUE PRESTA?**

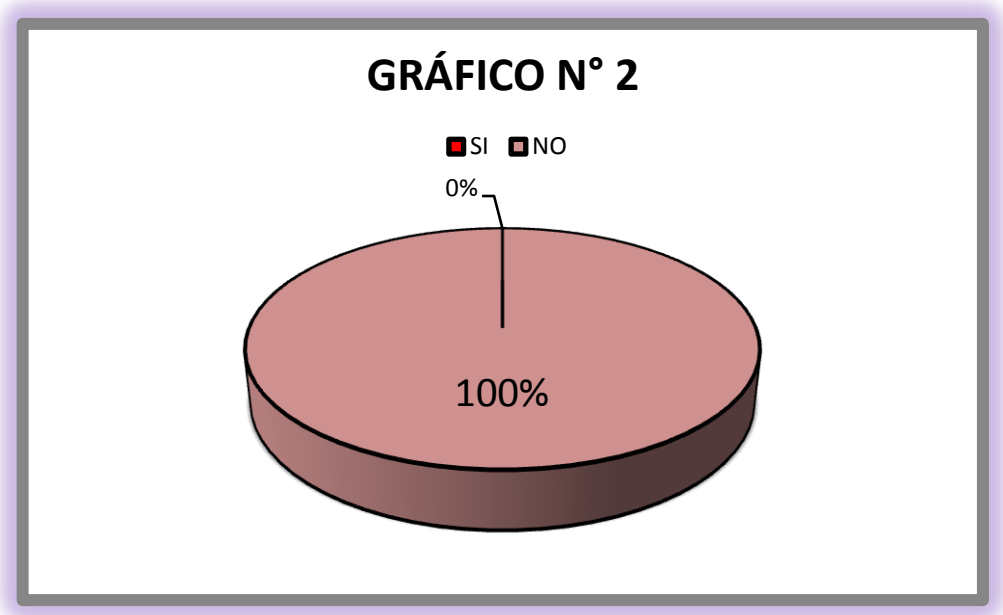
VARIABLES	Nº	%
EXCELENTE	0	0%
MUY BUENO	4	100%
BUENO	0	0%
REGULAR	0	0%
TOTAL	4	100%

INTERPRETACIÓN

Mediante esta interrogante se determina que el 100% de las personas que laboran en GENPETROSERV coinciden que en cuanto al servicio brindado es muy bueno.

3. ¿HA SIDO CAPACITADO PARA REALIZAR SU ACTIVIDAD DENTRO DE GENPETROSERV?

VARIABLES	Nº	%
SI	0	0%
NO	4	100%
TOTAL	**4**	**100%**



INTERPRETACIÓN

De la pregunta planteada se observa que el 100% de los empleados de GENPETROSERV no han recibido capacitación alguna para realizar sus actividades encomendadas.

4. ¿QUE TIPOS DE RECLAMOS SON MAS FRECUENTES POR PARTE DE LOS CLIENTES?

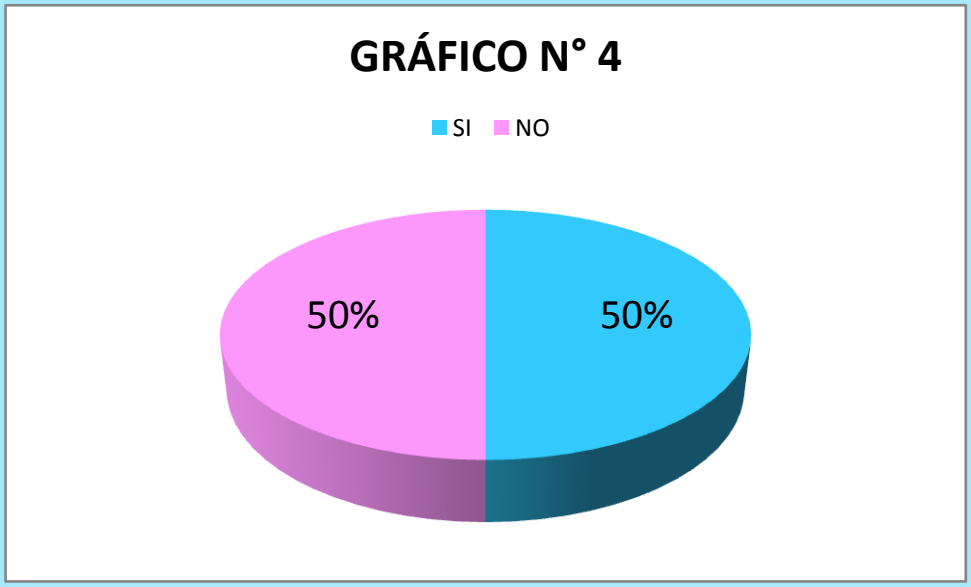
VARIABLES	Nº	%
MALA ATENCIÓN	0	0%
FALTA DE PRODUCTOS	4	100%
PRECIOS ELEVADOS	0	0%
PRODUCTOS EN MAL ESTADO	0	0%
TOTAL	4	100%

INTERPRETACIÓN

El 100% de resultado que nos da a conocer la presente interrogante señala que la falta de productos es el reclamo más frecuente por parte de sus clientes.

5. ¿ESTA SATISFECHO CON LAS LABORES QUE USTED DESEMPEÑA DENTRO DE LA EMPRESA?

VARIABLES	Nº	%
SI	2	50%
NO	2	50%
TOTAL	**4**	**100%**

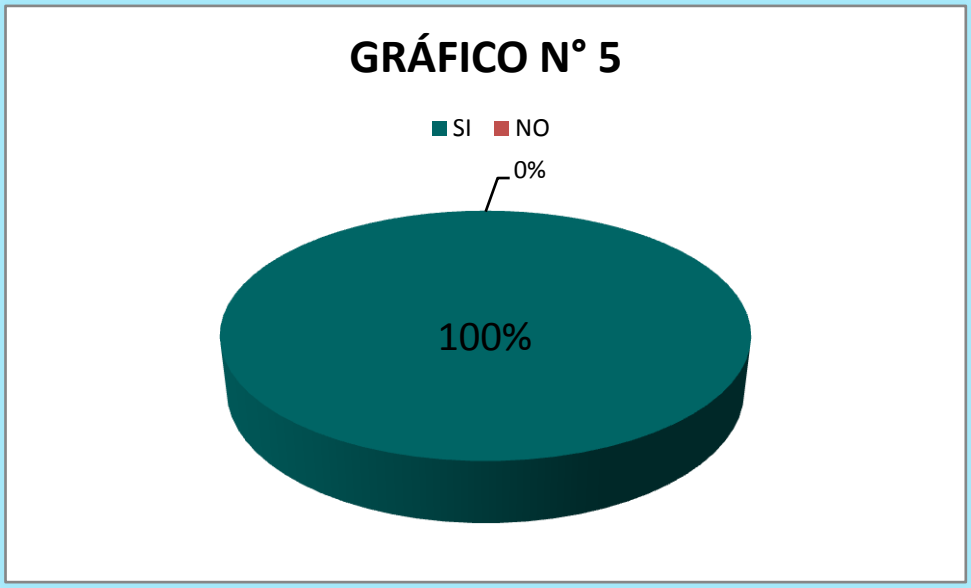


INTERPRETACIÓN

El personal se encuentra dividido en un 50% con relación al desempeño de sus funciones demostrando así un descontento en la carga laboral.

6. ¿CONSIDERA QUE ES PROPICIO QUE SE ELABORE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN GENPETROSERV PARA SUGERIR TANTO LO INTERNO COMO LO EXTERNO?

VARIABLES	Nº	%
SI	4	100%
NO	0	0%
TOTAL	**4**	**100%**



INTERPRETACIÓN

El personal que labora en GENPETROSERV mancomunadamente recomienda que sería factible la aplicación de una planificación estratégica y así se pueda lograr cambios internos y externos para el desarrollo laboral y empresarial.

7. ¿QUE SUGERENCIAS HARÍA USTED A LA EMPRESA?

VARIABLES	Nº	%
Planeación estratégica	4	100%
TOTAL	**4**	**100%**

INTERPRETACIÓN

La aplicación de una planeación estratégica en GENPETROSERV es una sugerencia no solo como grupo académico sino también del personal activo que busca el progreso y adelanto institucional de la empresa motivo de indagación, demostrando así que el 100% sugiere dicha aplicación.

ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES DE GENPETROSERV GENERAL PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A.

1. **¿COMO CONSIDERA USTED EL SERVICIO Y LOS PRECIOS QUE PRESTA GENPETROSERV?**

CUADRO N° 1

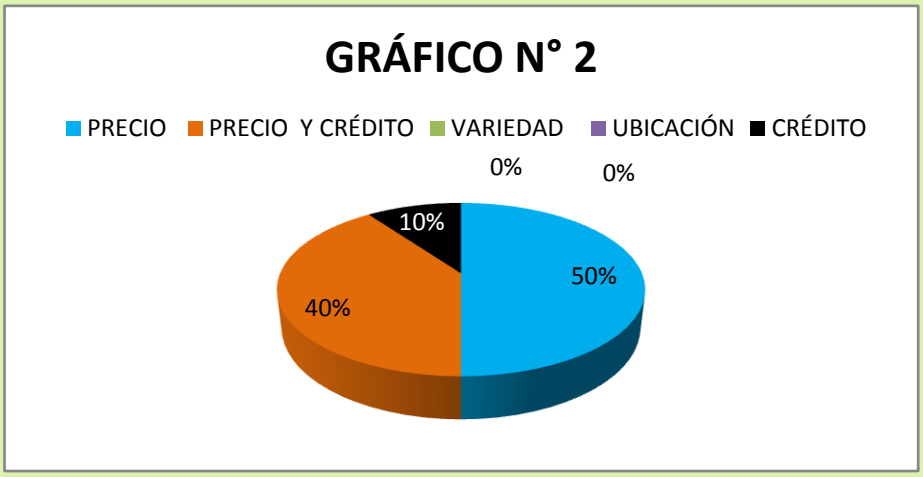
VARIABLES	Nº	%
MUY BUENO	5	50%
BUENO	5	50%
REGULAR	0	0%
TOTAL	**10**	**100%**

INTERPRETACIÓN

De acuerdo a la interrogante evidenciamos que existe un criterio dividido, es decir que 5 clientes que corresponden al 50% consideran que el servicio y los precios que presta GENPETROSERV son muy buenos, mientras que el otro 50% que corresponde a 5 clientes señalan que el servicio y los precios que presta son buenos.

2. ¿POR QUE MOTIVOS USTED REALIZA SUS COMPRAS EN GENPETROSERV?

VARIABLES	Nº	%
PRECIO	5	50%
PRECIO Y CRÉDITO	4	40%
VARIEDAD	0	0%
UBICACIÓN	0	0%
CRÉDITO	1	10%
TOTAL	**10**	**100%**

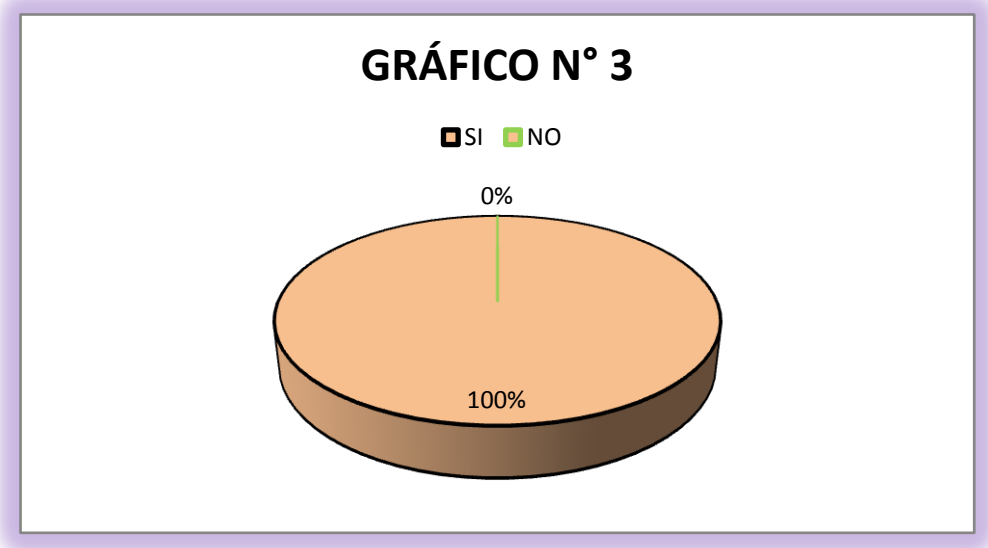


INTERPRETACIÓN

El 50% que corresponde a 5 personas manifiesta que la razón por la que compra en GENPETROSERV es porque ofrece productos a precios módicos, el 40% correspondiente a 4 clientes concuerdan que adquieren sus productos en esta empresa porque les entrega a crédito y los precios son cómodos, mientras el 10% equivalente a una persona señalan que adquieren sus productos por el crédito que les proporciona.

3. ¿LA ATENCIÓN QUE RECIBE POR PARTE DEL PERSONAL QUE LABORA EN GENPETROSERV ES ADECUADA?

VARIABLES	Nº	%
SI	10	10%
NO	0	0%
TOTAL	**10**	**100%**

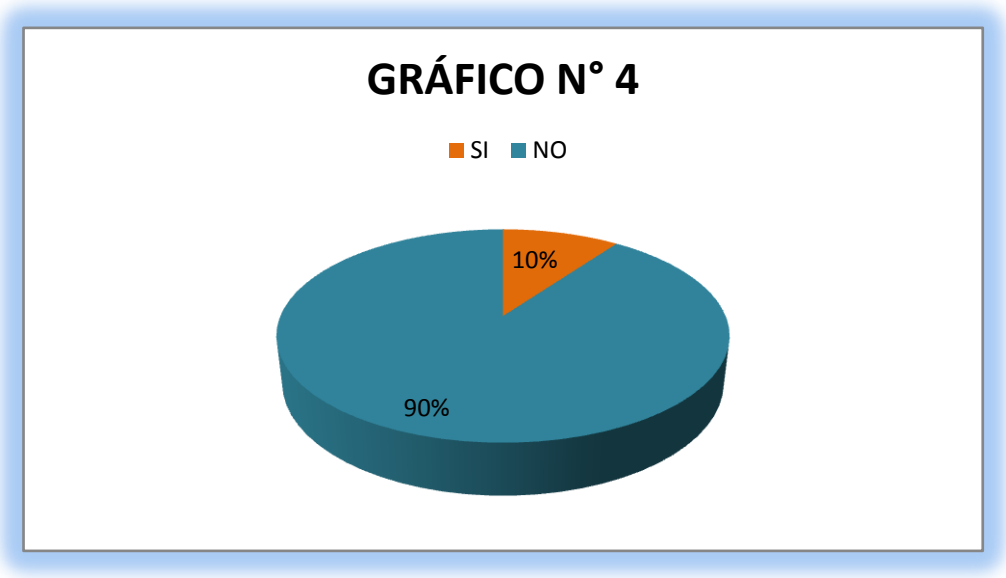


INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta interrogante se observa un criterio compartido, es así que el 100% de los clientes encuestados concuerda que la atención que prestan los empleados de GENPETROSERV es adecuada. Esta interrogante está enmarcada en la forma como los empleados llegan a los clientes sobre las actividades diarias tomando en cuenta que como clientes merecen toda la atención e información por considerarse parte integrante, y activa de GENPETROSERV.

4. ¿GENPETROSERV CUENTA CON TODOS LOS PRODUCTOS QUE USTED REQUIERE?

VARIABLES	Nº	%
SI	1	10%
NO	9	90%
TOTAL	**10**	**100%**

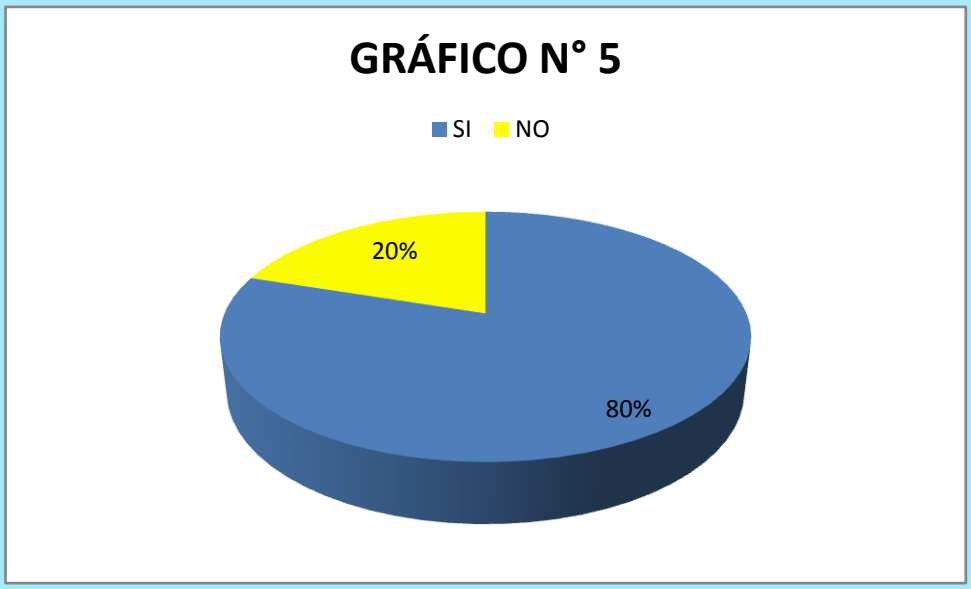


INTERPRETACIÓN

El 90% de los clientes encuestados, que corresponde a 9 personas, coinciden que GENPETROSERV no cuenta con todos los productos que como clientes requieren, mientras que un 10% opina que la empresa si cuentas con todos los productos necesarios.

5. ES OPORTUNA LA ENTREGA DE LOS MATERIALES QUE USTED ADQUIERE?

VARIABLES	Nº	%
SI	8	80%
NO	2	20%
TOTAL	**10**	**100%**

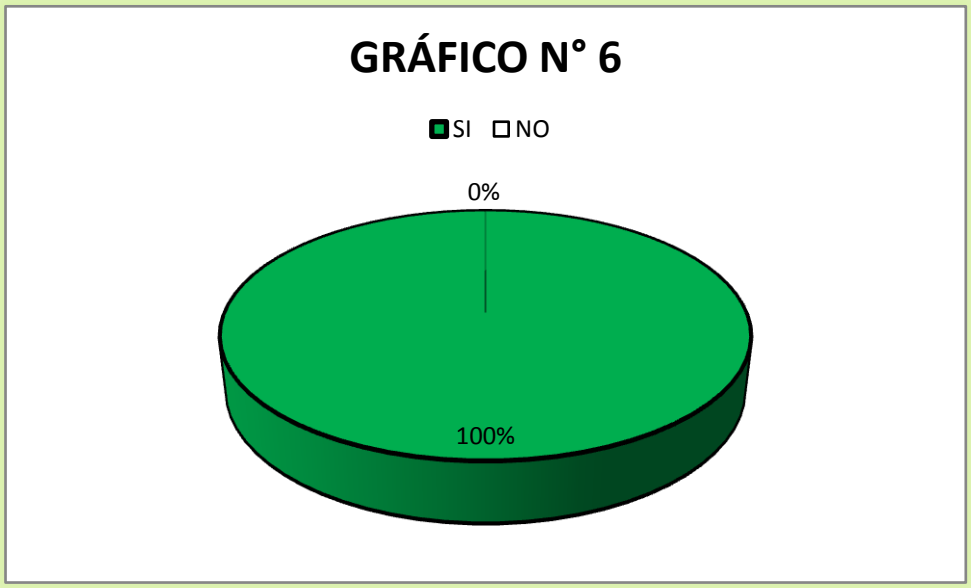


INTERPRETACIÓN

Del total de clientes encuestados el 80% señala que la entrega de productos es oportuna por que se fijan plazos de entrega, mientras que un 20% se encuentra en desacuerdo ya que la entrega de los materiales no es oportuna porque no existe un stock variado.

6. CONSIDERA QUE GENPETROSERV NECESITA UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EN TODOS SUS ASPECTOS.

VARIABLES	Nº	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	**10**	**100%**



INTERPRETACIÓN

Con respecto a la interrogante el 100% de los encuestados manifiesta que GENPETROSERV necesita una planificación estratégica para solucionar todas sus falencias y escoger medios necesarios para lograr sus objetivos.

7. QUE SUGERENCIA DARIA USTED A GENPETROSERV

VARIABLES	Nº	%
Que se realice una planificación	8	80%
Mayor stock de productos	1	10%
Que cuente con espacio físico más adecuado	1	10%
TOTAL	**10**	**100%**

INTERPRETACIÓN

Se observa que un 80% de los encuestados recomienda una planeación estratégica, para ratificar falencias existentes en la empresa, un 10% señala que se requiere de mayor stock de productos, y el 10% restante concluye que se necesita un espacio físico más adecuado.

ÍNDICE

ÍNDICE PÁG.

PORTADA i

CERTIFICACIÓN ii

AUTORÍA iii

DEDICATORÍA iv

AGREDECIMIENTO v

a) TÍTULO 7

b) RESUMEN 9

c) INTRODUCCIÓN 14

d) REVISIÓN DE LITERATURA 18

Proceso Administrativo 18
Planeación 18
Organización 19
Dirección 19
Control 20
Integración de Personal 20
Planeación 21
Estrategias 21
Estrategia Institucional 22
Implementación de la estrategia Institucional 22
Principios de Planeación 23
Tipos de Planeación y su Horizonte 24
Planificación Estratégica 25
Importancia 25
¿Cuáles son los beneficios de la Planificación Estratégica? 26
Dirección Estratégica 27
Pensamiento Estratégico 28
Limitaciones de la Planificación Estratégica 29
Planificar desde el Pasado 29
Planificar desde el Presente 30
Planificar para el Futuro 30
Proceso de Planificación Estratégica 32
PRIMERA ETAPA**:** Diagnóstico de la Situación Actual 33
Finalidad del Diagnóstico 34
Expectativas de Usuarios Externos 35

ÍNDICE **PÁG.**

	Expectativas de Usuarios Internos	35
	Análisis Organizacional (Fortalezas – Debilidades)	36
	Análisis del Entorno (Oportunidades y Amenazas)	36
	Factores Claves del Entorno	37
	FODA	40
	Matriz FODA	42
	Matriz de Evaluación de Factores Internos	43
	Matriz de Evaluación de Factores Externos	44
	SEGUNDA ETAPA: Elaboración del Plan Estratégico	46
	Visión	46
	Misión	47
	Identificación de Valores Corporativos	47
	Elaboración de Objetivos Estratégicos	48
	Árbol de Problemas	48
	Árbol de Objetivos por Ejes de Desarrollo	48
	Objetivos Estratégicos	49
	Estrategias	49
	Complemento a las estrategias	50
	Plan Táctico Operativo	50
	Líneas de Acción	51
	Programas	51
	Proyectos	52
	Plan Operativo Anual (POA)	52
	TERCERA ETAPA: Implementación Estratégica	53
	CUARTA ETAPA: Evaluación – Control	53
	Organigramas	54
	Finalidad del Organigrama	54
	Funciones	55
	Para la Ciencia de la Administración	55
	Para el Área de organización y Sistema	55
	Para el Área de Administración del Personal	56
	Organigrama Estructural	56
	Organigrama Funcional	57
e)	**MATERIALES Y MÉTODOS**	**58**
	Materiales	59
	Métodos	60
	Técnicas	62
	Procedimientos	62
f)	**RESULTADOS**	65
	Propuesta	65
	Contexto Institucional	65
	Análisis Situacional	70

ÍNDICE **PÁG.**

	Matriz de Evaluación de Factores Internos	72
	Matriz de Evaluación de Factores Externos	73
	Ejes de Desarrollo	74
	Determinación de Objetivos Estratégicos	74
	Fundamentos Estratégicos	76
	Visión	77
	Misión	77
	Valores	78
	Principios	79
	Árbol de Problemas	81
	Árbol de Objetivos por Ejes de Desarrollo	85
	Matriz de Programación	89
	Plan Táctico Operativo	93
	Líneas de Acción	94
	Plan Operativo Anual (POA)	95
	Proyecto Nro. 1: Socializar un organigrama funcional como manual para cada uno de los puestos de la estructura organizacional	97
	Proyecto Nro. 2: Elaboración de un plan de capacitación para el personal administrativo de GENPETROSERV S.A.	123
	Proyecto Nro. 3: Implementación de un plan de infraestructura para GENPETROSERV S.A	131
	Proyecto Nro. 4: Manual de adquisición de stock para GENPETROSERV S.A.	140
g)	**DISCUSIÓN**	147
h)	**CONCLUSIONES**	150
i)	**RECOMENDACIONES**	153
j)	**BIBLIOGRAFÍA**	155
k)	**ANEXOS**	158

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.

TÍTULO:

"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA "GENPETROSERV" GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A., PERÍODO 2011-2015"

AUTORAS:

Andrea de los Ángeles Berrú Valdivieso

Carmen Rocío Sánchez Azuero

Loja – Ecuador
2010

1. TÍTULO

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA “GENPETROSERV” GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A., PERÍODO 2011-2015”

2. PROBLEMÁTICA

Ecuador es un país Petrolero, a lo largo de su historia ha tenido problemas al no saber aprovechar sus recursos, estando siempre muy por debajo del crecimiento potencial. De acuerdo a la base de datos histórica del Ecuador se señala que nuestro País tiene un PIB por debajo de la media de Latinoamérica.

En relación a los países desarrollados la brecha es aún mayor; a partir de la segunda mitad del siglo XX la diferencia incrementa notablemente, se empieza a dar un elevado crecimiento en las grandes potencias contrastado con el estancamiento que se da en Ecuador.

La pequeña, mediana y grande empresa en el campo petrolero tiene su incidencia en para ello se han creando sociedades que tratan de suplir de implementos y suministros para abastecer la demanda que se genera de esta actividad.

En la ciudad de Quito se encuentran ubicadas el 80% de entidades dedicadas a esta actividad comercial y una de ellas es GENPETROSERV que tiene como misión proveer insumos, suministros y servicios que se

ajusten a la filosofía de la calidad total, y su visión es ser la empresa modelo, en la procura y suministro de materiales, herramientas y equipos, mediante la investigación constante de las necesidades de la industria, con la participación de un talento humano ampliamente calificado, gestor por satisfacer ampliamente las expectativas de sus clientes.

En la actualidad GENPETROSERV es una empresa reconocida en el medio con una imagen que llega a diferentes sectores sin embargo se puede establecer que no cuenta con una estructura orgánica que demuestre la división laboral.

En el ámbito económico - financiero se puede evidenciar el incumplimiento de los clientes con sus obligaciones lo que genera que recurra a prestaciones bancarias para poder solventar sus compromisos con terceros.

Actualmente las ventas han disminuido por la falta de asignación de proyectos por parte del Estado Ecuatoriano, Compañías petroleras, Sociedades y otros.

Hay que señalar que el espacio físico es reducido y no cuenta con instalaciones propias lo que impide que pueda desarrollar con facilidad sus actividades. De lo antes mencionado hemos determinado que es

fundamental elaborar estrategias y conocer a fondo sus debilidades y fortalezas, proponer alternativas diferentes para su progreso.

Para el cumplimiento de lo propuesto y de acuerdo a sus metas y objetivos será necesario un modelo o plan que integre todas las acciones, en una totalidad coherente, fijándose estrategias para la entidad y tratando de obtener una planeación racional.

Los cambios internos que se busca en esta entidad deben estar en función de la posición que adopta frente al desarrollo, tecnológico, técnico, operativo para enfrentar la oferta y demanda de servicios y productos, mismos que deben definirse en la visión, misión y objetivos que propenden dichas sociedades calificados como elementos sustanciales y complementarios de un proceso permanente de planificación.

Por ello nuestro grupo académico analizando lo antes mencionado ha identificado como problema: la falta de una **"PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA GENPETROSERV GENERAL DE PETRÓLEOS Y SERVICIOS S.A.,** le impide conocer tanto la misión como la visión de la empresa a corto y mediano plazo.

3. JUSTIFICACIÓN

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA

Se justifica por cuanto se evidencia la calidad de la formación profesional en la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Nacional de Loja, ya que este trabajo hará posible la vinculación teórica-práctica y el servicio a la sociedad a la que estamos comprometidas como Universitarias.

JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Se justifica desde el punto de vista institucional ya que estamos contribuyendo a buscar el éxito empresarial de “GENPETROSERV” General de petróleos y Servicios S.A., al procurar lineamientos que conduzcan a optimizar resultados, elevar los niveles de ventas capacitando al recurso humano.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Esta investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de Planeación Estratégica, encontrar explicaciones a situaciones tanto internas como externas y del entorno que afectan a "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La presente investigación se justifica plenamente ya que de acuerdo a los objetivos planteados se pretende encontrar soluciones correctas a los diferentes problemas que tiene "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A., mediante la elaboración de una Planeación Estratégica.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar la "Planeación Estratégica para "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A., período 2011 -2015"

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

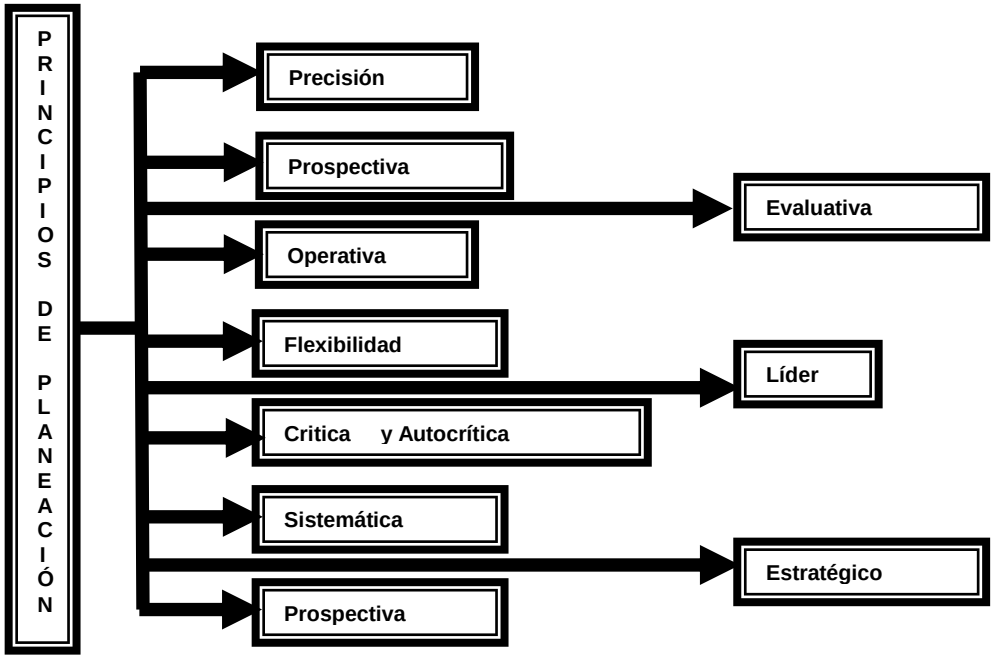
- Diagnosticar la situación actual de "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A.
- Identificar las características generales y operativas de la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la estructura administrativa y funcional de "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A.
- Analizar las características que están estrechamente ligadas a la productividad como fortalezas y debilidades de la misma.
- Proponer una estructura orgánica funcional marcada dentro de un manual de funciones.

5. MARCO TEÓRICO

Planeación

La planeación "es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción; es decir, la planeación se anticipa a la toma de decisiones"[13]

Principios de Planeación



Fuente: BURGOS, DALTON. **"Planificación Institucional con enfoque estratégico"**
Elaborado por: Las Autoras.

[13] HAMERMESH, Richard G. **Planeación Estratégica**, México, Limusa 1994. Pág. 4

Planeación Estratégica

La planeación estratégica "es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias, para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias"[14]

Importancia

La planeación estratégica proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y a una mayor sensibilidad de la organización.

"En el momento actual la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Los gerentes han averiguado que si definen específicamente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

[14] ABENDAÑO, Augusto, BENAVIDES, Verónica, **Planificación Estratégica,** Primera Edición, AFEFCE, Quito Ecuador 2000. Pág. 86

Las organizaciones funcionan mejor gracias a ellos y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio".[15]

La planificación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones del ambiente externo e interno. Además debe suministrar los incentivos apropiados para ubicar y motivar a los Directores claves en la organización.

¿Cuáles son los beneficios de la Planificación Estratégica?

Entre los múltiples beneficios que brinda la Planificación Estratégica, destacamos:

- Establecer una orientación institucional, fijando una misión, visión y objetivos que conjugan la realidad presente y aquella desarrollada en el futuro
- Examina cursos de acción alternos
- Mejora la capacidad de toma de decisiones
- Permite reducir los riesgos
- Provee una asignación y utilización más eficiente, eficaz y económica de los recursos disponibles

[15] STONER, James A.F./WANKEL Charles**, Administración**, Tercera Edición, México, 1989, pág. 126.

- Analiza las variables de la matriz FODA = Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.16

Dirección Estratégica

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo va hacerlo, cuándo hacerla y quién lo va a hacer.

Esta toma de decisiones estratégicas es función y responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

[16] MINTZBERG, Henry, El Proceso Estratégico, México, Prentice Hall, 1995. Pág. 78

Visión.

La visión, es la proyección que se tiene a futuro de la misma; por lo tanto la visión es la formulación realista de lo que debe ser la empresa en un período determinado y debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué retos tenemos que enfrentar?, ¿Qué queremos lograr", ¿Con que contamos y que necesitamos para hacerlo? Y ¿Cómo lo haremos?. Es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia la acumulación de la información.

Misión

Misión es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Es la meta general de la organización, basada en las premisas de la planeación que justifica la existencia de la organización.

Deberá ser aceptada como compromiso y apoyada con actitudes y actividades diarias de todos los integrantes de la organización y orientada hacia los beneficiarios de la actividad que brinda la organización.

Objetivos.

Son descripciones de los resultados que la institución desea alcanzar en un tiempo determinado, se relacionan con las aspiraciones y fines de la organización. Son a largo plazo, por comprender aspiraciones e intereses vitales, a pesar de no ser inmutables. Corresponden no solo a las necesidades básicas producto de la fase de análisis de la situación, sino que son el resultado del análisis y comprometimiento de la organización con los grandes Objetivos Nacionales.

Los objetivos constituyen una de las grandes tareas fundamentales de la actividad de dirección, debido que condicionan las actuaciones de la organización y en especial de sus dirigentes.[17]

Valores

Los valores se definen como la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades. Las necesidades pueden ser de las más diversas, en una gama inmensa que abarcará todos aspectos que puedan poseer los productos.

[17] SERNA GÓMEZ, Humberto, **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá Fondo Editorial Lelis, 1994.pág. 9

FODA.

EL FODA es un instrumento utilizado para realizar diagnóstico total y general de la empresa.

Se refiere a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que ésta tiene.

Las fortalezas y debilidades son internas de la Empresa. En cuanto que las oportunidades y amenazas son externas.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

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

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.[18]

Análisis FODA

Realizar el análisis FODA no es fácil, ya que involucran un gran compromiso de parte de todos los sectores de gestión y se requiere establecer un proceso de investigación participativa y una gran dosis de comunicación y comprensión.

El Producto de éste análisis nos permite identificar los problemas estratégicos que tiene la empresa.

La identificación de problemas estratégicos se realiza a través del análisis situacional que se refiere a la evaluación del medio ambiente externo e interno.

El propósito de evaluar el medio ambiente externo es el de determinar las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la Empresa. A través de este análisis se consigue suposiciones específicamente declaradas y

[18] DONNELLY GIBSON, Ivancevich, **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**, Octava Edición, 1997. Pág. 45

predicciones acerca de los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, que afectan el desempeño futuro de la Empresa.

El propósito de evaluar el medio ambiente interno es determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa. A través de éste análisis se consigue establecer suposiciones específicas.

Estrategias.

Son cursos de acción a seguir para lograr objetivos planteados y ubicar a la institución en una relación ventajosa ante el medio externo, según el plazo planteado, es el “cómo” ha visualizado alcanzar el mando los objetivos estratégicos institucionales.

Actividades.

Las actividades son conjuntos de tareas que generan costos y están orientadas a la producción de la organización, con el fin de alcanzar las metas de ella. En cada actividad se distinguen actividades principales, sub-actividades, tareas y sub-tareas.

Políticas.

Son principios metódicos y conjunto de objetivos en función de los cuales, por un lado, se promueve, orienta y dirige la actividad empresarial, tanto en su vertiente de investigación teórica básica como en su aplicación tecnológica u operativa, y por otro, se regula el funcionamiento de difusión de la ciencia en los distintos niveles y grupos de la empresa; para cumplir en ambos casos diversas finalidades.

En sí "son guías, directrices emitidas por el nivel superior las mismas que orientan, delimitan y condicionan el campo de acción de los diferentes niveles de la organización, para conseguir los objetivos propuestos"[19].

Presupuesto.

Un presupuesto es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa "Expresado en números".

Las líneas de acción delimitan el campo de trabajo de cada una de las estrategias y permiten visualizar de manera específica los riesgos que pretenden combatirse.

---

[19] VILLEGAS ORREGO, Fabio. **Un nuevo modelo de Plan Estratégico en mercadeo**, Lima, ESAN, 1993. Pág. 12.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización.

Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa) sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general.

Dentro del proceso de planificación estratégica, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia.

Por tanto la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

6. METODOLOGÍA

El proceso metodológico corresponde a los diferentes métodos, técnicas y herramientas que permiten recopilar información lógica, objetiva y veraz para poder proponer soluciones que nos encaminen al mejoramiento de las actividades de la Planeación Estrategia para "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A.

MÉTODOS

Método Descriptivo

Este método nos permitirá detallar cada una de las funciones que cumplen los empleados y detallar cada uno de los aspectos de "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A.; y así poder describir la realidad en sí de la empresa y con esto lograr establecer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Método Inductivo – Deductivo

Se presentará como un conjunto de afirmaciones generales y que luego deduciremos en las conclusiones por consecuencias de las características particulares para la empresa en su situación actual

Método Analítico

Este método se basa en los principios de que para comprender un fenómeno es necesario conocer las partes que lo componen; se lo utilizará para poder discernir tolos los conceptos que se presentan como una totalidad para luego irlos descomponiendo en partes.

TÉCNICAS.

Entre las técnicas que utilizaremos están:

La observación.- Con esta técnica se podrá evidenciar el funcionamiento de labores diarias que desempeñan los empleados, además los procedimientos que se realizan dentro de la parte administrativa como operativa para el cumplimiento de su trabajo dentro de "GENPETROSERV" General de Petróleos y Servicios S.A.

La encuesta.- Se utilizará para recabar información de manera escrita, a través de un cuestionario estructurado que se aplicará al Gerente, Directivos, Contador y Clientes.

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ORD	ACTIVIDADES	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S4	S3	S4	S1	S2	S3	S4
1	Presentación del Proyecto	x	x	x	x	x	x																						
2	Aprobación del Proyecto							x	x	x																			
3	Elaboración del Borrador									x	x	x	x	x	x	x	x	x											
4	Revisión del Borrador														x	x	x	x											
5	Corrección																		x	x	x								
6	Presentación y sustentación																					x	x	x	x				
7	Incorporación																												x

8. RECURSOS Y PRESUPUESTO

Recursos

Recursos Humanos

- Las aspirantes: Andrea de los Ángeles Berrú Valdivieso

  Carmen Rocío Sánchez Azuero

- Un director de Tesis

Recursos Materiales, Equipos y Otros

Libros	200.00
Folletos	120.00
Útiles de oficina	80.00
Servicio de Internet	100.00
Impresiones y presentación	300.00
Transporte	500.00
Comunicaciones	50.00
Programa de Apoyo	1800.00
Incorporación	300.00
Imprevistos	50.00
TOTAL	**3500.00**

Financiamiento

El presente proyecto de investigación será financiado con recursos propios de las Autoras.

9. BIBLIOGRAFÍA

- ABENDAÑO, Augusto, BENAVIDES, Verónica, **Planificación Estratégica**, Primera Edición, AFEFCE, Quito Ecuador 2000.
- DONNELLY GIBSON, Ivancevich, **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**, Octava Edición, 1997.
- Folleto, Primer Programa de Apoyo a la Graduación de Ingenieros en Contabilidad y Auditoría, CPA. Y Noveno de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, CPA. 2010
- HAMERMESH, Richard G. **Planeación Estratégica**, México, Limusa 1994.
- MINTZBERG, Henry, **El Proceso Estratégico**, México, Prentice Hall, 1995.
- Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja.
- STONER, James A.F./WANKEL Charles, **Administración**, Tercera Edición, México, 1989.
- SERNA GÓMEZ, Humberto, **Planeación y Gestión Estratégica**. Bogotá Fondo Editorial Lelis, 1994.
- VILLEGAAS ORREGO, Fabio. **Un nuevo modelo de Plan Estratégico en mercadeo**, Lima, ESAN, 1993.