



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

Carrera "Administración de Empresas"

TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
SERVIEMPROSAF S.A, DE LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

Tesis previo a la
obtención del Grado de
Ingeniero Comercial.

AUTOR:

Pilataxi Valle Fabián Eduardo

DIRECTOR:

Ing. Com. Carlos Rodríguez Armijos. Mg. Sc.

LOJA-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.

DIRECTOR DE TESIS.

CERTIFICA:

Que la tesis de investigación denominada, “**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SERVIEMPRESAF S.A, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA**”, es de autoría de Fabián Eduardo Pilataxi Valle, previa a la obtención de grado de Ingeniería en Administración de Empresas, ha sido dirigida en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Universidad Nacional de Loja.

Por lo expuesto, autorizo la impresión y presentación para que sea revisada por el Tribunal de Sustentación correspondiente.

Loja, Marzo del 2015

Atentamente,



Ing. Carlos Rodríguez Armijos Mg. Sc.
DIRECTOR DE TESIS.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR,
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

AUTORÍA

Yo, Fabián Eduardo Pilataxi Valle, declaro ser el autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

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

Autor: Fabián Eduardo Pilataxi Valle

Firma:



Cédula: 0602944142

Fecha: Loja, Marzo del 2015

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo Fabián Eduardo Pilataxi Valle declaro ser autor de la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SERVIEMPRESAF S.A, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”** como requisito para optar al título de Ingeniero Comercial; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

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

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

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 25 días del mes de Marzo del dos mil quince, firma el autor.

Firma:



Autor: Fabián Eduardo Pilataxi Valle

Célula: 0602944142

Dirección: Quito, Barrio Virgen de Guadalupe, Calles: Calle G
Manzana 3 Casa #29

Correo electrónico: edupilataxi@yahoo.es

Teléfono: (02) 3118524 **Celular:** 0997959178

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Carlos Rodríguez Armijos. Mg. Sc.

Tribunal de Grado:

Dr. Luis Quizhpe Salinas MAE.	Presidente
Ing. Galo Salcedo López Mg. Sc.	Vocal
Ing. Edison Espinosa Bailón MAE.	Vocal

AGRADECIMIENTO

Especialmente a Dios por ser fuente de motivación en los momentos de angustia y después de varios esfuerzos, dedicación, aciertos y reveses que caracterizaron el desarrollo de mi formación profesional y que con su luz divina me guió para no desmayar por este camino que hoy veo realizado.

Sincero agradecimiento, a la Universidad Nacional de Loja por permitirme estudiar en ella.

A los profesores de la Modalidad de Estudios a Distancia, del área de administración de empresas, gracias por su buena disposición y apoyo y compartir generosamente sus conocimientos durante toda la carrera.

De la misma manera agradezco a mi Director de tesis Ing. Carlos Rodríguez por el apoyo brindado al haberme facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades y brindarme su amistad y confianza y que gracias a sus valiosas experiencias y útiles sugerencias me apoyo y me encamino durante todo el proceso investigativo para llegar a un feliz término.

De igual manera, al gerente propietario de la empresa Serviemprosaf, Ing. Forestal José Roberto Alulima, por la apertura y facilidades brindadas para la consecución del presente trabajo de tesis.

Fabián Pilataxi

DEDICATORIA

Mi tesis se la dedico:

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, felicidad y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi esposa Janette González, por su gran apoyo, cariño, tiempo, comprensión, amor y a mis hijos José Andrés y Erika Alejandra, que son el motor de mi vida, gracias a quienes supe encontrar esa motivación tan necesaria para culminar con éxito mi meta.

A mis padres, Sr. José Antonio Pilataxi Ruiz y Sra. María Ercilia Valle Ocaña por hacer de mí una mejor persona a través de su ejemplo de honestidad y entereza por lo que siempre han sido una guía a lo largo de mi vida.

Fabián Pilataxi

a. TÍTULO:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA
SERVIEMPRESAF S.A, DE LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”**

b. RESUMEN

La presente investigación, está centrada en diseñar y formular un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión y productividad de La Empresa Serviemprosaf S.A, De La Ciudad De Quito, Provincia De Pichincha; para lo cual se han trazado objetivos específicos, los cuales se los logró alcanzar mediante métodos, técnicas y procedimientos utilizados y desarrollados a lo largo de todo el proceso investigativo, que permitieron encontrar los siguientes resultados:

Se realizó una segmentación de mercado en la cual se realizaron encuestas que el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, en este caso se lo realizará a los dos clientes potenciales de la empresa que son el Municipio y Consejo Provincial, además a 27 de los clientes más frecuentes, que constan en los registros de venta, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos, sirvieron de apoyo para elaborar la matriz FODA.

Todos y cada uno de los instrumentos y técnicas permitieron obtener información referente al problema de investigación, para posteriormente procesar dicha información para beneficio de la investigación, además de poder someter a prueba los objetivos planteados.

En la matriz de evaluación de factores externos, que resulta del resumen del análisis de los factores económicos, políticos, sociales, etc.; se tiene un resultado total de 3.19, resultando mayor que el promedio de 2.5; por lo que indica que se deben aprovechar las oportunidades del medio externo que son superiores a la amenazas.

La matriz EFE, indica oportunidades y amenazas de relevancia, las mismas que conforme a su ponderación son las de mayor importancia, siendo así: Oportunidades Aumento de la demanda por el crecimiento de la Economía; Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional y mayor número de demanda por una favorable ubicación geográfica y como Amenazas: Políticas de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país y Creación de nuevas empresas con prestación de servicios similares.

Para el análisis de los factores internos, se realizó una entrevista que fue aplicada al Gerente General, Gerente de Proyectos, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo para realizar la Matriz de evaluación de los factores internos EFI, con una calificación total de 3.02, que representa predominio de las fortalezas sobre las debilidades internas de la empresa, siendo mayor al valor promedio de 2.50.

Como Fortalezas relevantes tenemos: La empresa se encuentra constituida legalmente, Brinda productos y servicios de calidad; Cuenta con personal capacitado y tiene precios justos acorde al mercado local y a la economía de los clientes. Las Debilidades importantes que tiene la

empresa son: Análisis enfocado solamente a la utilidad de los productos y servicios e instalaciones poco adecuadas y confortables para los clientes.

Consecuentemente se realizó la matriz FODA, en la que se resumieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en el análisis de los factores internos y externos.

A continuación en base al FODA, se realizó la matriz de alto impacto, que contiene los objetivos estratégicos propuestos para Serfiemprosaf, como son: Implementar una oficina de marketing (Valor \$ 2.810,00); Crear una estructura organizacional, en donde se especifiquen las funciones de cada cargo en el puesto de trabajo y así conseguir un índice de eficiencia mayor por cada uno de sus trabajadores. Realizar un plan publicitario de todos los servicios que ofrece Serviemprosaf, para conseguir un mejor posicionamiento en el mercado local y nacional (Valor \$5.220,00); y, Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas (Valor \$908,00). Con un costo total de \$8.938,00 dólares.

Finalmente se formularon las conclusiones y recomendaciones que se espera sean acogidas e implementadas por parte del señor gerente de la empresa Serviemprosaf.

ABSTRACT

This research is focused on designing and developing a strategic plan that will improve the management and productivity of Serviemprosaf Company SA, De La Ciudad De Quito, Pichincha Province Of; for which specific objectives have been drawn, which managed to reach through the methods, techniques and procedures used and developed throughout the research process, which allowed to find the following results:

Market segmentation in which surveys were conducted to collect data the researcher looking through a pre-designed questionnaire was conducted. The data are obtained from performing a set of standardized questions to a representative sample or the entire set of statistical population under study, in this case it carried out two potential clients of the company are the City and Provincial Council in addition to 27 of the most frequent customers, consisting in the sales records, to make statements of opinion, features or specific events, provided support to develop the SWOT matrix.

Every one of the tools and techniques allowed to obtain information about the research problem, later to process such information for the benefit of research, in addition to testing objectives.

In the evaluation matrix of external factors, which is the summary of the analysis of the economic, political, social, etc; you have a total score of 3.19, being higher than the average of 2.5; by indicating that must seize

the opportunities of the external environment that are superior to the threats.

The EFE matrix, indicating opportunities and threats relevant, the same as under its weight are the most important, being well: Opportunities Increasing demand for the growth of the economy; Existence of large potential customers at local, regional and national levels and more demand for a favorable geographical location and as Threats: restrictive import policies and changes in the customs policy of the country and creation of new companies providing similar services.

For the analysis of internal factors, an interview that was applied to the General Manager, Project Manager, Operations Manager and Administrative Manager for Matrix evaluation of internal factors EFI, with a total score of 3.02, which represents performed predominance of the strengths of the internal weaknesses of the company, being higher than the average value of 2.50.

As we Relevant Strengths: The company is incorporated, provides quality products and services; Has trained staff and has consistent fair prices to the local market and economy customers. Major Weaknesses that the company are focused only on the usefulness of products and services and poorly suited and comfortable facilities for customers Analysis.

Consequently the SWOT matrix was performed, in which the strengths, weaknesses, opportunities and threats found in the analysis of internal and external factors were summarized.

Then based on SWOT, high-impact matrix, which contains the strategic objectives for Serfiemprosaf, such as was done: Implement a marketing office (Value \$ 2,810.00); Create an organizational structure where each office functions specified in the job and thus achieve greater efficiency index for each of their workers. Perform an advertising plan Serviemprosaf all services offered, to get a better position in the local and national market (value \$ 5,220.00); and Socialize business philosophy to all members of the company, to get routed to all employees towards the same objectives and goals set (value \$ 908.00). With a total cost of \$ 8938.00 US dollars.

Finally, conclusions and recommendations are expected to be welcomed and implemented by the company manager Mr. Serviemprosaf were made.

c. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas necesitan responder de una manera ágil y adaptarse a los cambios en las áreas que las componen, como también al entorno en que se desenvuelven, por lo que contar con un Plan Estratégico como herramienta, para que la organización cumpla con su misión y alcance su propia visión.

Actualmente la Empresa Serviemprosaf S. A. de la ciudad de Quito, no posee una imagen reconocida y no cuenta con una planeación estratégica que le permita seguir avanzando hacia un futuro prometedor, esto se debe principalmente a que las decisiones se toman por parte del gerente de manera intuitiva, lo que no le garantiza que sobreviva frente a la competencia y la evolución de los mercados actuales, es por ello que se pretende definir una filosofía de gestión, orientada hacia un pensamiento estratégico que contribuya a un crecimiento sostenido a largo plazo.

Todos estos factores vistos como situaciones adversas, han propiciado la elaboración de un plan estratégico para la empresa Serviemprosaf; cuyos objetivos específicos son los siguientes:

- Realizar un diagnóstico situacional del entorno y las competencias claves de la empresa.
- Realizar un análisis estratégico de los factores externos para identificar oportunidades y amenazas del medio que la rodea.

- Realizar un análisis de los factores internos con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades.
- Diseñar una matriz FODA, con la información obtenida de los factores externos e internos, para poder identificar una propuesta acorde a la realidad de la empresa.
- Formular estrategias para el logro de los objetivos fijados por la empresa.
- Diseñar un plan de acción y estrategias alternativas que garanticen el logro de los objetivos de la empresa.

El desarrollo de los objetivos anteriormente mencionados se plasmaron en la redacción del informe final de investigación en el siguiente orden: 1. Título, que corresponde al tema de la investigación; 2. Resumen que explica el proceso investigativo y los principales resultados; 3. Introducción, que identifica la problemática encontrada y el avance de la tesis por etapas; Revisión de la Literatura, conceptos teóricos sobre el plan estratégico empresarial; Materiales y métodos, donde se hace énfasis en explicar los métodos utilizados en la investigación, las técnicas y procedimientos que permitieron recolectar la información necesaria; Resultados, en la cual se detalla análisis situacional, factores internos, factores externos, matriz FODA, matriz de alto impacto; Discusión, en el que desarrolla la propuesta del plan estratégico de marketing para la empresa Serviemprosaf; Conclusiones de la investigación; Recomendaciones a los directivos de la empresa para que se tomen los

correctivos necesarios para el mejoramiento y desarrollo empresarial;
Bibliografía, Detalle de las fuentes bibliográficas encontradas en la
presente investigación; y finalmente los Anexos.

d. REVISIÓN DE LITERATURA.

MARCO REFERENCIAL.

AGROPECUARIA.

Es aquella actividad humana que se encuentra orientada tanto al cultivo del campo como a la crianza de animales. La denominación ha sido acuñada de la combinación de otros dos términos: agricultura (cultivo de la tierra para sembrar alimentos) y pecuaria, que de alguna manera resultan ser las actividades principales que quienes llevan a cabo esta actividad despliegan.

FORESTAL.

Forestal, del latín *forestales*, es lo perteneciente o relativo a los bosques y al aprovechamiento de la leña y otros recursos relacionados.

La explotación forestal, por lo tanto, es la extracción de recursos de una superficie boscosa. Esta actividad suele llevarse a cabo para la obtención de madera, frutos o corcho.

Es importante tener en cuenta que la explotación forestal tiene serias consecuencias sobre los bosques. Si no se trata de una explotación controlada y responsable, la propia subsistencia del bosque está amenazada.

AMBIENTAL.

Los ecosistemas generan múltiples servicios claves para el bienestar humano. Entre estos servicios ambientales o eco-sistémicos están la protección y regulación de recursos hídricos, la regulación del clima, la protección de los suelos, la prevención de desastres naturales, la belleza paisajística y provisión de otros atractivos naturales y culturales, y espacios para expresiones religiosas y espirituales. También existe el valor de opción, es decir valores de la naturaleza que hasta el momento no hemos descubierto, pero que a futuro pueden representar nuevas oportunidades para el desarrollo sustentable y el bienestar humano (por ejemplo, nuevas medicinas, fibras o alimentos).

Para asegurar la provisión de estos servicios ambientales para las generaciones actuales y futuras, es importante proteger los ecosistemas que los generan. Tradicionalmente, el valor económico de los servicios ambientales no siempre ha sido tomado en cuenta. Actualmente, existen mecanismos económicos a través de los cuales se retribuye a los propietarios de ecosistemas que generan servicios ambientales importantes para la sociedad; por ejemplo a través de compensaciones por servicios ambientales o mediante la suscripción de acuerdos de conservación. En ambos mecanismos, se transfiere un incentivo monetario o no monetario a propietarios -individuales y colectivos- a cambio de conservar un ecosistema que genera múltiples servicios

ambientales. En algunos casos estos servicios ya tienen mercado, como es el caso de la captura de carbono, o en otros casos todavía no lo tienen.

En la actualidad, son pocas las empresas que se han creado en este ámbito, por lo que se considera una gran ventaja para acoger mercado; sin embargo existe un gran limitante hacia los posibles clientes, ya que es un mercado muy reducido el que acude a una empresa con estos servicios.

MARCO CONCEPTUAL.

En el marco teórico se definirá un modelo de Planificación Estratégica, además se revisarán conceptos que se utilizarán en el desarrollo del presente proyecto.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.

Según THOMPSON (2003); Estrategia se define como el plan de acción que tiene la administración para consolidar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios, productos y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Tomando en cuenta que el mercado se encuentra en un constante cambio, es

necesario primeramente establecer objetivos estratégicos así como formular las estrategias que habrán de seguirse para cumplir con dichos objetivos.

La planificación estratégica tiene como propósitos principales, primero minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas. Como otro propósito de la Planificación estratégica se tiene el de garantizar el éxito de una organización a lo largo del tiempo.

La planificación estratégica consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables pero a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos¹.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

El autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica” establece que las etapas de la dirección estratégica son las siguientes:

Formulación de Estrategias: incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la

¹ THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, 13° Edición, Mc. Graw Hill, 2003

elección de estrategias específicas a seguir. Los asuntos relacionados con la formulación de la estrategia incluyen la toma de decisiones sobre los negocios a los que ingresará la empresa, los negocios que debe abandonar, la distribución de los recursos, si se deben expandir o diversificar las operaciones, si es conveniente entrar a los mercados internacionales, si es mejor fusionarse con otra empresa o formar una empresa común y la manera de evitar una toma de control hostil.

Puesto que ninguna empresa posee recursos ilimitados, los estrategas deben decidir cuáles son las estrategias alternativas que proporcionarán mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de las estrategias comprometen a una empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un periodo prolongado. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo. Para bien o para mal, las decisiones estratégicas producen consecuencias importantes en diversas funciones y efectos duraderos en una empresa. Los gerentes de alto nivel poseen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad los distintos aspectos de las decisiones de formulación, además de poseer la autoridad para comprometer los recursos necesarios para la implantación.

Ejecución de Estrategias: requiere que una empresa establezca objetivos anuales, diseñe políticas, motive a los empleados y distribuya los recursos de tal manera que se ejecuten las estrategias formuladas, la implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que

apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica. La implantación de la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implantación de la estrategia se considera con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más arte que ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

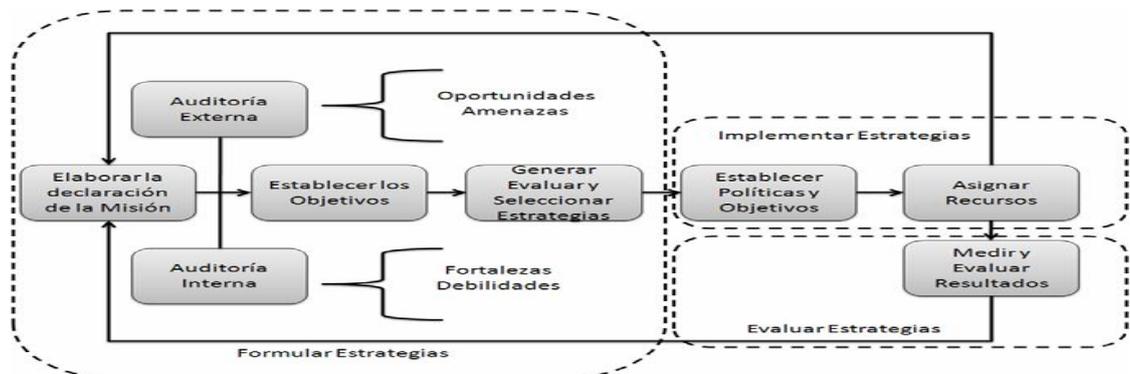
Las habilidades interpersonales son importantes para lograr el éxito en la implantación de la estrategia. Las actividades de implantación de la estrategia afectan a todos los empleados y gerentes de una empresa. Cada división y departamento debe responder a preguntas como: ¿qué debemos hacer para implantar la parte que nos corresponde de la estrategia de la empresa? ¿Qué tan bien podemos realizar el trabajo? El reto de la implantación es estimular a los gerentes y empleados de una empresa para que trabajen con orgullo y entusiasmo hacia el logro de los objetivos establecidos.

Evaluación de Estrategias: es la etapa final de la dirección estratégica. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no están funcionando adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

La evaluación de las estrategias es necesaria porque el éxito hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen. La figura muestra cada una de las etapas de la dirección estratégica.

GRÁFICO N° 1: ETAPAS DE LA DIRECCION ESTRATEGICA



Fuente: F. David

Declaración de la Misión.

Elaborar la misión de una empresa consiste en crear una definición de la misma que le permita distinguirse de las demás empresas similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en término de productos y mercados.

Toda misión debe responder tres preguntas clave: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Hacia dónde nos dirigimos? La declaración de la misión es el primer paso de la planificación estratégica.

AUDITORÍA EXTERNA.

La auditoría externa se realiza con la finalidad de analizar en detalle el ambiente externo a la organización, el objetivo de esta auditoría es listar las oportunidades con las que cuenta la empresa las cuales podría aprovechar para destacarse en el mercado, por otra parte se identifican las amenazas existentes en el entorno externo para buscar la manera de reducir su impacto. El propósito de la auditoría externa es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las empresas deben estar en la capacidad de formular estrategias que le permitan aprovechar al máximo las oportunidades y eludir las amenazas².

² Morrisey, G. (1996). “**Planeación Táctica**”, 1era Edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México.

Oportunidades y Amenazas Externas.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de una empresa, de ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen la aprobación de una ley, la introducción de un nuevo producto por un competidor, una catástrofe nacional o la disminución del valor de su moneda.

AMBIENTE GENERAL EXTERNO.

“La crisis de la empresa que es causada por la influencia de los factores externos que conforman su entorno puede considerarse como una fuente de oportunidades. Pero no todos los directivos son capaces de elaborar las respuestas pertinentes frente a los problemas que se puedan presentar porque los entornos de las empresas son específicos para cada caso. La trama que organiza los factores externos es peculiar para cada empresa, es dependiente del comportamiento de las variables de los sectores económicos implicados y del resto de las organizaciones existentes en la sociedad y de las variables de la política económica.”³

³ Collins Jim, Empresas que sobresalen, Norma, Bogotá, 2008

FACTOR ECONÓMICO.

“El ambiente económico no solo le interesa a los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar. Pero también es de la mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general.”⁴

Capital: todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramienta de todo tipo y efectivo. Parte de todo esto lo puede producir la propia organización, sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que se necesitan.

Trabajo: otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laborar. En algunas sociedades quizás se cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente

⁴ Universidad Santo Tomás, La Empresa y los factores externos

entrenada. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye su alto costo.

Niveles de precios: la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.

FACTOR TECNOLÓGICO.

“Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo usa. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El cambio más rápido durante los últimos siglos probablemente que haya ocurrido en la tecnología. Ahora tenemos oficinas computarizadas, robot en la fabricación, rayos láser, circuito integrados, micro puntos,

microprocesadores etc. Las compañías que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología.”⁵

Un ejemplo de cómo el ambiente tecnológico afecta a la administración, lo encontraremos en el diseño de oficinas. Estas se han vuelto centro de comunicaciones. La administración ahora puede enlazar sus computadores, teléfonos, procesadores de palabras, fotocopiadoras, máquina de fax, almacenamiento de archivos y otras actividades de oficinas, en un sistema integrado. Para la administración de todas las organizaciones esto significa capacidad para la toma de decisiones más rápida y mejor.

A parte de los beneficios que trae la tecnología, esta también conlleva problemas, tales como embotellamiento de tránsito, la contaminación de aire y agua, la escasez de energía y la pérdida de privacidad debido a la aplicación de la tecnología de computación. Se requiere de un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

FACTOR SOCIAL.

“En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, políticos y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos

⁵ Universidad Santo Tomás, La Empresa y los factores externos

ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambio.”⁶

Es decir que la administración debe adaptar sus prácticas a las expectativas cambiantes de la sociedad en la que opera. Conforme cambian los valores, costumbre y gustos, así también debe cambiar la administración. Esto se aplica tanto a sus productos y ofrecimiento de servicios como a sus políticas internas. Un ejemplo recientes de condiciones sociales que han tenido un impacto significativo en la administración de determinadas organizaciones incluyen las expectativas cambiantes de carreras de las mujeres y el envejecimiento de la fuerza laboral.

La inflación, el movimiento femenino, y el incremento en la tasa de divorcio ha contribuido al aumento dramático de las tasas de participación laboral femenina. Hoy en día, más de la mitad de todas las mujeres adultas están empleadas con propósito lucrativo fuera del hogar. Los bancos, fabricantes de automóviles y los de ropas femeninas encuentran que su mercado está cambiando conforme varían las expectativas de carreras de las mujeres, ellas quieren mayor crédito, carros que se adapten a su nuevo estilo de vida y ropas para negocios.

La administración también ha tenido que ajustar sus políticas organizacionales internas debido al incremento en el número de mujeres que trabajan. Aquellas organizaciones que no ofrecen guarderías para el

⁶ García Erquiaga Eduardo, La incidencia del entorno en la competitividad de la PYME:

cuidado de niños, por ejemplo, pueden perder en sus esfuerzos para contratar a empleadas competentes.

FACTOR POLÍTICO.

“Las condiciones políticas incluyen la estabilidad general de los países en que opera una organización y las actitudes específicas que los funcionarios gubernamentales electos tienen hacia el rol de los negocios en la sociedad. El ambiente político, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El gobierno afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios, desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita. Por ejemplo, hace lo primero cuando estimula la expansión y el desarrollo económico, proporciona ayuda mediante la administración para pequeños negocios, subsidia determinadas industrias, ofrece ventajas fiscales, respalda la investigación y el desarrollo e incluso protege algunas empresas mediante aranceles especiales. Por último, el gobierno también es el mayor cliente, al comprar bienes y servicios.”⁷

Todo gerente está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no solo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas se elaboran para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a comunidades. Muchas tienen el fin de regular el comportamiento de los administradores y de sus subordinados en los negocios y en otras

⁷ García Erquiaga Eduardo, La incidencia del entorno en la competitividad de la PYME:

empresas. Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores, porque se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no solo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles legales. Resulta evidente que no es una tarea fácil.

Las 5 Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores

5. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de

acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

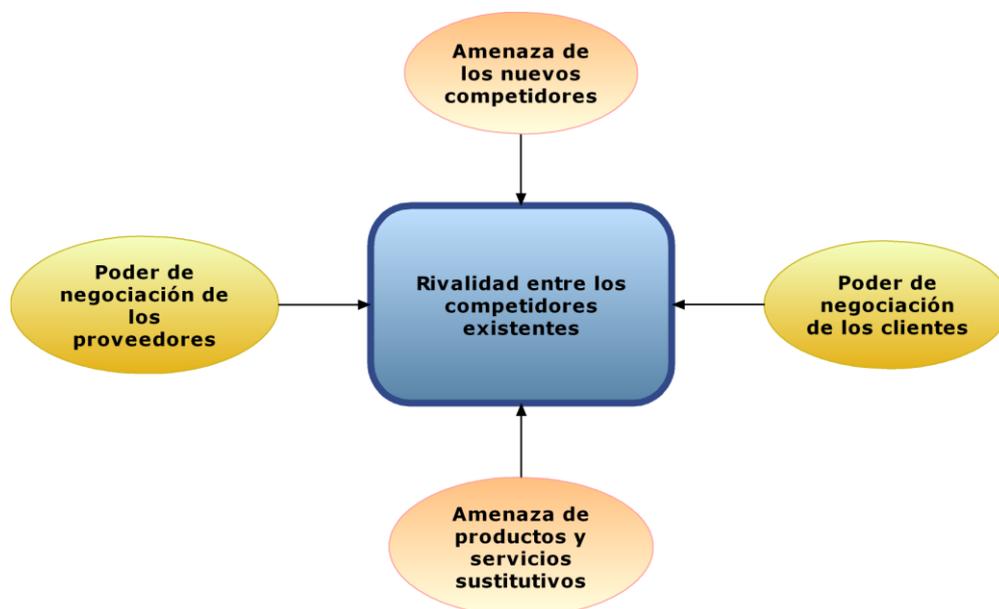
Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

GRÁFICO N° 2: LAS FUERZAS DE PORTER



Metodología Empleada para Analizar el Ambiente Externo.

Mediante la elaboración de una matriz de evaluación de factores externos se puede conocer en qué situación se encuentra la empresa externamente.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite resumir y evaluar todos aquellos factores externos que afectan a la empresa como información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La construcción de una matriz EFE consta de 5 pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE; el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0, siendo el valor promedio ponderado 2.5.

AUDITORÍA INTERNA.

La auditoría interna se realiza con la finalidad de conocer a fondo el ambiente interno de la empresa, se busca identificar de forma objetiva cuales son las fortalezas de la empresa para aprovecharlas, y conocer las debilidades con el fin de superarlas

Fortalezas y Debilidades Internas

Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal. Las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas computarizados de información de un negocio son áreas que dan origen a fortaleza y debilidades.

El proceso de identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital

de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fortalezas y superen las debilidades internas.

Factores a considerar para la auditoría interna.

“El diagnóstico correcto de los males que aquejan a una organización depende del análisis que de la situación de tal organización se haga previamente. Por eso es importante conocer nuestra empresa de la forma más completa posible.”⁸

“Existen diversas opiniones respecto a aquellos factores que hemos de considerar cuando se quiere analizar la situación interna de las empresas, sin embargo, destacan por su importancia los siguientes: recursos, estructura y habilidades.”⁹

a. Los Recursos

Los recursos son todos los bienes materiales, financieros y humanos con que cuenta el negocio: maquinaria, equipo, instalaciones, inventarios, efectivo, empleados, etc. Los sistemas o procedimientos administrativos, por ejemplo, constituyen un recurso muy importante para el negocio, pues le permiten establecer procesos que facilitan el trabajo en términos de tiempo y eficiencia. Dichos sistemas se refieren, entre otros, a la organización del proceso de producción, al de facturación, a los sistemas

⁸ www.gestiopolis.com

⁹ Smetoolkit.org- México

de cómputo y, en general, a todos aquellos métodos o procedimientos administrativos.

Es indiscutible que la calidad y cantidad de los recursos permitirán una mayor o menor cantidad y calidad de los bienes o servicios que ofrezca la empresa. Vale la pena destacar que lo que importa no es necesariamente el "valor" de estos recursos sino su capacidad de atender a las necesidades de manera eficaz y eficiente.

Una de las principales causas de la falta de productividad de muchas de las empresas es la constante y abundante cantidad de tiempos muertos en la operación (tiempo que la maquinaria o el equipo permanecen sin operar por descomposturas, por ejemplo). A su vez, ello se debe a la falta de mantenimiento adecuado de maquinaria y equipo, falta de materia prima o uso de materias primas defectuosas, procesos de fabricación deficientes y realización constante de acciones incorrectas.

Lo anterior, además de impactar directamente en los costos de operación, repercute también en la calidad de los productos o servicios y, obviamente, en las ventas y utilidades.

Otro recurso importante para cualquier negocio son las personas. Ningún negocio puede operar sin personas que lo atiendan, que produzcan, que despachen, etc. Por lo general, en los pequeños negocios es relativamente fácil encontrar gente para trabajar; sin embargo, también es relativamente común que esta gente abandone el trabajo. Debes por lo tanto estar atento a esa posibilidad y preguntarte con qué tanta facilidad

podrías conseguir gente con las habilidades o capacidades necesarias para tu negocio.

Otra causa común que influye en la productividad es la escasez de recursos financieros. La gran mayoría de las empresas enfrentan, cotidianamente, el problema de falta de fondos para llevar a cabo su operación de manera desahogada. Esta escasez se convierte además en un motivo por el cual se dan las causas mencionadas anteriormente, al asignarse los recursos escasos a fines distintos y más urgentes que el mantenimiento de los equipos, por ejemplo.

Vale la pena señalar que uno de los problemas más frecuentes en los pequeños negocios, en general, es la falta de planes o acciones de largo plazo debido a la siempre urgente necesidad de dar solución a los problemas cotidianos.

Es indispensable, sin embargo, que reflexiones respecto a lo que aspiras para tu negocio en el largo plazo. Si lo que deseas es crecimiento y superación, tendrás que dedicar, desde ahora, tiempo y dinero para mantener y construir el tipo de negocio al cual aspiras.

b. La estructura.

La estructura se refiere básicamente a la forma en que se asignan las tareas, departamentalizan las funciones, delega la autoridad y establecen los canales de comunicación, conceptos que más adelante se explican.

La estructura de inicio más común en las microempresas es aquella en la que el dueño lleva a cabo todas las funciones; sin embargo, conforme la empresa empieza a crecer, por lo general, se contrata personal que auxilie en las labores del negocio. Cuando esto ocurre, es indispensable definir y asignar eficientemente las tareas que habrán de realizarse.

La asignación de tareas.

El primer paso para poder asignar las tareas es identificar las distintas actividades que se deben llevar a cabo en el negocio. Si se trata, por ejemplo, de una fonda, tal vez las actividades serían:

1. Compra de materiales.
2. Descarga y almacén.
3. Cocina.
4. Servicio (meseros).
5. Facturación (elaboración y cobro de la cuenta).
6. Limpieza.

Una vez identificadas las actividades, el siguiente paso es asignarles esa o esas tareas a las personas que habrán de realizarlas.

La asignación de las tareas busca dos cosas: en primer lugar, facilitar y hacer más eficiente el trabajo (sería casi imposible que una sola persona hiciera de todo); y, en segundo lugar, la especialización de las

actividades. La cocinera se especializará en cocina, el mesero en el servicio, etc. Esto permite, además de mejorar la calidad, reducir costos, ya que la gente conoce mejor su trabajo y se vuelve cada vez más eficiente.

Vale la pena comentar que, a veces, no conviene especializar tanto el trabajo, pues pudiera suceder que, al ausentarse una persona, nadie tuviera los conocimientos para sustituirla, impidiendo entonces la realización del trabajo. Por ejemplo, ¿qué pasaría si la única que sabe cocinar es la cocinera y ésta se ausenta?

Sería conveniente que hicieras una lista de las actividades importantes para el desarrollo normal de tu negocio e identificaras quién o quiénes las llevan a cabo.

La departamentalización.

Cuando el negocio crece, por lo general se departamentalizan las funciones, es decir, se agrupa a las personas por áreas de actividad. Por ejemplo, en una fábrica se podrían crear áreas de producción, ventas, finanzas y personal.

La creación de departamentos permite concentrar las actividades en áreas comunes y fomentar la especialización, lo que a su vez permite reducciones de costos y gastos.

La departamentalización puede hacerse de diferentes maneras: se pueden crear áreas por funciones (como en el ejemplo anterior), por

etapas de un proceso (mecánica, electrónica, hojalatería y pintura en un taller mecánico), por productos (comedor y bar en un restaurante) y otras como por tipo de cliente, zona geográfica, etc. La única condición necesaria es que se agrupen actividades comunes conforme lo requiera el tipo de negocio en cuestión.

Ahora piensa en tu empresa, ¿están agrupadas las actividades en áreas comunes?, ¿cómo es esa agrupación? En caso negativo, ¿hay actividades que puedan ser agrupadas en departamentos? Los departamentos resultantes, ¿serían diferentes entre sí?, ¿serían fácilmente identificables?, ¿tienen sentido?

La delegación de autoridad.

Una consecuencia indispensable, cuando los negocios se departamentalizan, es la delegación de autoridad. La delegación de autoridad significa darle a él o los responsables de las distintas áreas, las facultades para la toma de decisiones independiente. Es decir, dejar que dirijan sus áreas de acuerdo con su criterio y experiencia. Esto es muy importante, ya que si no se les da la autoridad suficiente, probablemente no puedan cumplir con su responsabilidad.

Si el dueño o jefe del negocio no está dispuesto a delegar la autoridad, es más recomendable no departamentalizar.

La comunicación.

Otro aspecto muy importante que hay que tener en cuenta en la estructura de cualquier negocio y que se desprende del ejemplo anterior es la comunicación.

Cuando el negocio es muy pequeño, la comunicación casi siempre es instantánea y de persona a persona. Sin embargo, conforme el negocio crece, la comunicación se hace cada vez más compleja.

Por lo general, conforme las empresas van creciendo la comunicación se vuelve cada vez más y más compleja, ya que tiene que recorrer cada vez más y más distancia. Esto dificulta las decisiones, además de que a veces distorsiona los mensajes; ocurre algo parecido a aquel juego infantil del "teléfono descompuesto".

Por lo anterior, es muy importante que se establezcan formas ágiles y sencillas de comunicación, de tal manera que el dueño siempre esté muy atento a lo que ocurre en su negocio y pueda escuchar y transmitir lo que desea fácil y rápidamente a sus empleados.

En tu empresa, ¿existen los medios de comunicación adecuados?, ¿un cambio en la estructura, alteraría tales medios de comunicación?, ¿habría la voluntad por parte de todos en la empresa de desarrollar y respetar tales medios?

c. Las habilidades

Para que funcione bien cualquier empresa, alguien, de preferencia su dueño, debe conocer y dominar aquellas actividades que son críticas para el manejo del negocio.

Las actividades críticas son aquellas que son vitales para el desarrollo de la empresa y que, por lo general, requieren de una atención particular o especializada.

En ocasiones, tal actividad se destaca no por su dificultad de realización, sino por su importancia para el buen funcionamiento de la empresa.

Es fundamental que la persona que administre un negocio, posea y se obligue a transmitir los conocimientos necesarios para la realización de las actividades críticas en la empresa. La única forma de ser mejor en los negocios, es conociéndolos mejor. Conocer los procesos, los productos, los sistemas, etcétera.

Además, es importante reconocer que en los otros negocios del ramo lo más probable es que también se requieran las mismas habilidades, por lo que entonces no basta con también tenerlas.

Vale la pena mencionar que, conforme las empresas crecen, se van requiriendo cada vez más conocimientos y habilidades, mismas que, por lo general, no puede desarrollar una sola persona. Por ello, es conveniente allegarse los recursos humanos idóneos, el personal dotado

de los conocimientos y destrezas adecuados, o ir capacitando a los empleados para que vayan desarrollando las habilidades necesarias.

Un fenómeno muy común en las empresas que de pronto registran un crecimiento acelerado, es dar empleo a amistades o familiares. Esto puede ser muy útil ya que suele garantizar la confianza, pero puede también ser perjudicial si las personas que se contratan no tienen los conocimientos adecuados.

Es importante entonces que cuando se asignen labores, se busque que la persona tenga los conocimientos para hacerlas bien, o que tenga la motivación para aprenderlas. De nuevo, para poder competir en los negocios, hay que ser el mejor en lo que se hace, y eso sólo se logra si la gente es capaz.

Metodología Empleada para la Evaluación del Ambiente Interno.

Es necesario conocer el estado interno de la empresa, para esto se elabora una matriz de evaluación de factores internos (EFI) que permite conocer el estado interno de la empresa en estudio.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base

para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo, una matriz EFI se elabora en 5 pasos:

1. Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna e identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una puntuación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación =2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran un organización con debilidades internas.

Establecer Objetivos.

Los objetivos a largo plazo representan los resultados esperados por aplicar ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr congruentes entre las unidades de la organización. Cada objetivo debe relacionarse con un límite de tiempo.

Establecer con claridad los objetivos ofrece muchos beneficios, pues proporcionan dirección, permiten la sinergia, ayudan en la evaluación, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, disminuyen al mínimo los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan tanto en la distribución de recursos como en el diseño de trabajos.

Los objetivos ayudan a los grupos de interés a entender su papel en el futuro de una organización. Una organización reduce al mínimo los

conflictos potenciales durante la implantación cuando alcanza un consenso en los objetivos durante las actividades de formulación de la estrategia.

Los objetivos a largo plazo deben presentar las siguientes características:

- Empezar con un verbo en infinitivo que sea de acción o de logro.
- Especificar un solo resultado medible a lograr.
- Especificar una fecha de cumplimiento o un tiempo para completarlo.
- Especificar los factores de costo máximo.
- Ser lo más específico y cuantitativo posible (y por ende verificable).
- Especificar sólo el qué y el cuándo.
- Apoyar directamente al plan estratégico o ser compatible.
- Ser realista o factible.

Formular, Evaluar y Seleccionar Estrategias.

El análisis y la selección de estrategias, pretende determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión de la empresa, sumados a la información de las auditorías interna y externa, sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

Tipos de Estrategias.

Las estrategias se clasifican en estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

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

a **Integración Hacia Delante:** La integración hacia delante implica aumentar el control sobre los consumidores o detallistas. Una manera eficaz de aplicar la integración hacia delante consiste en otorgar franquicias; los negocios se pueden expandir velozmente mediante franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. Éstas permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.

b **Integración Hacia Atrás:** Tanto los fabricantes como detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa.

- c **Integración Horizontal:** Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias.
- **Estrategias Intensivas:** La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren de un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.
- a **Penetración en el Mercado:** Esta estrategia pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de venta, etc.
- b **Desarrollo del Mercado:** Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Muchas industrias tendrán grandes dificultades para conservar una ventaja competitiva si no conquistan otras áreas de comercialización.

- c **Desarrollo del Producto:** Ésta pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

- **Estrategias de Diversificación:** Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversas:
 - a **Diversificación Concéntrica:** Representa la adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, para los clientes actuales de una empresa.

 - b **Diversificación Horizontal:** Es la adición de productos o servicios nuevos, que están ligeramente relacionados. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

 - c **Diversificación en Conglomerado:** Es la suma de productos o servicios nuevos, no relacionados. Algunas empresas se diversifican en forma de conglomerado, basándose, en parte, en las utilidades que esperan obtener por desmantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco.

- **Estrategias Defensivas:** Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.
- **La Empresa de Riesgo Compartido:** Es una estrategia muy popular que se da cuando dos o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto.
- **Encogimiento:** Ocurre cuando una organización se agrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. El encogimiento puede significar la venta de terrenos, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos.
- **La Desinversión:** Representa la venta de una división o la parte de una organización. Con frecuencia, la desinversión se utiliza para reunir capital destinados a otras adquisiciones o inversiones estratégicas.
- **La Liquidación:** Es la venta de los activos de una compañía, por su valor tangible. Liquidar es reconocer la derrota y, por consiguiente, puede resultar una estrategia emocionalmente difícil.

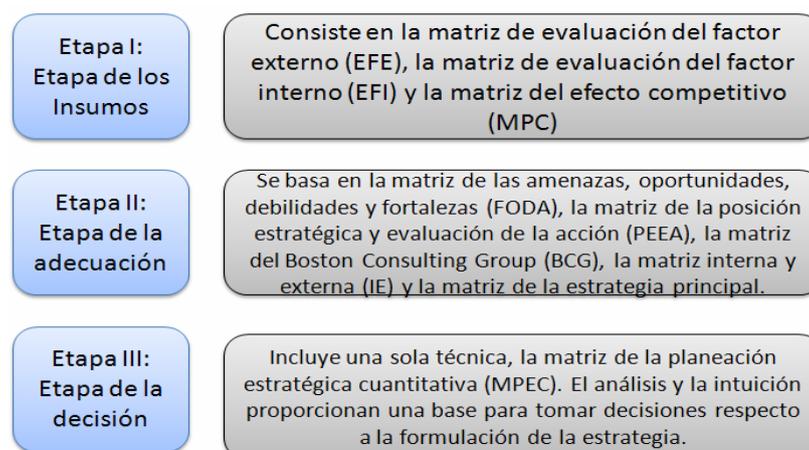
Sin embargo, en muchos casos más vale dejar de operar que seguir perdiendo grandes cantidades de dinero.

- **La Combinación:** Muchas organizaciones, por no decir la mayoría, aplican una combinación de dos estrategias o más al mismo tiempo, pero la combinación de estrategias puede resultar enormemente arriesgada cuando se lleva demasiado lejos. Se deben establecer prioridades, las organizaciones, al igual que las personas, tienen recursos limitados; es por eso que deben elegir de entre estrategias alternativas y evitar endeudarse demasiado.

Marco General para la Formular Estrategias.

La figura nos muestra las etapas necesarias para la formulación de estrategias, establecidas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”.

GRÁFICA N° 3: ETAPAS DE LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS



Fuente: F David.

Etapa de Insumos.

La información que proporcionan las matrices EFE, EFI y MCP es la información inicial básica para las etapas de ajuste y decisión. Las herramientas de aportación de información requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia. La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e internos permite a los estrategas crear y evaluar alternativas de las estrategias con mayor eficacia. El juicio intuitivo acertado es siempre necesario para determinar los valores y las calificaciones adecuadas.

Etapa de Adecuación.

La etapa de adecuación es conocida también como etapa de ajuste, la estrategia se define en ocasiones como el ajuste que una empresa hace entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de ajuste del esquema de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas: la matriz FODA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas se basan en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz.

Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva o viceversa, conduce por lo general a la derrota. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían considerarse como ofensivas, mientras las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar como defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles. Para este proyecto se empleó la matriz FODA para la etapa de adecuación.

MATRIZ FODA (Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas).

“Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

(FODA): La matriz FODA es una herramienta importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias; estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado.

Las estrategias de una matriz FODA se agrupan en:

- **Las estrategias FO:** utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todos los gerentes les gustaría que sus empresas tuvieran la oportunidad de utilizar las fortalezas internas para aprovechar las tendencias y los acontecimientos externos. Las empresas siguen por lo general estrategias DO, FA o DA para colocarse en una situación en la que tengan posibilidad de aplicar estrategias FO. Cuando una empresa posee debilidades importantes, lucha para vencerlas y convertirlas en fortalezas; cuando enfrenta amenazas serias, trata de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.
- **Las estrategias DO:** tienen como objetivo mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas. Existen en ocasiones oportunidades externas clave, pero una empresa posee debilidades internas que le impiden aprovechar esas oportunidades.
- **Las estrategias FA:** Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

- **Las estrategias DA:** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y minimizar los efectos de las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

El procedimiento para elaborar una matriz DOFA es:

- Elaborar una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las fortalezas internas clave de la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
- Establecer la relación entre las debilidades internas con las oportunidades externas y anotar las estrategias DO resultantes.
- Establecer la relación entre las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.

- Establecer las relaciones entre las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes. La figura representa la matriz FODA

GRÁFICA N° 4: MATRIZ FODA

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente: F David

Matriz de Impacto.

“Herramienta con la cual se logra un análisis de variables en forma interrelacionada y no aislada, conformando un sistema entre sí, lo que posibilita determinar los niveles de impacto y dependencia que se construyen por interacción de cada una de las variables”¹⁰.

Para elaborar la matriz se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

¹⁰ MUÑIZ Rafael, Marketing XXI, 2da edición, México, 2008, pág. 290

- ✓ Contar con Expertos: Personas, funcionarios que conformen equipos multidisciplinarios, para lograr conformar el listado de variables.
- ✓ Actores: Aquellas personas que toman decisiones.
- ✓ Modelos matemáticos: Matricial simple.

GRÁFICO 4: MODELO DE MATRIZ DE ALTO IMPACTO

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA

Etapa de decisión.

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las técnicas de ajuste presentan alternativas de estrategias posibles. Los gerentes y empleados que participan en la actividad de análisis y selección de la estrategia habrán propuesto muchas de estas estrategias; las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajustes se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles. En esta etapa se califican las

estrategias en una escala de 1 a 4, de tal manera de obtener una lista ordenada de las mejores estrategias.

Planes de Acción.

Los planes de acción son el medio específico mediante el cual se logran los objetivos que se plantea la organización. Así mismo, también representan el punto en el proceso de planeación cuando se necesita establecer quién los va a implantar y quién va a participar de manera activa, independientemente de que hayan participado en etapas previas de la planeación. Los planes de acción básicamente incorporan estos cinco factores:

- Los pasos o acciones específicos que se requerirán.
- Las personas que serán encargadas de ver que se cumpla cada paso o acción.
- El programa para realizar los pasos o acciones.
- Los recursos que se necesitará destinar para llevarlos a cabo los mecanismos de retroalimentación que se emplearán para controlar el progreso dentro de cada paso de las acciones.

Casi todos los planes de acción, independientemente de que el objetivo sea sencillo o complejo, contienen entre cinco y diez pasos importantes para la acción. Menos de cinco podría indicar que se ha dado un tiempo insuficiente para reflexionar sobre el esfuerzo requerido. Más de diez

indica que probablemente se han incluido más detalles de los apropiados.

La tabla 2.2.3 muestra un formato para representar planes de acción.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES:

- ✓ Formulario de Encuesta
- ✓ Útiles de oficina
- ✓ Equipo de Oficina
- ✓ Computadora
- ✓ Flash Memory

MÉTODOS:

Método deductivo.

Es un proceso que parte de un principio general ya conocido para inferir de él consecuencias particulares.

Con el presente método se consiguió determinar a través de datos generales y reales de los clientes potenciales y del personal que labora en esta entidad, realizar la matriz FODA que es referente para conseguir elaborar el plan estratégico.

Método inductivo.

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos

esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación.

El método inductivo permitió determinar las conclusiones generales del proyecto, en base a los datos obtenidos a través de las técnicas de investigación aplicadas.

Método analítico – sintético.

Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Se lo aplicó luego de utilizar las encuestas y entrevista dentro del proyecto investigativo para realizar la interpretación de los resultados obtenidos.

Método estadístico.

Permite presentar los resultados a través de cuadros, gráficos e inferencias de los resultados obtenidos.

Se lo utilizó para la tabulación, presentación de resultados en los cuadros y gráficos, así como para la interpretación de los resultados logrados en la investigación propuesta.

Método matemático.

Es uno de los tipos de modelos científicos que emplea algún tipo de formulismo matemático para expresar relaciones, proposiciones sustantivas de hechos, variables, parámetros, entidades y relaciones entre variables y/o entidades u operaciones, para estudiar comportamientos de sistemas complejos ante situaciones difíciles de observar en la realidad.

Este método matemático se lo utilizó en la sistematización matemática de los diseños gráficos de los resultados obtenidos en las encuestas por medio de modelos geométricos de los objetos en dos dimensiones, dentro del proyecto aplicado.

Técnicas:**Técnica de la revisión bibliográfica y documental.**

Esta técnica consiste en interpretar la información de libros, revistas, ensayos y todo tipo de documento acorde al objeto de estudio; ayudó a identificar los contenidos precisos para llevar a desarrollar con estructura la investigación y al mismo tiempo tener un conocimiento ordenado y sistemático del objeto de la investigación.

Observación.

Se trata de un procedimiento utilizado en todos los tiempos y lugares como una forma de adquirir conocimientos, la observación es una técnica

dedicada a ver y oír hechos y fenómenos que se desean estudiar. Mediante la observación directa se estableció la localización de la empresa.

La Entrevista.

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación para adquirir información acerca de lo que se investiga.

La entrevista se la realizó en la Empresa Serviemprosat S.A. con una duración de máximo 20 minutos y fue dirigida al personal que conforma la empresa desde su creación, es decir al Gerente General, Gerente de Proyectos, Gerente de Operaciones y Gerente Administrativo, de igual manera se aplicó la misma entrevista a los 8 técnicos que colaboran con la misma.

La Encuesta.

Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario pre diseñado, y no modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación. Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, en este caso se lo realizará a los dos clientes potenciales de la empresa que son el Municipio y Consejo Provincial, además a 27 de los clientes más frecuentes, que constan en los registros de venta, con el fin de conocer estados de opinión,

características o hechos específicos, que nos servirán de apoyo para elaborar la matriz FODA.

Todos y cada uno de los instrumentos y técnicas permitirán obtener información referente al problema de investigación, para posteriormente procesar dicha información para beneficio de nuestra investigación, además de poder someter a prueba los objetivos planteados.

Población.

El número de la población es de 27 clientes frecuentes.

Muestra.

En el caso del presente proyecto, la muestra se limita a los clientes potenciales y frecuentes con los que cuenta la empresa, por lo que se considera al tamaño de muestra la sumatoria de ambas.

n = 27 encuestas aplicadas

f. RESULTADOS

DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

HISTÓRIA.

SERVIEMPROSAF, es una empresa constituida por profesionales de reconocida trayectoria y experiencia en ámbitos agropecuarios, forestales y ambientales, garantizando la excelencia en sus servicios encomendados por parte de nuestros clientes ya sean personas naturales o jurídicas a nivel público y privado.

SERVIEMPROSAF, fue creada en la ciudad de Quito el 08 de Febrero del año 2012, por el Ingeniero Forestal José Roberto Alulima Gordillo, la misma que cuenta con sus oficinas instaladas en el sector Norte de la Ciudad de Quito, en la parroquia Calderón, Ciudadela Marianas Dos calle Pasaje K Número E2 – 28, Conjunto Marianitas Local N° 4, manzana 46.

OBJETIVO.

El objetivo empresarial es la construcción y el fortalecimiento de procesos y capacidades para satisfacer la demanda y requerimientos de nuestros clientes de manera oportuna, transparente y con calidad.

TALENTO HUMANO.

Para poder ofrecer un servicio de calidad y excelencia se cuenta con personal apto y de excelente calidad humana, entre los cuales tenemos como personal fijo, dentro de las instalaciones: Gerente General, Gerente de Proyectos, Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo, una Contadora y una Secretaria. De igual manera contamos con un personal eventual (Técnicos Especializados) contratado de acuerdo a las necesidades de los proyectos.

SERVICIOS.

Nuestros servicios están garantizados por la experiencia, capacidad y profesionalismo de sus administradores y técnicos, apoyados por un equipo de jóvenes profesionales especializados en el ámbito de nuestros servicios, para satisfacer sus más exigentes demandas y necesidades. Así de esta manera tenemos los siguientes servicios ofertados:

PROVISION.

- De INSUMOS, de calidad para actividades agrícola, forestales y ambientales.
- De SEMILLAS, agrícolas de calidad, semillas forestales seleccionadas y certificadas de acuerdo a la normativa forestales de semillas emitidas por el MAE.

- PRODUCCION DE PLANTAS, bajo estándares de calidad, para garantizar plántulas en vivero de características excelentes para lograr plantaciones forestales de alto rendimiento.
- EQUIPOS, agrícolas, forestales y ambientales, que permitan cumplir oportunamente los trabajos en estas áreas.

SERVICIOS AGROPECUARIOS.

- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, monitoreo, evaluación de proyectos agropecuarios, agrícolas, sociales de seguridad alimentaria, integrales, Etc.
- Asistencia técnica en el área agrícola y pecuaria.
- Elaboración de estudios de mercado y planes de negocios.
- Asesoramiento para conformación de empresas comunitarias de producción e industrialización.
- Apoyo y asistencia para tramites de obtención de registros sanitarios y permisos de funcionamiento de empresas comunitarias.
- Asistencia técnica para implementación de negocios inclusivos.

- Apoyo y asistencia técnica para la conformación de iniciativas y emprendimientos rurales comunitarios.

SERVICIOS FORESTALES.

- Planes de manejo Normatividad forestal (MAE) Normas de procedimientos administrativos para autorizar el aprovechamiento y corta de madera.
- Planes de aprovechamiento forestal sustentable de acuerdo a las normas vigentes MAE (Normas para aprovechamiento de madera en bosques cultivados y de madera en sistemas agroforestales). Normas para el manejo forestal sustentable para aprovechamiento de madera en bosque húmedo. Normativa para el Manejo sustentable de los Bosques Andinos. Norma para el aprovechamiento forestal sustentable del bosque seco.
- Regencia forestal (Normas del sistema de Regencia Forestal).
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos forestales y agroforestales.
- Estudios, levantamiento de áreas para Adjudicación de tierras y declaratorias de bosques protectores privados y de interés públicos de acuerdo a las normativas vigentes en el MAE (Norma de procedimiento para la adjudicación de tierras del

patrimonio forestal del estado, Bosques y vegetación protectores).

- Levantamiento y medición de áreas para aplicar a incentivos forestales (socio Bosque) para propietarios pequeños, medianos y grandes.
- Servicios de Operaciones forestales de interés privados y públicos urbano y Rural
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de capacitación en temas forestales, agroforestales y silvo-pastoriles.
- Asistencia técnica especializada.

SERVICIOS AMBIENTALES.

- Estudios ambientales para recursos: Minerales, Hidrocarburos, Hídricos, Biodiversidad y recursos Forestales, de acuerdo a lo establecido en el artículo 261, numeral 11 de la constitución de la República.
- Estudios de impacto ambiental, fichas ambientales y Planes de manejo ambiental para obras de menor y mayor envergadura, agrícolas, pecuarios forestales, infraestructura, vialidad, etc.
- Auditorías ambientales

- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos ambientales para instituciones privadas y estatales, gobiernos provinciales, gobiernos locales (municipios y Juntas parroquiales, de acuerdo a sus competencias vigentes).
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de saneamiento ambiental; gestión integral de residuos sólidos.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de adaptación y mitigación al cambio climático.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de gestión Colaborativa e integrada de cuencas hidrográficas.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de capacitación.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de educación ambiental.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de turismo comunitario.

- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de gobernanza de recursos naturales.
- Asistencia técnica especializada.

OTROS SERVICIOS RELACIONADOS Y TRANSVERSALES.

- Elaboración, asesoramiento, de Planes de desarrollo y ordenamiento territorial para instituciones públicas y privadas.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de gestión, desarrollo local y desarrollo endógeno.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de género y generacional.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de desarrollo orientados al Buen Vivir/ vivir bien de los pueblos.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de buena gobernanza.
- Estudios, diseño, elaboración, gestión, planificación, ejecución, seguimiento, evaluación de proyectos de participación y buena ciudadanía.

- Elaboración de Planes estratégicos de Desarrollo para instituciones públicas.
- Planes de Ordenamiento Territorial.
- Estudios y caracterización de proyectos de protección de vertientes de agua de consumo humanos y de riego.
- Estudios, conformación, asistencia técnica de sistemas financieros rurales comunitarios.
- Asesoramiento y conformación de organizaciones comunitarias y grupos de interés.
- Apoyo y acompañamiento para manejo financiero y obligaciones tributarias de organizaciones comunitarias y sociales.

MACROLOCALIZACIÓN DE SERVIEMPROSAF.

SERVIEMPROSAF, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito capital del Ecuador, la misma que cuenta con una demanda aceptable dentro del mercado, debido que la oferta en este tipo de servicios aún es exigua.

GRÁFICO N° 9: MAPA DEL ECUADOR

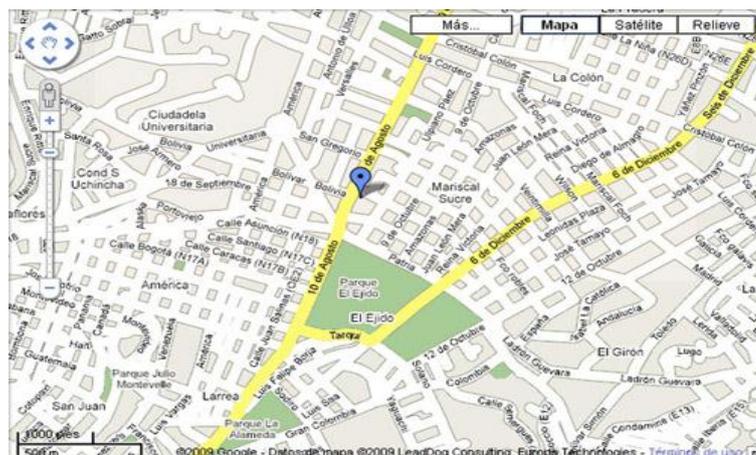


Fuente: Google Maps

MICROLOCALIZACIÓN.

SERVIEMPROSAF, se encuentra ubicado en la ciudad de Quito, en el sector Norte en la parroquia Calderón, Ciudadela Marianas Dos calle Pasaje K Número E2 – 28, Conjunto Marianitas Local N° 4, manzana 46.

GRÁFICO N° 10: SECTOR CENTRO NORTE DE QUITO



Fuente: Google Maps.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL AMBITO EXTERNO.

Los factores externos se refieren a todo lo que conforma el medio que rodea a la empresa, en especial los elementos que afectan la toma de decisiones. Estos se ubican principalmente en tres momentos: pasado, presente y futuro.

Por ello es muy considerable realizar un análisis en base a los siguientes factores que son directamente relacionados con la empresa Serviemprosaf. S.A, de la ciudad de Quito:

- Económico.
- Político.
- Geográfico.
- Tecnológico.
- Legal.
- Social.

FACTOR ECONÓMICO.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) mejoró en dos décimas las perspectivas de crecimiento de la economía ecuatoriana en 2014, año en el que cree que su Producto Interno Bruto (PIB) se incrementará un 4,2 %, frente al 4 % estimado julio, y pronostica una subida del 3,5 % para 2015.

11

¹¹ "Perspectivas económicas globales", Fondo Monetario Internacional 2013

“Los sectores de Agricultura y Pesca han crecido al promedio de la economía, la Agricultura muestra el comportamiento de una montaña rusa, propio de la exposición que los productos primarios tienen a los precios internacionales, así como la falta de profundización de medidas de fomento y productividad agrícola. El petróleo y determinados productos agrícolas sustentan la economía del Ecuador.”¹²

El FMI en su informe "Perspectivas económicas globales", eleva su previsión de hace seis meses sobre la inflación de Ecuador para 2014 en cuatro décimas, hasta un 2,8 %, y prevé una subida de los precios algo inferior, un 2,6 %, para 2015.

“En el ámbito social, el Ecuador logró una muy pequeña reducción de la tasa de desempleo, que pasó de 6,4% en 2012 a 6,3% en el 2014, sin embargo, este descenso se generó por la desaceleración de la oferta laboral; con una menor generación de empleo debido al menor dinamismo de los sectores no transables (comercio, construcción y servicios) que más dependen del consumo y que son intensivos en mano de obra.”¹³

“Los índices económicos junto con un aumento importante de inversión extranjera y el proyecto de transformación de la matriz productiva generan expectativas interesantes para el próximo año...”¹⁴

¹² *Francisco Alemán V.*, “Perspectiva económica 2014: Un enfoque gerencia”l

¹³ Informe Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014

¹⁴ Deloitte, Resultados del Índice de Confianza Empresarial Diciembre 2013

ANÁLISIS.

Conforme a los factores económicos arriba descritos se evidencia que el PIB, tiende a elevarse para el año 2015, dinamizando todos los sectores económicos del Ecuador.

La agricultura sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la economía ecuatoriana aunque tengan variabilidad los precios sigue siendo el puntal económico ecuatoriano.

En cuanto a la inflación tendrán una pequeña elevación, ya que subirán los precios que afectará a la economía de los ecuatorianos.

El desempleo ha disminuido muy poco del 2013 al 2014, siendo un factor muy importante para que los hogares cuenten con dinero para sus necesidades.

OPORTUNIDAD.

Los factores económicos analizados, son al momento una oportunidad para la empresa, debido a que al mantenerse una economía estable, siempre existirán actividades positivas para la empresa; por cuanto habrá más facilidades de inversión, debido a que la población tiene oportunidades económicas que le permiten satisfacer sus necesidades, generando mayor demanda en muchas empresas de servicios.

Además uno de los factores de fundamental importancia es que la agricultura será y siempre ha sido uno de los principales sustentos de la

economía ecuatoriana, por lo tanto no se dejará de demandar este tipo de productos y aunque sus precios sean un poco inestables, siempre serán demandados, por lo tanto existirá aumento en la demanda por crecimiento de la economía ecuatoriana.

FACTOR POLÍTICO.

Desde el inicio democrático ejercido en el 2007 y con la victoria del actual Presidente de la República Rafael Correa, se ha iniciado un periodo de estabilidad política sin precedentes, que durante estos 6 años han marcado grandes oportunidades para mejora de nuestro país, promoviendo el desarrollo económico – social, además se ha conseguido las más altas tasas de aprobación política, que han generado un aumento en la inversiones comerciales y los convenios de cooperación que han registrado más de mil millones de dólares en el balance mercantil entre Ecuador y países europeos.

ANÁLISIS.

Todas las aspiraciones mencionadas tienen un carácter universal y, a la vez, coinciden plenamente con los intereses nacionales y con valores enraizados en nuestra identidad en un país pequeño, democrático, desarmado y pacífico que depende de un sistema internacional eficaz y respetuoso para su desarrollo y su seguridad. Por eso, nuestra política a diferencia de muchos países, no es un ejercicio escenográfico de simulación, sino un reflejo genuino de lo que somos como sociedad. De

ahí, en gran medida, su estabilidad, confiabilidad y el respeto que ha logrado ganarse durante años.

OPORTUNIDAD

Gracias a todo lo mencionado anteriormente, este factor es considerado de igual manera una oportunidad, debido a que actualmente el Ecuador es un atractivo para la inversión extranjera y por lo tanto Serviemprosa puede conseguir alianzas con empresas extranjeras, con la finalidad de ofrecer servicios de óptima calidad y a precios competitivos y al aumento de la inversión por una política estable.

FACTOR LEGAL.

Según se publicó en la gaceta oficial el “Reglamento Parcial de la Ley Orgánica de Aduanas”, esta ley orgánica regula la importación de insumos y provisiones agrícolas al país mientras exista producción nacional suficiente. A pesar de tratarse de una ley que eliminó el cobro de impuestos de importación a la materia prima, se establece claramente que se prohíbe la importación de materia prima que se produzca en el país en niveles suficientes.

Según la Cámara Nacional del Comercio, la producción nacional no basta para cubrir la demanda. Otra amenaza importante son los continuos cambios en las leyes, no solo en materia de importación, sino también en otras áreas como el control de cambio que anualmente se reduce la cantidad de dólares que se otorga para importaciones, las políticas

tributarias, la nacionalización de empresas por parte del estado, entre otras.

ANALISIS.

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional constituida por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela y compuesta por los órganos e instituciones del Sistema Andino de Integración (SAI)

Los principales objetivos de la Comunidad Andina (CAN) son: promover el desarrollo equilibrado y armónico de sus países miembros en condiciones de equidad, acelerar el crecimiento por medio de la integración y la cooperación económica y social, impulsar la participación en el proceso de integración regional, con miras a la formación gradual de un mercado común latinoamericano y procurar un mejoramiento persistente en el nivel de vida de sus habitantes

AMENAZA.

Por estas razones se determinaron como amenazas, las leyes de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país, debido a los altos impuestos que se manejan actualmente en nuestro país para la importación de productos, así como la gran cantidad de trámites y legalización de los mismos y de las leyes de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país.

FACTOR DEMOGRÁFICO.

La ubicación geográfica de **SERVIEMPROSAF**, constituye una oportunidad para la empresa ya que se encuentra en la ciudad de Quito, considerada como la metrópolis de nuestro país por su acelerado y continuo crecimiento, donde cuenta con un gran número de clientes potenciales, además de esto con fáciles vías de acceso que se encuentra en óptimas condiciones, haciendo que los costos de transporte no sean tan elevados.

Sin embargo una de las amenazas más relevantes para la empresa es, la falta de conocimientos de la ciudadanía hacia los servicios ofertados por **SERVIEMPROSAF**, y el desconocimiento acerca de los profesionales que se dedican a prestar esta clase de servicios, sumado a esto tenemos las leyes financieras implementadas en el país que han ocasionado incrementos en los costos de los insumos agropecuarios, esto aunado a la disminución del poder adquisitivo ya que los consumidores buscan productos a un precio menor sin importar la calidad de los mismos, la empresa **SERVIEMPROSAF** ofrece productos de calidad a precios que podrían resultar elevados para los consumidores, en comparación a precios ofrecidos por la competencia que es de menor calidad.

ANÁLISIS.

Por lo anteriormente expuesto **SERVIEMPROSAF** cuenta con oportunidades, como una ubicación geográfica favorable y de un amplio

mercado y amenazas como la competencia de baja calidad y bajos costos.

OPORTUNIDAD.

En nuestro país existe un acelerado y continuo crecimiento donde se cuenta con un gran número de clientes potenciales y al existir mayor número de demanda es por una favorable ubicación geográfica.

FACTOR TECNOLÓGICO.

De acuerdo a la preparación tecnológica creemos que vamos a ser más competitivos en nuestro ambiente macroeconómico con la tecnología que poseemos y que hay un crecimiento en el nivel de inversión en mejoramiento de tecnología que se desarrolla y en cierta forma y en muchas industrias, tenemos que romper ese paradigma que en nuestro medio no se justifica inversión en tecnología de punta. La agricultura por ejemplo, debe considerar seriamente incorporar nueva tecnología y sistemas de trabajo para reemplazar los que hemos usado por décadas. No únicamente por la escasez y costo de mano de obra, sino por las regulaciones de uso de agua, ambientales y de seguridad social, que nos exigen un uso más eficiente y productivo de estos recursos escasos/costosos.

ANÁLISIS.

Hay que atender, también, al hecho de que las aduanas no ejercen más sus actividades solamente en puertos, aeropuertos y zonas de frontera,

sino también en otros puntos del territorio nacional, garantizando su presencia cada vez más próxima a los importadores y exportadores, acompañando la tendencia internacional para el transporte puerta a puerta por la creciente utilización de regímenes aduaneros especiales como instrumento de política económica y de fomento al comercio.

AMENAZA.

El problema no se restringe, por lo tanto, se considera una amenaza por cuanto no tiende a mejorar la estructura aduanera vigente que existe en el país, sino que también y principalmente no se la dota de condiciones compatibles con las exigencias y expectativas del futuro.

LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS O DE PORTER.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La economía libre de mercado que rige en nuestro país, es decir que cada vez es más fácil crear empresas con los mismos servicios, lo cual podría ser considerado como una **amenaza**, sin embargo existen barreras para la entrada de nuevos competidores que lo determinan las empresas existentes que intentan con fuertes recursos económicos mantenerse y consolidarse, así como también por la diferenciación de productos, esto significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente; otra barrera de entrada es la curva de aprendizaje o experiencia. Sin embargo anuncian que llegaran multinacionales comprando empresas ya establecidas mejorando la calidad y los precios de los servicios con el fin de conquistar un segmento del mercado,

también se consideran nuevos competidores aquellos ex – empleados de empresas que tratan de independizarse y emprender su propio negocio y entrar a la competencia.

Amenaza

Creación de nuevas empresas con prestación de servicios similares.

Amenaza de posibles productos sustitutos.

Si hablamos de productos en insumos agrícolas, podríamos considerar como productos sustitutos a los genéricos debido a sus bajos costos, esto genera un ahorro para el agricultor ya que miden más la disminución de los costos dejando de lado la calidad de producto, considerando que el resultado podría ser igual.

Amenazas.

Competencia de productos genéricos de baja calidad y bajos costos

Un mercado con gran cantidad de competidores

Poder de negociación de los proveedores

A inicios de los ochenta, el poder de negociación lo tenían los proveedores, existían pocos mayoristas en el país con precios altos, a medida que el negocio se fue incrementando y diversificando aparecieron otros mayoristas a nivel nacional e internacional, la competencia se incrementó tanto para empresas comerciales como en empresas con prestación de servicios y actualmente esta negociación se ha vuelto más

flexible, es una relación ganar – ganar, lo mismo sucede con los socios estratégicos.

Oportunidades.

Mayor cantidad de proveedores en el mercado

Posibilidad de elegir el mejor producto y la mejor calidad entre los proveedores

Negociación flexible ganar – ganar, con los proveedores.

Poder de negociación de los clientes.

Actualmente el cliente tiene el poder de negociación, esto se debe a la elevada competencia que existe en el sector, como también de las marcas. Permitiendo al cliente tener un abanico grande de alternativas.

En cuanto al área de servicios, debido a la necesidad de especialización y capacitación del personal, no existen muchas empresas que proporcionen los mismos servicios, la competencia es menor y por tanto los precios que se fijan por los servicios, que no están sujetos a comparación o poder de negociación del cliente, lo que permite mantener una mejor posición y mejores ventajas sobre el cliente.

Oportunidades.

Existe un gran número de personal capacitado en todas las áreas de la empresa.

Pocas empresas cuentan con personal especializado en los servicios ofertados.

Rivalidad existente entre los competidores.

El grado de competencia a nivel nacional en lo que respecta a la comercialización de productos relacionados con insumos agrícolas, en el sector es elevado. Existe un gran número de distribuidores que ofrecen los mismos productos de diferentes marcas y con diferentes costos.

En la línea de servicios, el mercado aún no está saturado, por lo tanto las posibilidades de extensión de este sector son altas, pues aún en nuestro medio local y nacional, esta clase de servicios no han tomado la importancia que tienen para el mejoramiento de la productividad dentro de muchos sectores empresariales, industriales, etc.

Oportunidad.

La línea de servicios aún no está saturada en el mercado

MATRIZ EFE**MATRIZ N° 1****EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS DE SERVIEMPROSAF**

OPORTUNIDADES	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Aumento de la demanda por el crecimiento de la economía.	Factor Económico	0.15	4	0.60
2. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.	Factor Económico	0.14	3	0.56
3. Aumento de la inversión por una política estable.	Factor Político	0.11	3	0.33
4. Mayor número de demanda por una favorable ubicación geográfica.	Factor geográfico	0.13	3	0.52
5. Mayor cantidad de proveedores en el mercado.	PNP (Porter)	0.10	3	0.30
6. La línea de servicios aún no está saturada en el mercado.	REC (Porter)	0.12	4	0.48
AMENAZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1. Políticas de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país.	Factor Legal	0.08	2	0.16
2. Creación de nuevas empresas con prestación de servicios similares.	AENC (Porter)	0.07	2	0.14
3. Competencia de productos genéricos de baja calidad y bajos costos.	APPS (Porter)	0.10	1	0.10
4. Un mercado con gran cantidad de competidores.	APS (Porter)	0.06	1	0.12
TOTAL		1		3.19

Fuente: Factores Externos
Elaborado por: Fabián Pilataxi.

PONDERACION DE LOS FACTORES EXTERNOS.

Una vez identificados los factores relacionados al análisis del entorno, se ha procedido a realizar la evaluación de factores externos para lo cual se siguió los siguientes procesos:

PASO N° 1

Se identifican las **oportunidades y amenazas** de la empresa.

OPORTUNIDADES

1. Aumento de la demanda por el crecimiento de la economía.

La economía en nuestro país creció en un 4% más en el año 2013, según datos registrados por el Banco Central del Ecuador. A finales del año 2013 el Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador superará el 4% y la inflación llegará al 4,4%. Este factor es muy importante para la empresa, debido a que si la economía crece, mejora la estabilidad económica de la población y con ello la demanda de servicio aumenta.

2. Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional.

Gracias al crecimiento económico, la población tiene más facilidad para invertir como también para satisfacer sus necesidades personales, generando mayor demanda en muchas empresas de servicios. Esto se debe a que la disminución de la inflación produce

una disminución de los costos en cualquier ámbito comercial o empresa de servicios.

3. Aumento de la inversión por una política estable.

Actualmente el Ecuador es un atractivo para la inversión extranjera y por lo tanto Serviemprosaf puede conseguir alianzas con empresas extranjeras, con la finalidad de ofrecer servicios de óptima calidad y a precios competitivos.

4. Mayor número de demanda por una favorable ubicación geográfica.

La ubicación geográfica de **SERVIEMPROSAF**, constituye una oportunidad para la empresa ya que se encuentra en la ciudad de Quito, considerada como la metrópolis de nuestro país por su acelerado y continuo crecimiento, donde cuenta con un gran número de clientes potenciales, además de esto con fáciles vías de acceso que se encuentra en óptimas condiciones

5. Mayor cantidad de proveedores en el mercado.

A medida que el negocio se fue incrementando y diversificando aparecieron otros mayoristas a nivel nacional e internacional, la competencia se incrementó tanto para empresas comerciales como en empresas con prestación de servicios y actualmente esta negociación se ha vuelto más flexible, es una relación ganar – ganar, lo mismo sucede con los socios estratégicos.

6. *La línea de servicios aún no está saturada en el mercado.*

En la línea de servicios, el mercado aún no está saturado, por lo tanto las posibilidades de extensión de este sector son altas, pues aún en nuestro medio local y nacional, esta clase de servicios no han tomado la importancia que tienen para el mejoramiento de la productividad dentro de muchos sectores empresariales, industriales, etc.

AMENAZAS

1. *Políticas de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país.*

Las políticas de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país, debido a los altos impuestos que se manejan actualmente en nuestro país para la importación de productos, así como la gran cantidad de trámites y legalización de los mismos.

2. *Creación de nuevas empresas con prestación de servicios similares.*

La economía libre de mercado que rige en nuestro país, es decir que cada vez es más fácil crear empresas con los mismos servicios, también se consideran nuevos competidores aquellos ex – empleados de empresas que tratan de independizarse y emprender su propio negocio y entrar a la competencia.

3. *Competencia de productos genéricos de baja calidad y bajos costos.*

Si hablamos de productos en insumos agrícolas, podríamos considerar como productos sustitutos a los genéricos debido a sus bajos costos, esto genera un ahorro para el agricultor ya que miden más la disminución de los costos dejando de lado la calidad de producto, considerando que el resultado podría ser igual.

4. *Un mercado con gran cantidad de competidores.*

Actualmente el cliente tiene un abanico grande de alternativas, esto se debe a la elevada competencia que existe en el sector, como también de las marcas. El grado de competencia a nivel nacional en lo que respecta a la comercialización de productos relacionados con insumos agrícolas, en el sector es elevado. Existe un gran número de distribuidores que ofrecen los mismos productos de diferentes marcas y con diferentes costos.

PASO N° 2

Se asigna una ponderación a cada factor; los valores oscilan entre 0.01 a 0.99, cuya consecuencia total es el 1 (uno) de estas ponderaciones.

PASO N °3

Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores de la siguiente manera:

CUADRO N° 1**FACTOR DE VALORACIÓN Y PONDERACIÓN**

FACTOR	VALORACION
Oportunidad mayor	4
Oportunidad menor	3
Amenaza mayor	2
Amenaza menor	1

Elaboración: Fabián Pilataxi

PASO N° 4

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

PASO N° 5

La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera:

Si el promedio ponderado es **2.5** indica que existe predominio de las oportunidades sobre la amenazas; si es mayor a **2.5** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas externas no son un problema; en cambio cuando el resultado

es menor a **2.5** existe un predominio de las amenazas sobre las oportunidades y por lo tanto la empresa está en problemas externos.

ANÁLISIS:

La matriz de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como las oportunidades y amenazas más relevantes, dentro del análisis externo de Serviemprosaf. Como observamos en el cuadro de evaluación de los factores externos, la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y amenazas, da un valor de **3,07 puntos**; lo que quiere decir que está sobre el promedio aceptable de los factores, con lo cual se puede concluir que en este caso las oportunidades son mayores que las amenazas y por lo tanto Serviemprosaf debe aprovecharlas para su crecimiento y desarrollo.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ÁMBITO INTERNO.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE SERVIEMPROSAF.

PREGUNTAS PARA ANALIZAR LA PLANEACIÓN

1. ¿En qué año Serviemprosaf inició sus actividades?

Serviemprosaf, fue constituida el 08 de Febrero del 2012, pero iniciamos nuestras actividades con atención al cliente aproximadamente a finales del mes de marzo del mismo año.

Fortaleza:

- Constituida legalmente

2. ¿Cuál es la misión de su empresa?

Proveer, facilitar, desarrollar y ejecutar servicios de calidad, que aporten a procesos de desarrollo sostenibles en temas agropecuarios, forestales, ambientales, sociales, productivos, desarrollo económico, empresarial, fortalecimiento institucional y organizacional, que emprenden las personas naturales e instituciones públicas (Gobiernos Provinciales, Municipales, Parroquiales, y demás entidades estatales), privadas, y organizaciones, a través de la participación activa de los actores, para mejorar la calidad de vida y alcanzar el Buen Vivir-vivir bien de la población.

Fortaleza:

- Diversificación en los servicios prestados

3. ¿Cuál es la visión de Serviemprosaf?

Ser una empresa alternativa y líder en servicios de calidad en el Ecuador, que provee productos y servicios a personas naturales e instituciones públicas y privadas, para potenciar a las organizaciones sociales y Gobiernos locales, con destrezas y habilidades para desarrollar, planificar, gestionar, negociar y gerenciar procesos de desarrollo local sostenible, en los ámbitos: productivo, forestal, ambiental, empresarial, organizativo, institucional, con participación, corresponsabilidad, complementariedad e inclusión, en un marco de equidad, igualdad, solidaridad, transparencia y derechos sociales.

Fortaleza:

- Brindar productos y servicios de calidad

4. ¿Con cuánto personal cuenta Serviemprosaf?

Serviemprosaf dentro de sus instalaciones cuenta con 6 personas fijas incluyendo a mi persona, y con 8 técnicos ocasionales a los cuales se los contrata de acuerdo a las necesidades que surjan dentro de la empresa.

Debilidad:

- Personal ocasional

5. ¿Todo el personal que trabaja en Serviemprosaf, está capacitado?

Todo el personal tanto fijo como contratado, es especializado para las diferentes áreas de servicio que ofrecemos para ofrecer un mejor servicio en sus actividades que realiza diariamente.

Fortaleza:

- Personal especializado en su área

6. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica que sigue Serviemprosaf S. A. ?

Iniciamos nuestras labores con todos los servicios ofertados expuestos, los mismos que van siendo revisados y organizados conforme la demanda del mercado, sin embargo no contamos con una planeación estratégica organizada.

Debilidad:

- No existe una planeación estratégica

7. ¿Existe algún formato en dónde se registren las metas?

Por el momento no hemos venido trabajando a través de metas claras, planificadas u organizadas, lo que pretendemos por ahora de manera primordial, es dar a conocer nuestros servicios y expandirnos hacia nuevos mercados, esa es nuestra principal meta; sin embargo hay metas fijas a corto plazo que deben ser evaluadas.

Debilidad:

- Escases de metas organizacionales a corto y largo plazo.

8. ¿La empresa cuenta con planificación estratégica?

A pesar de que ya tenemos un año de haber iniciado nuestras actividades, no hemos realizado ninguna planificación estratégica, ni análisis FODA, es por ello que como se lo mencione anteriormente, no contamos con un plan estratégico empresarial.

Debilidad:

- No se cuenta con un plan estratégico

9. Existe predisposición de la empresa en su conjunto para asumir nuevos retos?

Dependiendo de la demanda de estudios, realizamos una reunión para analizar la propuesta y contar con el técnico especializado requerido para efectuar el servicio, indicando las directrices y tiempo de cumplimiento, el cual a su vez es analizado por el especialista y en consenso con los gerentes y el cliente se establece una fecha máxima de entrega, encontrándose siempre predispuestos todos los departamentos para asumir los nuevos proyectos que se presenten.

Fortaleza:

- Conformidad de los socios para asumir nuevos proyectos

10. ¿Cómo se lleva a cabo el análisis de un proyecto?

Los análisis que se elaboran actualmente son muy superficiales y están enfocados directamente al porcentaje de utilidad de acuerdo al proyecto asumido, terminado y entregado; y el análisis en lo que representa el porcentaje de utilidad de la venta de los insumos agrícolas.

Debilidad:

- Análisis enfocado solamente a la utilidad de los productos y servicios.

11. ¿Quién se encarga de realizar el análisis de un proyecto?

Los encargados de realizar el análisis de un proyecto son los Gerentes de proyecto conjuntamente con el Gerente General.

Fortaleza:

Cuentan con una estructura jerárquica

12. ¿A quién se reportan el análisis?

No existe reporte, simplemente se lo analiza en Junta general de los Gerentes para que ellos sean quienes tome las decisiones correctas dentro de la empresa.

Debilidad:

- Falta de control

13. ¿Cuáles son los departamentos con que cuenta la empresa?

Gerencia, departamento de producción, departamento de operaciones y departamento administrativo, además contamos con Secretaría, Contabilidad, técnicos y consultores ocasionales de proyectos.

14. ¿Indique Usted que actividades realiza la Gerencia de Proyectos?

Se encarga de planificar, dirigir, controlar las actividades vinculadas con los proyectos de desarrollo sostenible como agropecuarios, forestales, ambientales, sociales, productivos y fortalecimiento organizacional, dirigido a personas naturales y entidades públicas y privadas.

15. ¿Cree usted que en la Gerencia de proyectos, se están llevando todas las actividades a cabalidad?

Pienso que sí, ya que el responsable siempre se encuentra atento a las propuestas de proyectos que se generen y busca alternativas para que la misma tenga un buen desenvolvimiento.

16. ¿Indique Usted que actividades realiza la Gerencia de Operaciones

La gerencia de operaciones se encarga de coordinar y supervisar los procesos establecidos en todas las áreas que integran Serviemprosaf S.A.

17. ¿Cree usted que en la Gerencia de operaciones, se están llevando todas las actividades a cabalidad?

Al parecer falta un poco de planeación estratégica, por lo que se está pensando implementarla a fin de mejorar las debilidades y si es posible realizar una campaña de publicidad de la empresa.

18. ¿Indique Usted que actividades realiza la Gerencia Administrativa?

La gerencia administrativa se encarga de coordinar y velar por los recursos que tiene la empresa como son: materiales, humanos, tecnológicos y financieros, así como también elabora los respectivos presupuestos.

19. ¿Cree usted que en la Gerencia administrativa, se están llevando todas las actividades a cabalidad?

La persona encargada de la gerencia administrativa, es especialista en su rama y cumple a satisfacción las actividades, ya que siempre está en vinculación con los otros departamentos y con la gerencia general, convoca a reuniones para llegar a consensos y da información clara y concisa referente a la organización y su entorno. Pero una de las falencias que se debe mejorar es el control al personal.

20. ¿Quién está encargado de las finanzas y contabilidad en la empresa?

Como le dije anteriormente el Gerente administrativo es el encargado de administrar y cuidar los recursos financieros, por lo que es la persona encargada de vigilar las finanzas y contabilidad en la empresa, las

mismas que tienen un buen desenvolvimiento y siempre se reportan a la gerencia de forma satisfactoria.

21 ¿La empresa ha realizado un estudio o análisis en relación a producto o servicio, precio, plaza y promoción?

La verdad es que un estudio minucioso no se ha realizado, únicamente hemos trabajado en base a la experiencia que tenemos como profesionales, pero no hemos realizado estudios para analizar exhaustivamente los servicios que prestan otras empresas. En cuanto al precio nos manejamos con lo que indica la competencia y nuevamente le manifiesto no contamos con promoción ni publicidad.

Con la implementación de la planificación estratégica, esperamos que sea un gran aporte para nuestra empresa.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE OPERACIONES DE SERVIEMPROSAF

PREGUNTAS PARA ANALIZAR LA PLANEACIÓN OPERATIVA

1. ¿En base a qué establecen las metas operativas?

Las únicas metas operativas con las que actualmente contamos, son montos por ventas de insumos agrícolas, más nuestros servicios profesionales se han visto un poco reprimidos por falta de una estrategia que permita entrar y mantenerse en el mercado, por falta de publicidad y por no contar con una planeación organizada de nuestros servicios profesionales.

Debilidad:

1. Escases de planeación y publicidad

2. ¿Cada cuánto se revisan las metas?

No lo hacemos

3. ¿Cómo sabe que los planes operativos van de acuerdo con los objetivos estratégicos?

No contamos con planificación

4. ¿Cómo asigna los recursos para que se cumplan los planes?

Los recursos económicos son asignados de acuerdo al proyecto y en el caso de los insumos de acuerdo a la disponibilidad del producto en stock o a la cantidad que el cliente solicite.

5. ¿Cómo da seguimiento al avance en los planes de acción?

No contamos con planificación

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE ADMINISTRATIVO DE
SERVIEMPROSAF**

PREGUNTAS DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

1. ¿Cómo analizan y toman las decisiones en los diferentes niveles?

Se las analiza y socializa en la Junta General de Socios en donde dependiendo del caso, se realiza votación.

Fortaleza:

2. Reunión y consenso con la Junta General de socios, para toma de decisiones.

2. ¿Qué significado tiene para usted información, en lo que se refiere a la empresa?

Es estar al tanto de lo ocurre tanto dentro como fuera de la empresa, con respecto a precios, proveedores, competencia, preferencias y sobre todo saber de manera clara y concisa todos los servicios que tengo en mi

empresa y de esta manera poder llegar con la misma información a nuestros clientes.

Fortaleza:

3. Información clara y concisa, en lo referente a la organización y su entorno.

3. ¿Cuenta usted con un conocimiento claro de las actividades que realiza la organización?

Claro que sí, así mismo la empresa se encuentra informada y actualizada de todo el entorno empresarial, permitiéndonos conocer lo que nos puede perjudicar o favorecer a la empresa.

Fortaleza:

4. Conocimiento claro de organización

4. ¿Usa hojas de control u otro sistema o indicador que le permita compararse con la competencia, basándose en su planeación estratégica?

No, en realidad las hojas de control no han sido tomadas en cuenta por tanto no existe un indicador de competencia y no se ha aplicado una planeación estratégica para mejorar este aspecto tan importante para lo interno de la empresa.

Debilidad:

5. Falta de control

5. ¿Cuenta la empresa con análisis de procesos?

Los procesos principales que llevamos a cabo en Serviemprosaf son muy básicos y se limitan a la asesoría de proyectos y a la venta de insumos, pero no contamos con una organización que vigile, analice y mejore los procesos que cubran todos los servicios que ofertamos.

Debilidad:

6. No cuentan con procesos establecidos

6. Cuáles son los procesos de apoyo? (Levantamiento de pedidos, facturación, uso de hojas de servicio)

Contamos con un sistema simple computarizado de facturación de todas las ventas que se llevan a cabo, así como compra de provisiones y gastos generales de la empresa.

Fortaleza:

7. Existe un sistema computarizado de compras y ventas

7. ¿Cómo determina la factibilidad técnica y económica de sus procesos?

Son muy empíricos (de cierto modo) y sencillos, por lo que considero que si no empezamos a trabajar con una planeación estratégica general de la empresa, en

los procesos y en la promoción de los diferentes servicios, no podremos mantenernos en el mercado actual.

Debilidad:

8. Falta de procesos

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CLIENTES DE SERVIEMPROSAF

La siguiente encuesta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Serviemprosaf S. A., de la ciudad de Quito.

1. ¿Cuál es su requerimiento en la empresa?

CUADRO N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comprar provisiones	22	81,48
Servicios de asesoramiento	5	18,52
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 13



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

Según las encuestas aplicadas el 81,48% corresponde a la compra de provisiones e insumos y sólo el 18,52 % corresponde a los servicios de asesoramiento. Se considera un mayor porcentaje en la Compra de provisiones debido a la falta de información sobre los otros servicios que ofrece la empresa.

Debilidad:

9. Mayor cantidad de clientes para la compra de provisiones

2. ¿Conoce usted todos los servicios que ofrece la empresa?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	33,33
NO	18	66,67
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 14



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

El 66,67% manifestó que no conoce todos los servicios que ofrece Serviemprosaf y el 33,33% tiene un conocimiento superficial, una vez más constatamos que la mayoría de los clientes y posibles clientes no conocen a su totalidad todos los servicios con los que cuenta Serviemprosaf.

Debilidad:

10. No dan a conocer todos sus servicios a los clientes

3. ¿Ha tenido algún inconveniente con los productos ofertados en la empresa?

CUADRO N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	7,41
NO	25	92,59
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 15



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

El 92,59% no ha presentado ningún inconveniente al momento de solicitar un servicio en Serviemprosaf, lo cual se puede considerar como un alto porcentaje de aceptación tanto en el servicio de atención al cliente como en la calidad del producto o servicio que adquirió el cliente. Y solo el 7,41% presentó inconvenientes lo cual es un porcentaje considerablemente bajo.

4. ¿Cómo se encuentra con respecto al producto o servicio que solicitó?

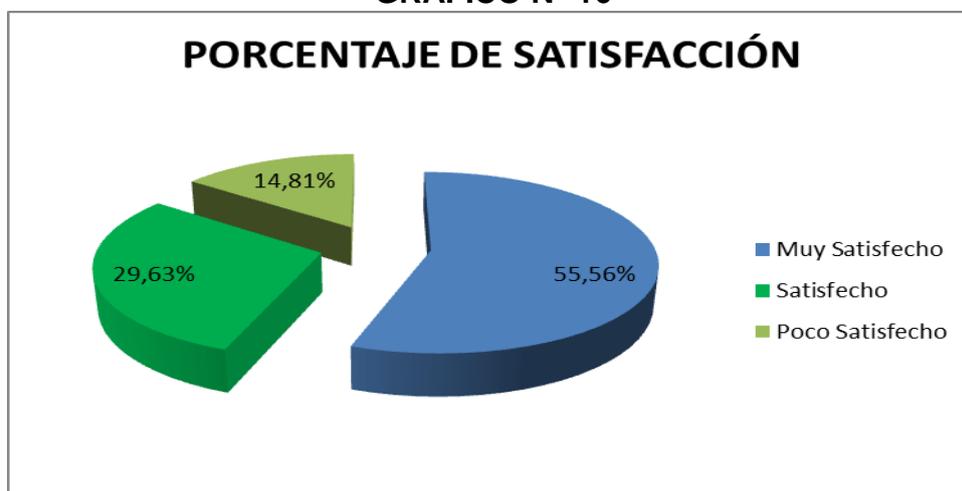
CUADRO N° 7

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Satisfecho	15	55,56
Satisfecho	8	29,63
Poco Satisfecho	4	14,81
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 16



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

El 55,56% se encuentran muy satisfechos con los Servicios que Serviemprosaf les ha ofrecido, el 26,63% Satisfechos y 14,81% Poco satisfechos, por tanto se considera a Serviemprosaf es una empresa consolidada gracias a la aceptación de sus clientes.

Fortaleza:

11. Clientes muy satisfechos

5. En cuanto al costo del producto o servicio que solicito. ¿Cómo lo considera?

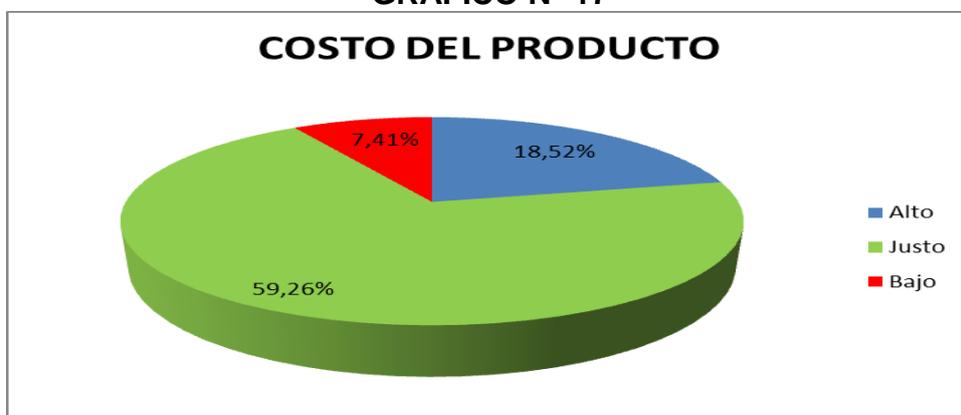
CUADRO N° 8

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alto	7	25,93
Justo	16	59,26
Bajo	4	14,81
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 17



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

El 59,26% consideran un precio justo a los productos que ofrece Serviemprosaf, el 18,52% un precio alto y el 7,41% un precio bajo, es decir que estamos dentro de los precios globales que mantiene el mercado actual.

Fortaleza:

- Precios justos, acorde al mercado local y a la economía de los clientes

6. ¿Usted considera que Serviemprosaf está suficientemente equipado, para ofertar sus servicios?

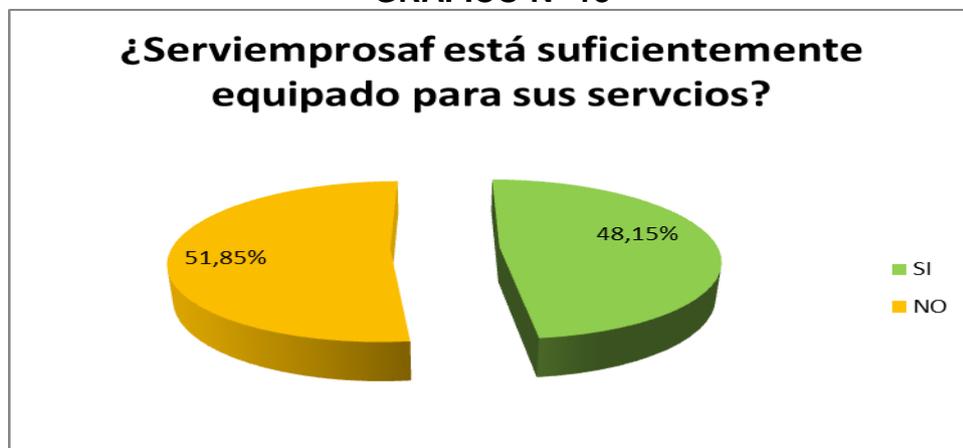
CUADRO N° 9

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	13	48,15
NO	14	51,85
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 18



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

El 51,85% considera que las instalaciones de Serviemprosaf no son las adecuadas o no son lo suficientemente confortables para los servicios de la empresa, y el 48,15% consideran que si están lo suficientemente equipadas.

Debilidad:

13. Instalaciones poco adecuados y confortables para los clientes

7. ¿Cómo consideraría usted la publicidad que emplea esta empresa para atraer al cliente?

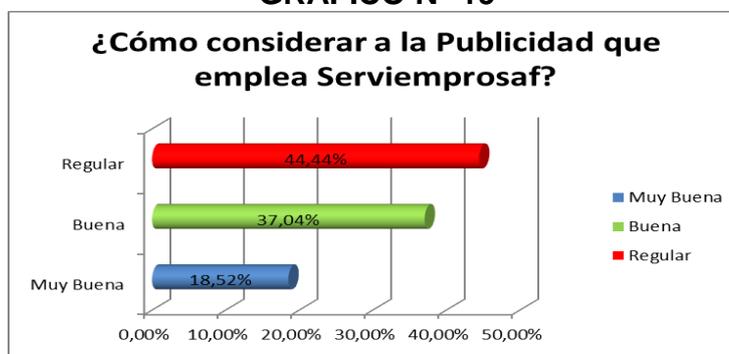
CUADRO N° 10

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	5	18,52
Buena	10	37,04
Regular	12	44,44
TOTAL	27	100,00

Fuente: Clientes de Serviemprosaf

Elaborado por: El Autor

GRAFICO N° 19



Fuente: Encuestas a los clientes

Elaborado por: El Autor

Análisis e Interpretación

El 44,44 % consideran los medios de publicidad de Serviemprosaf como regulares, el 37,04% buena y el 18,58% muy buena; esto debe poner en alerta al gerente de Serviemprosaf porque por la falta de publicidad no se han podido ofertar todos los servicios que tiene la empresa, es por ello que se debería considerar un buen plan de marketing, con la finalidad de posicionar nuestra empresa en el mercado local.

Debilidad:

14. Falta de un buen sistema publicitario y marketing empresarial

MATRIZ EFI

MATRIZ N° 2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS DE SERVIEMPROSAF S. A.

FORTALEZAS	FUENTE	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
1.- Constituida legalmente	Pregunta 1 gerente	0.09	4	0.36
2.-Diversificacion en los servicios prestados.	Pregunta 2 gerente	0.04	3	0.12
3.-Brindar productos y servicios de calidad.	Pregunta 3 gerente	0.09	4	0.36
4.- Personal especializado en su área.	Pregunta 5 gerente	0.08	4	0.32
5.-Conformidad de los socios para asumir nuevos proyectos.	Pregunta 8 gerente	0.05	3	0.15
6.- Reunión y consenso con la Junta General de Socios, para toma de decisiones.	Pregunta 1 G. Adm.	0.06	3	0.18
7.- Información clara y concisa en lo referente a la organización y su entorno.	Pregunta 2 y 3 G. Adm.	0.06	3	0.18
8.-Existe un sistema computarizado de compras y ventas.	Pregunta 6 G. Adm.	0.07	3	0.21
9.- Clientes muy satisfechos.	Pregunta 6 encuestas	0.08	4	0.32
10.- Precios justos acorde al mercado local y a la economía de los clientes.	Pregunta 7 encuestas	0.08	4	0.32
DEBILIDADES		PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION TOTAL
5. Personal ocasional.	Pregunta 4 gerente	0.02	1	0.02
6. No existe una planeación estratégica.	Pregunta 6 y 8 gerente	0.02	1	0.02
7. Escases de metas organizacionales a corto y largo plazo.	Pregunta 7 gerente	0.02	1	0.02
8. Análisis enfocado solamente a la utilidad de los productos y servicios.	Pregunta 10 gerente	0.03	2	0.06
9. Falta de control.	Pregunta 11 gerente y 4 G. Adm.	0.04	2	0.08
10. Falta de publicidad y marketing.	Pregunta 11 gerente y 4 G. Adm.	0.02	1	0.02
11. Falta de procesos establecidos.	Pregunta 5 y 7 G. Adm.	0.02	1	0.02
12. Mayor cantidad de clientes para la compra de provisiones.	Pregunta 3 encuestas	0.04	2	0.08
13. No dan a conocer todos sus servicios a los clientes.	Pregunta 4 encuestas	0.04	2	0.08
14. Instalaciones poco adecuadas y confortables para los clientes.	Pregunta 8 encuestas	0.05	2	0.10
TOTAL		1		3.02

Fuente: Entrevistas y Encuestas aplicadas

Elaborado por: Fabián Pilataxi

SUSTENTACIÓN:

Al obtener los resultados de los factores internos, podemos darnos cuenta en el cuadro de evaluación, que la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y las debilidades, da un valor de 3,02 puntos, lo que significa que está por encima del promedio aceptable de los factores, con lo cual se expresa que en este caso las fortalezas son mayores que las debilidades, sin embargo hay que considerar que las debilidades deben ser tomadas en cuenta ya que su desarrollo y ejecución permitirá crecimiento, estabilidad, desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

ANÁLISIS FODA DE “SERVIEMPRESAF”

La Matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones y establecer estrategias certeras a la realidad de la empresa. Es por ello que con el análisis realizado en “Serviemprosa”, se ha podido identificar la situación actual por la que atraviesa la entidad y así poder determinar a través del análisis FODA, elementos necesarios que permiten establecer estrategias para el mejoramiento de la misma.

1. Elaboración de la matriz con los factores internos y externos.

MATRIZ N° 3

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1 Constitución legal</p> <p>F.2 Diversificación en los servicios prestados</p> <p>F.3 Brinda productos y servicios de calidad</p> <p>F.4 Personal especializado en su área.</p> <p>F.5 Predisposición de los socios para asumir nuevos proyectos</p> <p>F.6. Reunión y consenso en Junta General para toma de decisiones</p> <p>F.7. Sistema computarizado de compras y ventas</p> <p>F.8. Clientes muy satisfechos</p> <p>F.9. Precios justos, acorde al mercado local y a la economía de los clientes.</p>	<p>D.1 Personal ocasional</p> <p>D.2 Escasez de metas organizacionales a corto y largo plazo</p> <p>D.3 Análisis enfocado solamente a la utilidad de los productos y servicios</p> <p>D.4 Falta de control</p> <p>D.5 Falta de publicidad y marketing</p> <p>D.6 Falta de procesos establecidos</p> <p>D.7 No cuenta con un departamento de marketing para dar a conocer todos los servicios a los clientes y buscar nuevos clientes</p> <p>D.8 Instalaciones poco adecuadas y confortables para sus clientes</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1. Aumento de la demanda por el crecimiento de la economía</p> <p>O.2 Existencia de grandes clientes potenciales a nivel local, regional y nacional</p> <p>O.3. Aumento de la inversión por una política estable</p> <p>O.4. Mayor número de demanda por una favorable ubicación geográfica</p> <p>O.6. Mayor cantidad de proveedores en el mercado</p> <p>O.7 La línea de servicios aún no está saturada en el mercado</p>	<p>A.1. Políticas de importaciones restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país.</p> <p>A.2. Creación de nuevas empresas con prestación de servicios similares</p> <p>A.3 Competencia de productos genéricos de baja calidad y bajos costos.</p> <p>A.4. Un mercado con gran cantidad de competidores</p>

Fuente: Matriz 1 y Matriz 2.

Elaborado por: El Autor

2. Combinación entre:

15. Fortalezas y Oportunidades

16. Fortalezas y Amenazas

17. Debilidades y Oportunidades

18. Debilidades y Amenazas

RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

	ENUNCIADO
OBJETIVO 1	Implementar una oficina de marketing dentro de la empresa.
OBJETIVO 2	Crear una estructura organizacional, en donde se especifiquen las funciones de cada cargo en el puesto de trabajo y así conseguir un índice de eficiencia mayor por cada uno de sus trabajadores.
OBJETIVO 3	Realizar un plan publicitario completo de todos los servicios que ofrece Serviemprosaf, para aumentar la demanda y conseguir un mejor posicionamiento de nuestros productos en el mercado local y nacional.
OBJETIVO 4	Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.

Fuente: Matriz 4

Elaborado por: El Autor

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “SERVIEMPROSAF”, DE LA CIUDAD DE QUITO.

Plan estratégico para la empresa Serviemprosaf S. A

Tener una misión, visión y objetivos bien establecidos, los mismos que deben estar plasmados en documentos y lugares estratégicos de la empresa y así mismo conseguir que los colaboradores conozcan la finalidad que tiene Serviemprosaf S. A., para de esta manera tener de forma clara la labor que se debe desempeñar dentro de la entidad.

PROPUESTA:

Para la puesta en marcha del presente objetivo, ponemos a consideración de los socios el siguiente documento, el mismo que puede ser considerado para la mejora de la empresa y a su vez debe ser socializado de manera clara a sus colaboradores:

SERVIEMPROSAF S. A



MISIÓN:

Somos una empresa dedicada a proveer, facilitar, desarrollar y ejecutar servicios enfocados en el desarrollo sostenible en temas agropecuarios, forestales, ambientales, sociales, productivos y empresariales, con profesionales especializados en cada una de las áreas, donde nuestro objetivo principal es brindar a nuestros clientes un trabajo de calidad.

VISION:

Para el año 2016, ser una empresa alternativa y líder en el mercado con destrezas y habilidades para desarrollar, planificar, gestionar, negociar y gerenciar procesos de desarrollo local sostenible, entregando a nuestros clientes de productos y servicios de calidad, oportuna y eficazmente, abarcando el mercado global nacional.

OBJETIVOS:

- El objetivo de nuestra empresa es ofrecer a las instituciones públicas y privadas productos y servicios de excelencia y calidad en levantamiento de estudios, diseños, implementación, operación, manejo, comercialización de: actividades productivas, ambientales, forestales, empresariales y de desarrollo local, para generar la construcción y el fortalecimiento de procesos y capacidades para satisfacer dinámicas económicas que contribuyan a generar empleo, armonía con el entorno y mejores condiciones de vida de la población.

- Captar mayor número de clientes en cada uno de nuestros servicios y así conseguir incrementar nuestra cartera de clientes, que servirán de referencia para llegar a nuevos mercados nacionales.

PLANTEAMIENTO DE VALORES:

Respeto y conciencia moral: Mantener alta consideración de las personas como ser humano, valorando las opiniones y criterios de los demás aunque no los comparta, manteniendo siempre una actitud ética.

Compromiso: Predisposición y actitud positiva para que prevalezcan los objetivos y metas empresariales, sobre los objetivos personales, procurando mantener siempre los requerimientos y satisfacción de nuestros clientes.

Profesionalismo: Contamos con personal calificado, especializado y en constante capacitación, que permite que nuestros servicios sean garantizados.

Actitud de líder: asumir desafíos empresariales, con positivismo y optimismo, afrontar los cambios y saber encaminar a su grupo de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales con excelencia y alcanzar el éxito en la empresa como un servicio a los demás.

Trabajo en Equipo: Organizar, coordinar, planificar y verificar las actividades del personal a su cargo con liderazgo y responsabilidad.

Desarrollo personal: Capacidad de adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno. Realizando análisis honesto de sus debilidades, empleando fortalezas, sacando provecho de los errores y oportunidades de aprender y desarrollarse como un medio de mejorar su calidad personal y profesional.

Orden y Calidad: Impulso subyacente para organizar y estructurar tanto las tareas encomendadas como el ambiente físico que rodea al sujeto, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos por la organización.

DESARROLLO DE LOS OBJETIVO ESTRATÉGICOS PARA SERVIEMPRESAF S. A. DE LA CIUDAD DE QUITO

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 1

Implementar una oficina de marketing dentro de la empresa

PROBLEMA

En esta empresa al no contar un departamento de marketing, no le permiten encontrar un mercado meta al cual dirigirse y atenderlo de la mejor manera posible; así mismo se disminuyen la visión de encontrar mejores oportunidades de negocios, no se analizan a los consumidores, ni a la competencia, así se descuida la difusión, la promoción y la distribución de los productos.

META

En un tiempo no mayor a 3 meses, se creará e implementará en la empresa, un departamento destinado exclusivamente al marketing.

ESTRATEGIA

Elaborar un diseño arquitectónico que permita la implementación de una oficina en las instalaciones de la empresa Serviempresaf

POLÍTICAS

Implementar y ejecutar una oficina de marketing, con diseño moderno y adecuado para que se realicen las actividades de mercadeo, con

estrategias novedosas y dinámicas de acuerdo al entorno en que se desenvuelve la empresa

ACTIVIDADES

- Realizar el plano respectivo.
- Equipamiento e implementación del departamento de marketing.

TIEMPO

El lapso de tiempo estimado para la implementación del departamento de marketing es de 3 meses.

RESPONSABLE

Gerente propietario.

PRESUPUESTO

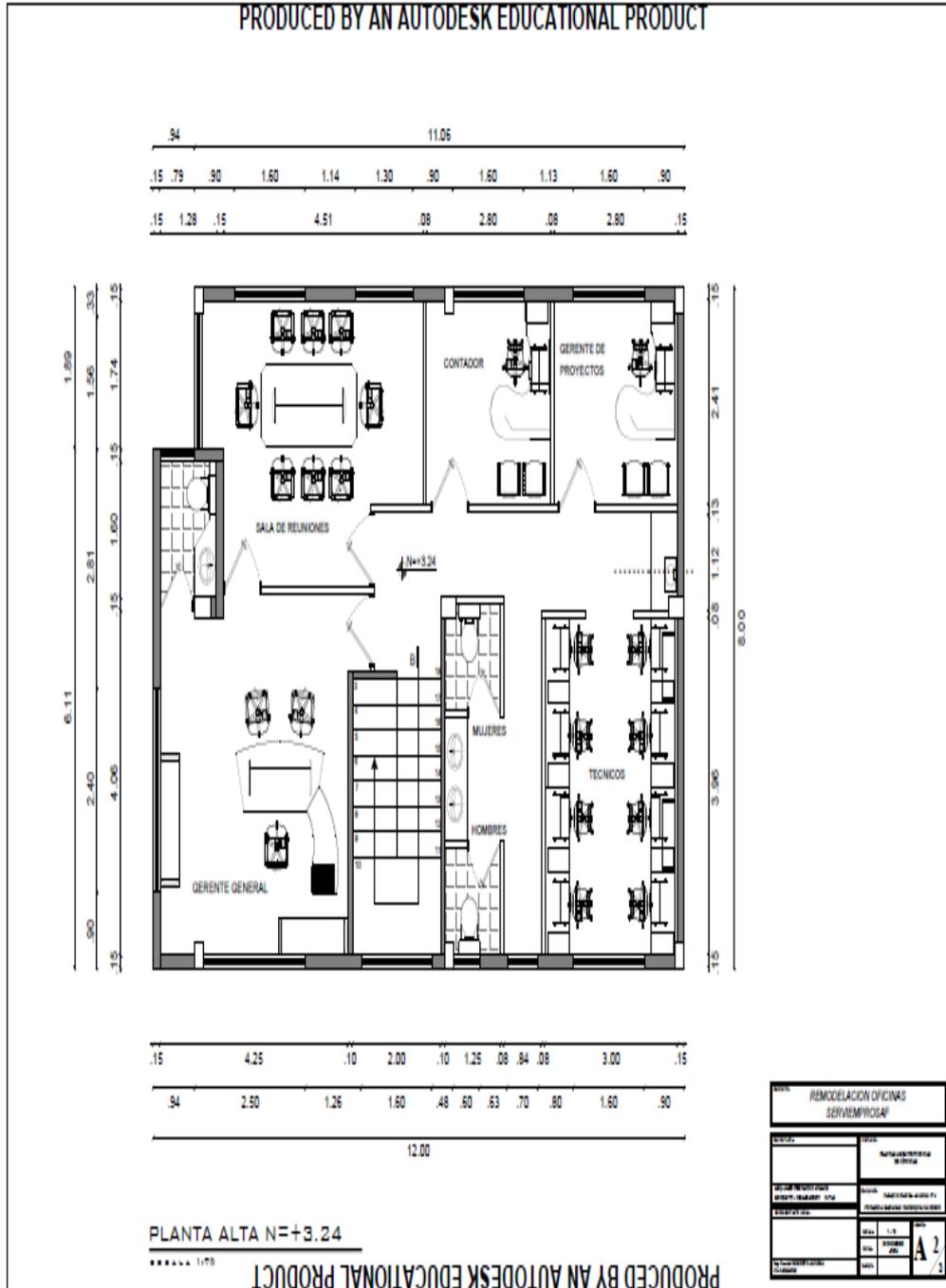
Cuadro N° 38

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<i>Equipamiento de la oficina de marketing</i>			
Desmontaje y reubicación	12.05 m2	28,88	360,00
Colocación de puntos de voz y datos	12.05 m2	27,88	336,00
Reubicación de puntos de energía eléctrica	12.05 m2	17,93	216,00
Instalación paneles de divisiones de las oficinas y puertas	12.05 m2	54,77	660,00
Instalación de muebles modulares de oficina	12.05 m2	93,61	1.128,00
<i>Contratación de arquitecto para diseño.</i>	1	\$110.00	\$110.00
Total			\$2.810,00

Elaboración: El Autor

PRODUCED BY AN AUTODESK EDUCATIONAL PRODUCT

PRODUCED BY AN AUTODESK EDUCATIONAL PRODUCT



Matriz N° 5

IMPLEMENTACIÓN DE UNA OFICINA DE MARKETING							
PROBLEMA	META	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	PRESUPUESTO	TIEMPO	RESPONSABLE
En esta empresa al no contar un departamento de marketing, no le permiten encontrar un mercado al cual dirigirse y atenderlo de la mejor manera posible; así mismo se disminuyen la visión de encontrar mejores oportunidades de negocios, no se analizan a los consumidores, ni a la competencia; así, se descuida la difusión, la promoción y la distribución de los productos	En un tiempo no mayor a 3 meses, se creará e implementará en la empresa, un departamento destinado exclusivamente al marketing.	Implementar y ejecutar una oficina de marketing, con diseño moderno y adecuado para que se realicen las actividades de mercadeo, con estrategias novedosas y dinámicas de acuerdo al entorno en que se desenvuelve la empresa	Elaborar un diseño arquitectónico que permita la implementación de una oficina en las instalaciones de la empresa Serviemprosaf	- Realizar el plano respectivo. - Equipamiento e implementación del departamento de marketing.	El presupuesto para este objetivo es de \$2.810 dólares.	3 meses.	Gerente de la empresa

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2

Crear una estructura organizacional, en donde se especifiquen las funciones de cada cargo en el puesto de trabajo y así conseguir un índice de eficiencia mayor por cada uno de sus trabajadores.

PROBLEMA

En esta empresa al no contar con una estructura organizacional, esta no le permiten encontrar una dirección en la cual se oriente a cada uno de sus trabajadores en sus funciones diaria y se descuida la función de cada uno de sus empleados.

OBJETIVO:

Proponer una estructura organizacional acorde al personal requerido y establecer las funciones a cada uno de los puestos de Serviemprosaf S.A.

META:

Conseguir que la estructura organizacional propuesta rompa con los esquemas de dirección horizontal y se respeten las jerarquías, así mismo con las funciones se busca optimizar las tareas para que sean ejecutadas con mayor eficiencia y eficacia.

POLÍTICAS:

Realizar una estructura organizacional acorde al personal ya establecido de la empresa.

Realizar un estudio para determinar los puestos de trabajo y los perfiles profesionales.

ESTRATEGIAS:

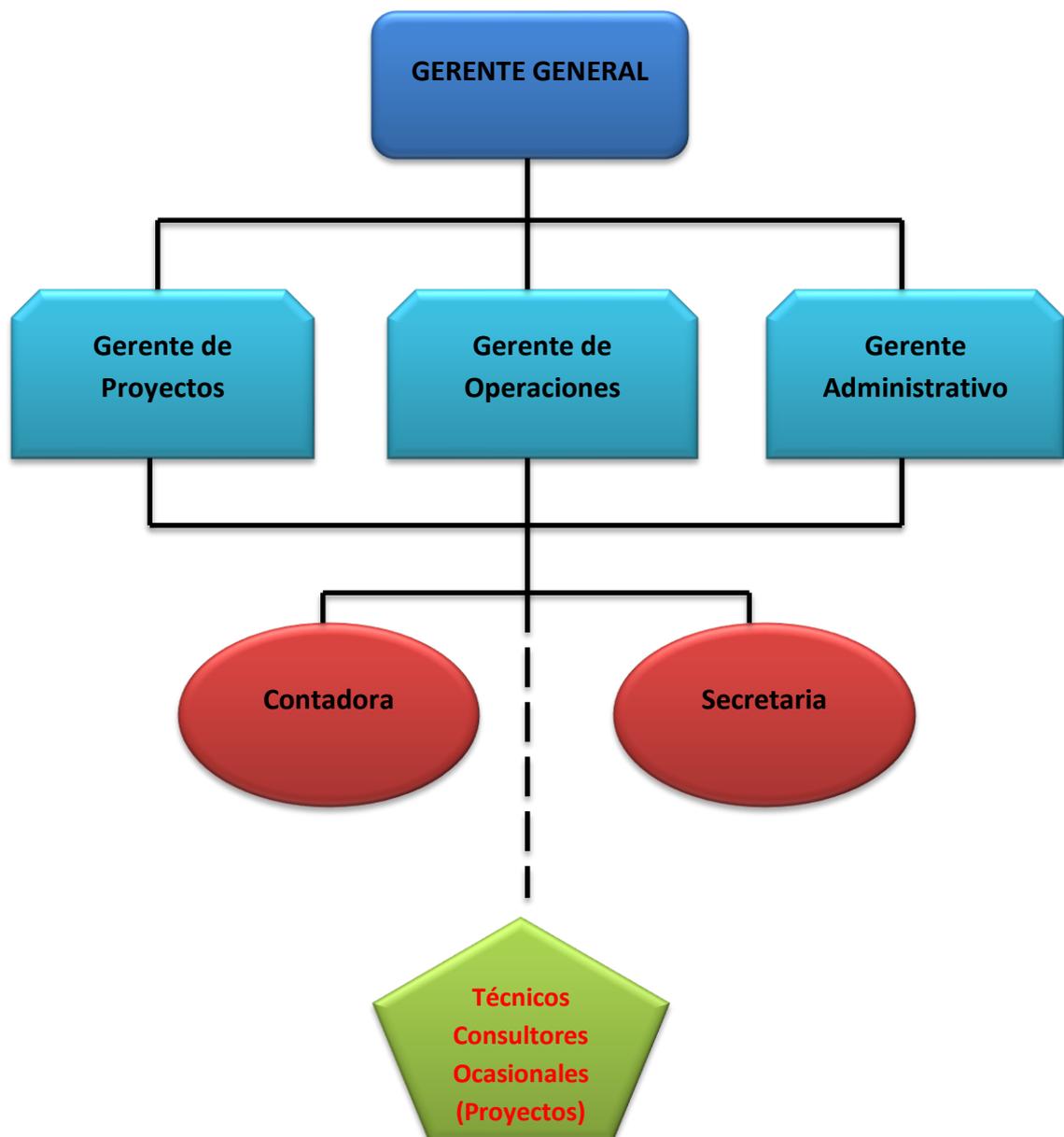
19. Realizar una guía básica donde contenga un organigrama estructural.
20. Difundir a cada uno de los colaboradores de la empresa sobre sus funciones asignadas en su puesto de trabajo.

PROPUESTA:

Para la puesta en marcha del presente objetivo, ponemos a consideración de los socios el siguiente documento, el mismo que puede ser considerado para la mejora de la empresa y a su vez debe ser socializado de manera clara a sus colaboradores:



**PROPUESTA DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PARA
SERVIEMPRESAF S. A.**



Elaborado por: El Autor

MANUAL DE FUNCIONES

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIA	
CARGO: GERENTE GENERAL	CODIGO: 001
COMPETENCIA GENERAL: Responsable por la dirección, planeación, organización y control de los procesos de la compañía, así como la representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la Compañía.	
EDUCACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Título de Tercer Nivel • Certificación Superior • Título de Cuarto Nivel 	TITULACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines. • Diplomado o Especialización en Administración de Empresas. • Maestría en Gestión Empresarial, Administración de Empresa o carreras afines.
EXPERIENCIA REQUERIDA: <ul style="list-style-type: none"> • 3 - 4 Años en cargos similares 	EDAD: <ul style="list-style-type: none"> • De 35 – 45 años en adelante
	SEXO: <ul style="list-style-type: none"> • Indistinto
UNIDADES DE COMPETENCIA (Objetivo Principal de desarrollo - Funciones) <ul style="list-style-type: none"> • UC1: Desarrolla y define los objetivos organizacionales de la compañía. • UC2: Planeamiento estratégico de actividades. • UC3: Organización de todos los procesos que maneja la compañía. • UC4: Dirigir la gestión económica financiera de la Compañía. • UC5: Controlar con oportunidad el desarrollo organizacional de la Compañía. 	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE LA TAREA:	
UC1: <i>Desarrolla y define los objetivos organizacionales de la Compañía</i> <ul style="list-style-type: none"> • Es la imagen de la empresa, provee de contactos y relaciones empresariales. • Toma de decisiones. • Cumplir y hacer cumplir la Ley y las resoluciones de la Junta y el Directorio. • Los demás que señala la Ley, los reglamentos, estatutos y otros organismos de control. 	
UC2: <i>Planeamiento estratégico de actividades.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Dirigir, vigilar, coordinar y evaluar las actividades generales de las diferentes áreas de la empresa. • Establecer con los responsables de área, métodos de evaluación de resultados y cumplimiento de planes y programas establecidos. • Autorizar convenios a nombre de la empresa. • Planifica el crecimiento de la Compañía a corto y a largo plazo. 	
UC3: <i>Organización de todos los procesos que maneja la Compañía.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar los procesos y supervigilar el correcto cumplimiento dentro de las diferentes áreas. 	

- Elaboración del presupuesto mensual y anual.
- Gestión del Talento Humano de la Compañía.

UC4: *Dirigir la gestión económica financiera.*

- Presentar estados financieros, presupuesto, los balances anuales, programa de trabajo, así como la propuesta de distribución de beneficios.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones financieras con oportunidad.
- Aprobación de presupuestos e inversiones.
- Autorizar órdenes de compra.

UC5: *Controlar con oportunidad el desarrollo organizacional de la Compañía.*

- Controlar las actividades generales de las diferentes áreas de la empresa.
- Verificar el cumplimiento oportuno de las obligaciones hacia los diferentes organismos de control, con el responsable de cada área.
- Control y aprobación de inversiones de la empresa.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:

- Administración, Dirección y Control Empresarial
- Planificación
- Finanzas
- Manejo de clientes
- Legislación y normativa sectorial
- Dotes de psicología
- Talento Humano

DESTREZAS:

- Inteligencia para resolución de problemas
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de comunicación
- Capacidad de escucha
- Capacidad de trabajo
- Espíritu de observación
- Integridad moral y ética
- Financieras
- Supervisoras

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIA	
CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO	CODIGO: 002
COMPETENCIA GENERAL: Administrar con eficiencia y eficacia, los recursos materiales, el talento humano, los recursos tecnológicos, financieros y otros; garantizando la satisfacción del cliente interno y externo y resultados de sostenibilidad financiera y salud organizacional en general.	
EDUCACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Título de Tercer Nivel • Certificación Superior • Título de Cuarto Nivel 	TITULACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines. • Diplomado o Especialización en Administración de Empresas, Gestión Empresarial o carreras afines. • Maestría en Gestión Empresarial, Administración de Empresa o carreras afines.
EXPERIENCIA REQUERIDA: <ul style="list-style-type: none"> • 2 - 3 Años 	EDAD: De 30 - 40 años en adelante
	SEXO: Indistinto
UNIDADES DE COMPETENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • UC1: Capacidad estratégica de Planeación, Gestión y control de actividades. Autoeficacia. • UC2: Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles. • UC3: Autocontrol y Desarrollo de Relaciones Interpersonales. • UC4: Liderazgo y Habilidad de Dirección. • UC5: Administración de personal y Responsabilidad Legal. 	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE LA TAREA:	
UC1: Capacidad estratégica de Planeación, Gestión y control de actividades. Autoeficacia. <ul style="list-style-type: none"> • Determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control. • Elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión. • Liderar procesos que hacen parte de un Sistema de Gestión de la calidad. • Elegir entre varias alternativas, aquellas que son las viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación. 	
UC2: Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles. <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para diseñar y controlar el cumplimiento del plan operativo de 	

ingresos y egresos de la empresa.

- Realizar control previo, recurrente y posterior de todos los gastos.
- Mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.
- Control interno previo al cobro por la prestación de un servicio.
- Mantener en stock los suministros necesarios para la prestación de servicios (Fact. Papelería, etc.)

UC3: *Autocontrol y Desarrollo de Relaciones Interpersonales.*

- Mantener una relación cordial con los usuarios basada en el respeto y comprensión e inculcar esto a los subordinados.
- Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, con sus clientes internos y externos.
- Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas.
- Saber establecer buenas relaciones de trabajo, negociar cuando existan problemas y conseguir cooperación entre sus colaboradores.

UC4: *Liderazgo y Habilidad de Dirección.*

- Direccionar los sistemas de operación, manejo de recursos, adecuación logística, control de métodos y tiempos, manejo de personal; entre otros factores indispensables para el direccionamiento.
- Liderar a su grupo de trabajo, e impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia.
- Diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales se consiguen mediante la adecuada y proactiva gestión organizacional y grupal.
- Saber adoptar actitudes opuestas, –ejercer liderazgo y dejarse liderar– opinar y aceptar opiniones de los demás.
- Actuar con decisión y equidad cuando se presentan problemas con sus colaboradores.

UC5: *Administración de personal y Responsabilidad Legal.*

- Conocimientos legales directamente relacionados con los procesos de contratación, administración y desarrollo de Personal.
- Invertir en el desarrollo y capacitación del potencial de sus colaboradores, identificando y ofreciendo nuevos desafíos y responsabilidad compartida.
- Demostrar interés por los demás y sensibilidad ante las necesidades de sus colaboradores.
- Difundir en las diferentes áreas valores tales como: respeto, tolerancia, compromiso, honestidad y lealtad.
- Apoyar y observar las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo y seguridad y salud ocupacional propias y del personal.
- Hacer respetar las regulaciones higiénicas y de seguridad para asegurar su cumplimiento dentro de la organización.
- Respetar las responsabilidades legales asociadas a las casas de salud.
- Las demás que le asignen sus superiores inherentes su función.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:

- Administración, Dirección y Control Empresarial
- Planificación
- Finanzas

- Manejo de clientes
- Legislación y normativa sectorial
- Talento Humano

DESTREZAS:

- Habilidad tecnológica
- Gestión de calidad
- Habilidad de dirección
- Toma de decisiones
- Estabilidad emocional
- Habilidad de negociación
- Orientación al logro
- Actitud de servicio

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIA	
CARGO: GERENTE DE OPERACIONES	CODIGO: 003
COMPETENCIA GENERAL: Coordinación y supervisión de los procesos establecidos en todas las áreas que integran Serviemprosaf S. A.	
EDUCACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Título de Tercer Nivel 	TITULACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA REQUERIDA: <ul style="list-style-type: none"> 1 - 2 Años 	EDAD: De 30 - 40 años en adelante
	SEXO: Indistinto
UNIDADES DE COMPETENCIA:	
<p>UC1: Generar estrategias para atraer, desarrollar y dar cumplimiento a los procesos establecidos de Serviemprosaf S. A.</p> <p>UC2: Establecer los procedimientos y mecanismos de control y corrección que permiten tomar medidas efectivas e inmediatas.</p> <p>UC3: Investigar, identificar y comprender las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos (personas y áreas usuarias) y externos.</p> <p>UC4: Supervisar los procesos de administración de personal.</p>	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE LA TAREA:	
<p>UC1: <i>Generar estrategias para atraer, desarrollar y dar cumplimiento a los procesos establecidos de Serviemprosaf S. A.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Formular lineamientos y políticas para el buen funcionamiento de los procesos de Serviemprosaf S. A. Realizar seguimiento y coordinación en todas las áreas que integran Serviemprosaf S. A. Informar a gerencia de las actividades de cada uno de los procesos y su adecuada realización dentro de las áreas y régimen disciplinario apropiado. Contribuir al cumplimiento de reglamentos, manuales de procedimientos y/o directrices en particular sobre algún subsistema creando y fortaleciendo una cultura de servicio al usuario; y contribuyendo al cumplimiento de los objetivos institucionales. <p>UC2: <i>Establecer los procedimientos y mecanismos de control y corrección que permiten tomar medidas efectivas e inmediatas.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Verificar el Sistema de Control Interno Operativo. Coordinación del mantenimiento de las diferentes áreas de Serviemprosaf S. A. <p>UC3: <i>Investigar, identificar y comprender las necesidades actuales y potenciales de los clientes internos (personas y áreas usuarias) y externos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Conoce y se anticipa en buscar una alternativa de solución a los usuarios en las situaciones que le competen a su función, y comunicar a gerencia dichas novedades. <p>UC4: <i>Supervisar los procesos de administración de personal.</i></p>	

- Verificar el cumplimiento de los procesos relacionados con talento humano, recursos, bienes y servicios.
- Verificación de la asistencia del personal conjuntamente con Administración.
- Cumplir con las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo y de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Las demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo a sus funciones.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:

- Administración, Dirección y Control Empresarial
- Planificación
- Finanzas
- Talento Humano

DESTREZAS:

- Inteligencia para resolver problemas
- Capacidad de análisis y síntesis
- Capacidad de comunicación
- Espíritu de observación
- Capacidad de trabajo
- Integridad moral y ética
- Financieras
- Supervisoras

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIA	
CARGO: CONTADOR GENERAL	CODIGO: 004
COMPETENCIA GENERAL: Responsable de la planeación, organización, dirección y control de los asuntos financieros y contables.	
EDUCACIÓN:	TITULACIÓN:
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Tercer Nivel 	<ul style="list-style-type: none"> • Contadora Pública Auditor
EXPERIENCIA REQUERIDA:	EDAD:
	SEXO:
<ul style="list-style-type: none"> • 2 - 3 Años 	De 25 - 35 años Indistinto
UNIDADES DE COMPETENCIA:	
<p>UC1: Diseñar, utilizar y evaluar sistemas de información contable, financieros y de gestión para la organización.</p> <p>UC2: Analizar, elaborar, interpretar y proporcionar información financiera y de gestión orientada a la toma de decisiones de manera veraz y oportuna.</p> <p>UC3: Dirigir equipos multidisciplinarios y multi-profesionales que contribuyan a una óptima elaboración, valorización, revelación de la información para la toma de decisiones y el control financiero.</p> <p>UC4: Diagnosticar, proponer y evaluar los recursos tecnológicos, humanos, financieros e intangibles disponibles asociados a los sistemas de información, para que los usuarios dispongan de información comprensible, comparable, confiable y relevante.</p> <p>UC5: Planificar el trabajo de auditoría considerando los criterios mínimos establecidos por las Normas de Auditoría.</p>	
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE LA TAREA:	
<p>UC1: <i>Diseñar, utilizar y evaluar sistemas de información contable, financieros y de gestión para la organización.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificando los requerimientos de información económica, financiera y de gestión de la organización. • Definiendo las características de los sistemas de información contables, financieros y de gestión en función de los requerimientos de información y de las restricciones de recursos existentes. • Aplicando las técnicas estadísticas, matemáticas y de teoría financiera que sirven de soporte a la evaluación de los hechos económicos. • Construyendo sistemas de contabilidad para la gestión. <p>UC2: <i>Analizar, elaborar, interpretar y proporcionar información financiera y de gestión orientada a la toma de decisiones de manera veraz y oportuna.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificando el contexto bajo el cual se llevará a cabo el proceso de toma de decisiones. • Aplicando las técnicas de interpretación y análisis de información financiera y de gestión. • Identificando los usuarios de la información contable: financiera y de gestión. • Definiendo los requerimientos de información financiera y de gestión para usuarios internos y externos. • Elaborando y comunicando informes financieros y de gestión orientados a la toma de decisiones de múltiples usuarios. • Identificando el flujo de operaciones de financiamiento e inversión. • Identificando los niveles de autorización y control de las operaciones de 	

inversión y financiamiento en la organización.

UC3: Dirigir equipos multidisciplinarios y multi-profesionales que contribuyan a una óptima elaboración, valorización, revelación de la información para la toma de decisiones y el control financiero.

- Definiendo equipos de trabajos para elaborar, valorar y revelar la información económica financiera.
- Definiendo el plan de trabajo que dé cumplimiento a los objetivos de elaboración, valorización y revelación de la información económica financiera.
- Documentando todo el proceso relacionado con la labor encomendada al equipo de trabajo.
- Planificando y supervisando el trabajo contable.
- Fundamentando con precisión y claridad las decisiones.

UC4: Diagnosticar, proponer y evaluar los recursos tecnológicos, humanos, financieros e intangibles disponibles asociados a los sistemas de información, para que los usuarios dispongan de información comprensible, comparable, confiable y relevante.

- Identificando las personas, la información y los recursos involucrados.
- Identificando las actividades y los objetivos de la organización respecto de la información entregada.
- Estructurando los diagramas de flujo que permiten generar la trazabilidad de la información del sistema financiero.
- Evaluando el diseño de los sistemas de información

UC5: Planificar el trabajo de auditoría considerando los criterios mínimos establecidos por las Normas de Auditoría.

- Definiendo los alcances y la profundidad del examen de auditoría.
- Estructurando el equipo de trabajo que efectúa la auditoría.
- Definiendo los procedimientos y tareas necesarias para ejecutar el trabajo.
- Estableciendo los hitos, plazos y productos del trabajo de auditoría.
- Elaborando informes de avance y reevaluando la programación inicial.
- Documentando la ejecución de la auditoría y sus resultados.
- Estructurando una relación de los hallazgos y sus alcances.
- Conformando una opinión acerca de la confiabilidad del objeto de la auditoría.
- Emitiendo una opinión independiente, clara y oportuna de acuerdo a la regulación Y contratos suscritos.

TAREAS INHERENTES A SUS FUNCIONES:

- Cuidar que se lleve debidamente la contabilidad.
- Emitir informes financieros a gerencia de manera mensual.
- Elaborar el cronograma de cumplimiento de obligaciones y presentarlo con oportunidad a los organismos de control.
- Responsable de la anulación de asientos contables y/o ajustes.
- Practicar periódicamente inventarios físicos y presentar a gerencia el correspondiente informe.
- Cumplir las normas contempladas en el reglamento interno de trabajo y de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Los demás que le asigne el jefe inmediato de acuerdo al manual de procesos.

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO:

- Contabilidad
- Planificación
- Legislación y normativa sectorial
- Auditoría
- Gestión de la información
- Gestión de talento humano

DESTREZAS:

- Contables
- Matemáticas
- Financieras
- Supervisoras
- Control
- Manejo de información confidencial

PERFIL PROFESIONAL POR COMPETENCIA	
CARGO: SECRETARIA	CODIGO: 005
COMPETENCIA GENERAL: Coordinar e implementar procedimientos administrativos y establecer prioridades de trabajo.	
EDUCACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología • Título de Tercer Nivel 	TITULACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Secretariado Ejecutivo. • Ingeniería en Administración de Empresas o carreras afines.
EXPERIENCIA REQUERIDA: <ul style="list-style-type: none"> • 1 - 2 Años 	EDAD: De 22 - 30 años
	SEXO: Indistinto
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DE LA TAREA: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar actividades relacionados con el servicio de atención al cliente. • Facilitar el servicio a los clientes externos y a los colaboradores internos de acuerdo a las políticas de la organización. • Procesar la información de los documentos que se originen de las funciones a su cargo, siguiendo la norma técnica y la legislación vigente; así como las normas legales de la institución. • Procesar la información de acuerdo con las necesidades de la institución. • Facilitar el sistema de información contable en concordancia con la normatividad. • Realizar los requerimientos anticipados, para la adquisición de suministros administrativos de su espacio de trabajo. • Interviene en los programas de mejoramiento organizacional que se deriven de la función administrativa. • Redactar documentos aplicando las normas gramaticales, semántica, morfología y sintaxis; las técnicas de digitación para la elaboración y presentación de documentos comerciales y las de gestión de la calidad. 	
CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> • Informática Básica • Expresión oral y escrita • Técnicas de archivo 	
DESTREZAS: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de comunicación • Capacidad de trabajo • Integridad moral y ética 	

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3

Realizar un plan publicitario completo de todos los servicios que ofrece Serviemprosaf, para aumentar la demanda y conseguir un mejor posicionamiento de nuestros productos en el mercado local y nacional.

PROBLEMA:

En esta empresa al no contar con un plan publicitario para ofrecer los servicios que se ofrecen disminuye la demanda para conseguir el posicionamiento de los productos en el mercado tanto local como nacional.

OBJETIVO:

Fomentar una campaña publicitaria efectiva que permita posicionar a Serviemprosaf S. A., dentro del mercado local

META:

Conseguir dentro de un trimestre después de puesta en marcha dicha propuesta, un porcentaje alcanzado del 60% de la población que conozca la existencia y los servicios que ofrece Serviemprosaf S. A.

POLÍTICAS:

Dar a conocer la amplia gama de servicios que ofrece la empresa.

Conservar una campaña publicitaria permanente y actualizada a través de los medios de comunicación, como radio y sitios Web.

Difundir trípticos, hojas volantes y tarjetas de presentación.

ESTRATEGIAS:

21. Participación en ferias y exposiciones empresariales.
22. La campaña publicitaria se realizará de manera permanente en uno de los medios de comunicación radial con mayor acogida local como es: Radio América frecuencia 104.5.
23. Contratar publicación en la prensa escrita, específicamente el Diario el Comercio de la ciudad de Quito.

PRESUPUESTO:

Presupuesto:

PUBLICIDAD RADIAL				
CONCEPTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL
Publicidad Radio América (104.5 FM)	\$4,00	2	60	720
		VALOR DIARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
		\$8,00	\$240,00	\$2.880
VALOR TOTAL				

PUBLICIDAD IMPRESA				
CONCEPTO	VALOR UNITARIO	CANTIDAD DIARIA	CANTIDAD MENSUAL	CANTIDAD ANUAL
Publicidad Diario el Comercio	\$6,50	1	30	360
		VALOR DIARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
		\$6,50	\$195,00	\$2.340
VALOR TOTAL				

RESUMEN DE PUBLICIDAD ANUAL

Concepto	V./Total
Publicidad Radial durante un mes	\$2.880,00
Publicidad Impresa.	\$2.340,00
VALOR TOTAL	\$5.220,00

Fuente: Radio América y Diario el Comercio

Elaborado por: El Autor

La cantidad de dinero necesaria para la ejecución del presente objetivo estratégico, asciende a la suma de U.S.D. \$ 5.220,00 anuales.

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 4

Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.

PROBLEMA:

La empresa Serviemprosaf, al no contar con una filosofía empresarial definida que identifique la forma de ser de la empresa; tampoco se podía conseguir que sus empleados o colaboradores conozcan los objetivos empresariales y sus valores; por lo tanto no se ha podido orientar e inspirar el comportamiento organizacional.

OBJETIVO:

Socializar a todos los colaboradores de la empresa la filosofía empresarial para que conozcan hacia donde se dirige la empresa y qué es lo que se va a realizar en conjunto.

META:

Hasta Julio de 2015, todos los colaboradores de la empresa conozcan la filosofía empresarial

POLÍTICAS:

Difundir la filosofía empresarial de una forma adecuada y efectiva, de forma que comunique, transmita, oriente, inspire e identifique el comportamiento de toda la organización en su conjunto y responda a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma.

ESTRATEGIAS:

24. Taller de capacitación de filosofía empresarial de la Empresa Serviemprosaf, dirigida a todos los funcionarios de la empresa.

ACTIVIDADES:

1. Conferencias
2. Juegos
3. Café
4. Paseos
5. Dinámicas

PRESUPUESTO PARA CAPACITACIÓN DE FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Detalle	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Conferencias (Liderazgo, Autoestima, Cooperación, Toma de decisiones) Expositor: Ing. Wladimir Salas	4	150,00	600,00
Juegos (Pañuelos, Hilo, papel, madera, etc.)	4	5,00	20,00
Coffe Brake 14 participantes	60	2,00	120,00
Paseos (14 participantes):			
Alimentación	14	10,00	140,00
Transporte	14	2,00	28,00
TOTAL			908,00

PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Cuadro Nº 39

	ENUNCIADO	COSTO
OBJETIVO 1	Implementar una oficina de marketing	\$2.810,00
OBJETIVO 2	Crear una estructura organizacional, en donde se especifiquen las funciones de cada cargo en el puesto de trabajo y así conseguir un índice de eficiencia mayor por cada uno de sus trabajadores.	\$00,00
OBJETIVO 3	Realizar, planificar y ejecutar un plan publicitario completo de todos los servicios que ofrece Serviemprosaf, para aumentar la demanda y conseguir un mejor posicionamiento de nuestros productos en el mercado local y nacional.	\$5.220,00
OBJETIVO 4	Socializar la filosofía empresarial a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas.	\$908,00
VALOR TOTAL		\$8.938,00

Fuente: Cuadro de objetivos estratégicos.

Elaboración: El Autor

h. CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo de investigación, **“PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA SERVIEMPRESAF S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**, se detallan las siguientes conclusiones, que se espera sea un aporte de gestión.

- La empresa Serviempresaf tiene las siguientes debilidades: No tiene una planeación estratégica, por lo que tiene escasas de metas organizacionales a corto y largo plazo, hay una falta de control, falta publicidad y marketing; el análisis empresarial está enfocado solamente a la utilidad de los productos y servicios y su personal es ocasional.
- Las amenazas que afectan a la empresa Serviempresaf son: Políticas de importación restrictivas y los cambios en las políticas aduaneras del país; Creación de nuevas empresas con prestación de servicios similares, Competencia de productos genéricos de baja calidad y bajos costos; Un mercado con gran cantidad de competidores.
- La empresa no cuenta con una oficina de marketing que le permita difundir y hacer conocer las bondades de la empresa.

- En la empresa no se tiene definida una estructura organizacional en donde se especifiquen las funciones de cada cargo en el puesto de trabajo y así conseguir un índice de eficiencia mayor por cada uno de los trabajadores.
- La empresa no ha realizado, planificado y ejecutado un plan publicitario completo de todos los servicios que ofrece Serviemprosaf, para aumentar la demanda y conseguir un mejor posicionamiento de nuestros productos en el mercado local y nacional.
- La filosofía empresarial no ha sido socializada a todos los miembros de la empresa, para conseguir direccionar a todos sus trabajadores hacia los mismos objetivos y metas propuestas
- En base a la problemática encontrada en las debilidades y amenazas y las oportunidades y fortalezas analizadas, se plantearon objetivos estratégicos tendientes a mejorar el desarrollo y gestión de la empresa Serviemprosaf, los mismos que se espera sean puestos en práctica.
- El costo total del presente plan estratégico es de \$8.938,00 dólares.

i. RECOMENDACIONES

- Se recomienda tomar en consideración este plan estratégico propuesto para la empresa Serviemprosaf, ya que contribuirá al desarrollo y crecimiento de la misma, ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad.
- Socializar y difundir la filosofía empresarial de forma tal que se quede grabada en cada uno de los colaboradores de la empresa y así podrán conseguir los mismos objetivos y metas.
- Dirigir y controlar periódicamente el desarrollo de cada uno de los objetivos estratégicos.
- Informarse frecuentemente y mantenerse alerta sobre los cambios de los factores externos, incluyendo el sector de la competencia; ya que son amenazas y oportunidades que se tiene en el entorno que si no se contrarrestan o se los toman en su momento preciso, se disminuyen las oportunidades de éxito de la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, 13° Edición, Madrid, Mc Graw Hill 1997
- CHIAVENATO, 1989, Administración de Recursos Humanos, 1era edición, MC Graw Hill, PUCE
- David, F. (1997). “**Conceptos de Administración Estratégica**”, Editorial Pearson Educación, México.
- GERRY Jonson, Kevan Schole, Dirección Estratégica, 5° Edición, Prentice Hall, 2003
- L. L. CUMMINGS, Donal P. Schwab, 1991, Recursos Humanos desempeño y Evaluación, 2da edición, MC Graw Hill, PUCE.
- ROLAN SIMON, Randall S.Schuler, Ramón Valle, 1999, Gestión de Recursos Humanos, traducida y adaptada de la primera edición, MC Graw Hill, PUCE.
- THOMPSON Strickland, Administración Estratégica, 13° Edición, Mc. Graw Hill, 2003

RECURSOS EN INTERNET:

- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondeldesempenopersonal/default4.asp
- <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>
- <http://definicion.de/explotacion-forestal/#ixzz2mf17y6al>
- <http://www.definicionabc.com/general/agropecuaria.php#ixzz2mewn6K8L>

K. ANEXOS

ANEXO Nº 1

FICHA DE RESUMEN DEL PROYECTO

a. TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SERVIEMPRESAF S.A, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”

b. PROBLEMÁTICA

En la actualidad, debido a los requerimientos del mercado, la integración y el creciente proceso de globalización, se requiere de la búsqueda de nuevas alternativas empresariales que permitan responder a la gran variedad de exigencias de un entorno cambiante en sus diferentes aspectos, sean estos políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales, legales, etc. Por lo tanto a su vez las empresas necesitan responder de una manera ágil y adaptarse a los cambios en las áreas que las componen, como también al entorno en que se desenvuelven, por lo que contar con un Plan Estratégico como herramienta, para que la organización cumpla con su misión y alcance su propia visión, respondiendo a los cambios en forma reactiva.

De igual manera actualmente la ciudad de Quito como metrópolis de nuestro país, cuenta con una competencia empresarial muy

significativa en donde todas las empresas buscan satisfacer las necesidades del mercado, sin embargo resulta imprescindible actuar en función de lo que los consumidores esperan de la empresa, con una perspectiva de fuera hacia dentro, lo que determina el resultado económico y competitivo de la empresa, así como su éxito o fracaso.

Actualmente la Empresa Serviemprosaf S. A. de la ciudad de Quito, no posee una imagen reconocida y no cuenta con una planeación estratégica que le permita seguir avanzando hacia un futuro prometedor, esto se debe principalmente a que las decisiones se toman por parte del gerente de manera intuitiva, lo que no le garantiza que sobreviva frente a la competencia y la evolución de los mercados actuales, es por ello que se pretende definir una filosofía de gestión, orientada hacia un pensamiento estratégico que contribuya a un crecimiento sostenido a largo plazo.

Todos estos factores vistos como situaciones adversas, han propiciado la realización del presente trabajo, el mismo que está encaminado a brindar a esta empresa la oportunidad de solventar todas las demandas de servicios prestados por la misma, dentro del mercado local en sus diferentes aspectos. Es por ello que este proyecto tiene como propósito fundamental, diseñar y desarrollar un Plan Estratégico aplicado a la Empresa Serviemprosaf S. A. de la ciudad de Quito.

c. JUSTIFICACIÓN

Como estudiante de la Universidad Nacional de Loja de la carrera de Administración de Empresas Modalidad de Estudios a Distancia, previo a la obtención del Título de Ingeniería Comercial, he decidido plantear como proyecto de investigación el siguiente tema: **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SERVIEMPROSAF S.A, DE LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA”**; el mismo que justificaré bajo los siguientes aspectos:

ACADÉMICA

Cómo es de conocimiento desde hace varios años la Universidad Nacional de Loja ha venido aplicando el SAMOT (Sistema Académico Modular por Objeto de Transformación), como método de enseñanza-aprendizaje, cuya base fundamental es y será la investigación, para lo cual ha planteado alternativas educativas con el fin de formar profesionales con criterio innovador cuyo propósito es colaborar con el progreso y bienestar de nuestro país; razón por la cual el presente proyecto tiene como objetivo principal la obtención del título de Ingeniería Comercial, permitiendo a la vez reforzar conocimientos, desarrollar habilidades, aptitudes y destrezas que contribuyan a mi formación profesional; consolidándose al mismo tiempo como fuente de investigación

académica para futuros estudiantes de la institución que se encuentren emprendiendo en el mismo campo de estudio.

SOCIAL

La temática puesta en consideración, es de suma importancia porque a través de la propuesta un plan estratégico para una empresa de servicios en la ciudad de Quito, se logrará un mayor desarrollo y crecimiento de esta mediana empresa, con lo cual se podrá orientar hacia oportunidades económicas atractivas, tanto para organización como para sus colaboradores, ofreciendo un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Además podremos contribuir al aumento de participación en el mercado local y actual, con lo cual se podrá dar apertura a la creación de nuevas oportunidades de empleo.

ECONÓMICA

El presente trabajo tiene como finalidad económica la dirección de una empresa exitosa y con posibilidades de crecimiento, de tal forma que contribuya a asegurar su futuro competitivo; debido a que orienta a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas ofreciéndole un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Al momento de elaborar un plan estratégico de desarrollo le permitirá aumentar su participación en el mercado, mejorar a la competencia e incrementar su cartera de clientes.

d. OBJETIVOS

d.1. GENERAL

Diseñar y formular un Plan Estratégico que permita mejorar la gestión y productividad de La Empresa Serviempresaf S.A, De La Ciudad De Quito, Provincia De Pichincha.

d.2. ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional del entorno y las competencias claves de la empresa.
- Realizar un análisis estratégico de los factores externos para identificar oportunidades y amenazas del medio que la rodea.
- Realizar un análisis de los factores internos con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades.
- Diseñar una matriz FODA, con la información obtenida de los factores externos e internos, para poder identificar una propuesta acorde a la realidad de la empresa.
- Formular estrategias para el logro de los objetivos fijados por la empresa.
- Diseñar un plan de acción y estrategias alternativas que garanticen el logro de los objetivos de la empresa.

e. METODOLOGÍA

Para realizar el presente trabajo, se ha tomado en consideración a la metodología como un procedimiento general para identificar de

una manera precisa la naturaleza del objetivo de la investigación, por lo tanto se empleará métodos, técnicas y procedimientos de investigación.

Para hacer factible la elaboración del presente proyecto de tesis nos basaremos en los procedimientos que recomienda la investigación científica, apoyándonos en los siguientes métodos:

- **Método deductivo**

Este método consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal determinando los hechos más importantes del fenómeno por analizar extrayendo conceptos, principios, definiciones, leyes y normas generales; por lo tanto este método permitirá obtener conclusiones precisas para comprender el tema objeto de estudio y plantear las debidas recomendaciones a tomarse en consideración.

- **Método inductivo**

Sigue un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Por lo tanto este método servirá para analizar e interpretar la información obtenida de los instrumentos de recolección y análisis de datos como lo son la entrevista y las encuestas que se apliquen, lo que permitirá deducir con claridad puntos circunstanciales en los que se desenvuelve el objeto de estudio.

Método analítico – sintético

El análisis y la síntesis son métodos de investigación complementarios, en el sentido de que la mayor parte de los métodos se sirven de ellos conjuntamente, de modo que el uno verifique o perfeccione al otro. Este método lo utilizaremos para la observación y sondeo del problema a investigar, comprobación del cumplimiento del objetivo y para proponer las conclusiones y recomendaciones.

- **Método estadístico**

El método estadístico consiste en una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación.

Dicho método permitirá el manejo de datos que tienen como propósito la comprobación, en una parte de la realidad, de una o varias consecuencias verificables planteadas en los objetivos.

Técnicas:

Teniendo como base a la técnica como el conjunto de instrumentos y medios que se encargan de cuantificar, medir y correlacionar datos, de tal grado que se pueda definir con estructura el proceso de investigación; gracias a su aplicación se obtendrán los datos precisos para el desarrollo del Proyecto de Tesis, cuya información será luego procesada para obtener resultados concretos del objeto de estudio; dentro de estas técnicas tenemos:

6. Técnica de la revisión bibliográfica y documental

Esta técnica consiste en interpretar la información de libros, revistas, ensayos y todo tipo de documento acorde al objeto de estudio; por lo tanto esta técnica ayudará a enfocarse a los contenidos precisos para llevar a desarrollar con estructura la investigación y al mismo tiempo tener un conocimiento ordenado y sistemático del objeto de la investigación.

7. Observación

Esta técnica consiste en visualizar lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo al problema a investigar; esta técnica permitirá realizar un sondeo de la realidad objetiva; a través de esta técnica se conseguirá visualizar si la empresa en estudio tendrá aceptación en el mercado local, identificando sus oportunidades y amenazas así como de sus puntos fuertes y débiles.

El método de la observación mediante la cual se obtendrá información directa de los objetos y fenómenos investigados.

8. La Entrevista

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación para adquirir información acerca de lo que se investiga.

La entrevista se la realizará en la Empresa Serviemprosat S.A. con una duración de máximo 20 minutos y está dirigida al personal que conforma la empresa desde su creación, es decir al Gerente General, Gerente de Proyectos, Gerente de Operaciones y Gerente

Administrativo, de igual manera se aplicará la misma entrevista a los 8 técnicos que colaboran con la misma.

Todos y cada uno de los instrumentos y técnicas nos permitirán obtener información referente al problema de investigación, para posteriormente procesar dicha información para beneficio de nuestra investigación, además de poder someter a prueba los objetivos planteados.

ANEXO Nº 2**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS****MODALIDAD A DISTANCIA**

La siguiente entrevista nos ayudará a realizar un diagnóstico de la empresa. Las estrategias formales a aplicar, contienen 3 elementos:

1. Metas a conseguir
2. Políticas que guían o limitan la acción
3. Secuencia de acción o programas para lograr las metas.

ENTREVISTA AL GERENTE PARA DETERMINAR LA PLANEACIÓN Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. ¿En qué año Serviempresaf inició sus actividades?
2. ¿Cuál es la misión de su empresa?
3. ¿Cuál es la visión de Serviempresaf?
4. ¿Con cuánto personal cuenta Serviempresaf?
5. ¿Todo el personal que trabaja en Serviempresaf, está capacitado?
6. ¿Cuál es el proceso de planeación estratégica que sigue Serviempresaf S. A. ?
7. ¿Existe algún formato en dónde se registren las metas?
8. ¿La empresa cuenta con planificación estratégica?

9. Existe predisposición de la empresa en su conjunto para asumir nuevos retos?
10. ¿Cómo se lleva a cabo el análisis de un proyecto?
11. ¿Quién se encarga de realizar el análisis de un proyecto?
12. ¿A quién se reportan el análisis?
13. ¿Cuáles son los departamentos con que cuenta la empresa?
14. ¿Indique Usted que actividades realiza la Gerencia de Proyectos?
15. ¿Cree usted que en la Gerencia de proyectos, se están llevando todas las actividades a cabalidad?
16. ¿Indique Usted que actividades realiza la Gerencia de Operaciones
17. ¿Cree usted que en la Gerencia de operaciones, se están llevando todas las actividades a cabalidad?
18. ¿Indique Usted que actividades realiza la Gerencia Administrativa?
19. ¿Cree usted que en la Gerencia administrativa, se están llevando todas las actividades a cabalidad?
20. ¿Quién está encargado de las finanzas y contabilidad en la empresa?
21. ¿La empresa ha realizado un estudio o análisis en relación a producto o servicio, precio, plaza y promoción?

ANEXO Nº 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MODALIDAD A DISTANCIA

Encuesta que pretende determinar los niveles de satisfacción, motivación y compromiso de la empresa Serviemprosaf S. A., de la ciudad de Quito, además de determinar si los empleados se encuentran en conocimiento total de los conceptos de planificación estratégica que maneja la empresa como lo son la misión, visión y los objetivos a cumplir. Marque con una X la respuesta de su selección.

ENTREVISTA A LOS TRABAJADORES

1. ¿Conoce usted la misión de la empresa en la que labora? Sí () No ()
2. ¿Conoce usted la visión de la empresa en la que labora? Sí () No ()
3. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa en la que labora? Sí () No ()
4. ¿Cuáles son las actividades que desarrollas habitualmente en la jornada laboral?
5. ¿Qué otras actividades desarrollas en tu trabajo?
6. ¿Qué tipo de procedimientos aplicas en el desarrollo de esas actividades?
7. ¿Cuáles son, bajo tu punto de vista, tus responsabilidades en tu trabajo?
8. ¿Cuáles son, bajo tu punto de vista, tus funciones en el puesto de trabajo que desempeñas?
9. ¿Cuáles son las herramientas de trabajo que utilizas habitualmente?
10. ¿Cuáles son tus mejores habilidades?
11. ¿Es fundamental el trabajo en equipo, para el trabajo que desempeñas?

12. ¿Recibe usted entrenamiento constante para la labor que realiza? Sí ()
No ()
De ser negativa su respuesta.
¿Se siente usted capacitado para realizar la labor para la cual fue contratado? Sí () No ()
13. ¿Se siente a gusto con la labor que realiza en la empresa? Sí () No ()
14. Su grado de compromiso y actitud hacia su trabajo. ¿En qué grado lo describiría?
Bajo () Medio () Alto () Muy Alto ()
15. ¿Se siente trabajando en un ambiente seguro, limpio y apto para su bienestar y de esta manera brindar lo mejor de usted?
Sí () No () No me quejo ()
16. ¿Ha tenido que trabajar horas extras? Sí () No ()
De ser positiva su respuesta.
¿Cómo ha sido la remuneración por el esfuerzo?
Mala () Buena () Muy Buena ()
17. ¿Recibe bonos salariales y otras remuneraciones como reconocimiento por su buen desempeño en el trabajo? Sí () No ()
18. ¿Le son comunicados los logros y resultados obtenidos por la empresa gracias a su labor?
Sí () No ()
19. ¿La empresa le ofrece oportunidades para ascender si muestra un buen desempeño? Sí () No ()

ANEXO Nº 4**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS****MODALIDAD A DISTANCIA**

La siguiente encuesta busca determinar el grado de satisfacción de los clientes de la empresa Serviemprosaf S. A., de la ciudad de Quito. Marque con X la respuesta de su selección.

1. ¿Conoce usted los servicios que ofrece la empresa?
2. ¿Cuál es su requerimiento, al momento de acudir a Serviemprosaf S. A?
 - () Comprar Provisiones
 - () Servicios de asesoramiento
3. ¿Cuáles de estos productos consume con frecuencia?
 - () Insumos agrícolas, forestales y ambientales.
 - () Semillas certificadas por la MAE
 - () Plantas de vivero
 - () Equipos agrícolas, forestales y ambientales
4. Al momento de ingresar a las instalaciones de Serviemprosaf S. A., ¿tuvo una atención de calidad?
 - () Excelente
 - () Muy buena
 - () Buena
 - () Regular

5. ¿El personal que le atendió al momento de su requerimiento, contaba con los conocimientos necesarios para satisfacer sus inquietudes?
6. En cuanto al costo del producto o servicio que solicito. ¿Cómo lo considera?
- Alto
 - Justo
 - Bajo
7. ¿Cómo se encuentra con respecto al producto o servicio que solicitó?
- Muy Satisfecho
 - Satisfecho
 - Insatisfecho

Gracias por su colaboración

ANEXO Nº 5

FOTOGRAFÍA DE LA EMPRESA SERVIEMPRESAF



ANEXO Nº 6**AVALOS & ASOCIADOS**
DISEÑO PLANIFICACION Y CONSTRUCCION

5. PLAZO DE EJECUCIÓN.-

El plazo para la entrega de la obra es de 15 días laborables a partir de la entrega del anticipo,

7. FORMA DE PAGO.-

La forma de pago será de la siguiente manera:

- El 50 % a la firma del contrato.
- El 50 % a la entrega de la obra.

Esperando que la presente oferta satisfaga de la mejor manera a sus expectativas e intereses y poder brindarles nuestros servicios profesionales, nos despedimos.

Atentamente,

Arq. Alex Fernando Avalos
REG. SENESCYT 1005-09-899017 R.M. 7745

NOTA: Esta propuesta tiene una validez de 30 días.
Este documento no es factura, y no tiene la validez de un contrato.

Quito 15 de Diciembre de 2014

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
AUTORÍA.....	iii
CARTA DE AUTORIZACIÓN	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA.....	vi
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
ABSTRACT	5
c. INTRODUCCIÓN	8
d. REVISIÓN DE LITERATURA	11
e. MATERIALES Y MÉTODOS.....	57
f. RESULTADOS	62
g. DISCUSIÓN.....	115
h. CONCLUSIONES	144
i. RECOMENDACIONES	146
j. BIBLIOGRAFÍA	147
k. ANEXOS.....	148
ÍNDICE	165