



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA MARCECI, COMO FACTOR DETERMINANTE PARA LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN EMPRESARIAL

**Disertación de grado previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial con Mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

Planificación y Gestión Estratégica aplicadas a empresas y organizaciones

Autor:

VÍCTOR HUGO VIDAL CHÁVEZ

Director:

ING. SALOMÓN ELIECER ERAZO NÚÑEZ

**Ambato – Ecuador
Marzo 2015**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
COMERCIALIZADORA MARCECI, COMO FACTOR DETERMINANTE PARA
LOGRAR UNA MEJOR GESTIÓN EMPRESARIAL**

Línea de Investigación:

Planificación y Gestión Estratégica aplicadas a empresas y organizaciones

Autor:

VÍCTOR HUGO VIDAL CHÁVEZ

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo, Ing. f. _____

CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg. f. _____

CALIFICADOR

Eduardo Javier Gutiérrez Zambrano, Ing. MBA. f. _____

CALIFICADOR

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. MBA. f. _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Marzo 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo Víctor Hugo Vidal Chávez portador de la cédula de ciudadanía No. 180428556-5 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial con Mención en Administración de la Productividad son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Víctor Hugo Vidal Chávez

C.I. 180428556-5

AGRADECIMIENTO

A Dios: Por bendecirme con una hermosa familia, con amigos incondicionales, y personas excepcionales que han contribuido a formar mi vida plenamente, gracias Dios por tus bendiciones.

A mis padres: Por su cariño, esfuerzo y apoyo constante en el andar de la vida ya que con su ayuda y dedicación, me han permitido desarrollarme y cumplir los objetivos y metas trazadas.

A mis amigos: Por conformar mi vida y apoyar mis metas y objetivos, agradezco a los buenos e incondicionales amigos que he conocido a lo largo de mi vida, agradezco a mis compañeros de trabajo del Consejo de la Judicatura, por su motivación e incentivación a mi desarrollo profesional y personal, con quienes he logrado formar fuertes vínculos de amistad y apoyo incondicional.

A la PUCESA: Por el conocimiento inagotable que logré obtener y desarrollar, por el aprendizaje efectivo y competente que gracias a sus catedráticos logré incorporar a mi vida.

Victor Hugo Vidal

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo plasmado en el presente trabajo a los seres que más quiero y respeto:

A mi madre querida Beatriz: Por ser pilar fundamental en mi crecimiento como persona y como profesional, por su incansable esfuerzo para formarme con principios y valores a través de la enseñanza con amor y comprensión, por ser guía y apoyo incondicional en los diversos aspectos positivos y negativos de mi existencia.

A mi padre Ubaldo: Por brindarme su ejemplo de fortaleza, dedicación y esfuerzo, por demostrar su valentía y coraje ante las adversidades enfrentadas, y sobre todo por su dedicación incansable al trabajo y familia.

A mis abuelos Ángel y Elena: Por su apoyo y motivación constante en el transcurso de mi vida, por demostrar día a día su cariño, sin importar los problemas y dificultades, por ser guía y ejemplo de esfuerzo y entrega.

Victor Hugo Vidal

RESUMEN

En el presente trabajo investigativo se desarrolló un Plan Estratégico para la Empresa Comercializadora MARCECI, con el objetivo de mejorar su Gestión Empresarial, a través de un direccionamiento estratégico que brinde a la empresa un sistema de planeación efectiva, el cual ofrece a la organización un plan de acción y control a corto, mediano y largo plazo totalmente efectivo. El trabajo se desarrolló obedeciendo a diferentes metodologías de investigación caracterizándose por ser una investigación de enfoque cualitativo y cuantitativo con bases en la modalidad de campo al haberse realizado acercamientos a la realidad y documental bibliográfica debido a que se profundizó en aspectos conceptuales y filosóficos relevantes que fueron generados y extraídos tanto de fuentes de información primarias como secundarias, en cuanto a la recolección, procesamiento y presentación de la información se empleó una secuencia lógica y técnica que permitió generar una solución tentativa al problema evidenciado. Como resultados relevantes de la investigación se identificó los efectos de la inexistencia de un Plan Estratégico en la empresa los cuales son, limitado crecimiento organizacional, insatisfacción de clientes, talento humano desmotivado, mal aprovechamiento de recursos e ineffectividad en los procesos, lo que desemboca en una Gestión Empresarial ineffectiva. Finalmente se concluye que el desarrollo e implementación de un Plan Estratégico en la

empresa, brindará a la administración una poderosa herramienta de planeación, basada en metas, estrategias y valoraciones técnicas que permitirán direccionar a la organización a lograr estabilidad, crecimiento y rentabilidad en el entorno comercial en el cual se desenvuelve.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Gestión Empresarial, Estrategia, Objetivos empresariales.

ABSTRACT

In this research project, a strategic plan was developed for the retailing company MARCECI with the objective of improving its business management through strategic direction which provides the company with an effective planning system offering the company a totally effective action plan and control in the short, medium and long term. The project was developed by complying with different research methodologies and is characterized as research with a qualitative and quantitative approach based on field research since it brought reality and bibliographic documentary together. It took a close look at relevant conceptual and philosophical aspects which were generated and taken from both primary and secondary information sources. For the gathering, processing and presentation of the information, a logical and technical sequence was used, which helped to create a tentative solution to the identified problem. Relevant results of the investigation that were identified are the effects of the absence of a

strategic plan in the company such as limited organizational growth, unsatisfied customers, demotivated human talent, a bad use of resources and delays in their processes, all of which lead to ineffective business management. Finally, it is concluded that the development and implementation of a strategic plan in the company will provide the administration with a powerful planning tool based on goals, strategies and technical assessments that will help direct the organization towards achieving stability, growth and profitability in the business world where it operates.

Key words: Strategic planning, Business management, Strategy, Business goals.

Índice General de Contenidos

Preliminares

Declaración de autenticidad y Responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria	v
Resumen	vi
Abstract	viii
Índice General de Contenidos	x
Índice de Gráficos.....	xvii
Tablas.....	xviii
Gráficos	xviii
Fotografías.....	xix
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1.- Tema de la investigación	1
1.2.- Planteamiento del Problema.....	1
1.3.- Contextualización	1
1.3.1.- Contexto Macro	1
1.3.2.- Contexto Meso.....	2
1.3.3.- Contexto Micro.....	3
1.4.- Análisis Crítico.....	5
1.4.1.- Análisis	5
1.4.2.- Árbol de Problemas	7
1.4.3.- Definición del problema	10
1.4.4.- Prognosis.....	10
1.4.5.- Delimitación de la investigación	11
1.4.5.1.- Delimitación del contenido	12
1.4.5.2.- Delimitación Espacial.....	12
1.4.5.3.- Delimitación Temporal	13
1.5.- Formulación del Problema	13
1.6.- Preguntas Directrices	14

1.7.- Objetivos	15
1.7.1.- General.....	15
1.7.2.- Específicos	15
1.8.- Justificación	16
CAPITULO II.....	19
MARCO TEÓRICO	19
2.1.- Antecedentes Investigativos	19
2.2.- Fundamentación Filosófica	22
2.3.- Fundamentación Conceptual	22
2.3.1.- La Administración	22
2.3.1.1.- Definición de Administración.....	22
2.3.1.2.- El Proceso Administrativo	23
2.3.1.2.1.- Elementos del Proceso Administrativo	25
2.3.1.2.1.1.- Planificación.....	25
2.3.1.2.1.2.- Organización.....	27
2.3.1.2.1.3.- Dirección.....	28
2.3.1.2.1.4.- Control	29
2.3.2.- Dirección Estratégica	31
2.3.2.1.- Las Funciones Principales de la Dirección Estratégica	33
2.3.2.2.- Planificación Estratégica	34
2.3.2.2.1.- El Modelo Moderno de la Planificación Estratégica.....	36
2.3.2.2.2.- Modelos Integrales de Planificación Estratégica	37
2.3.2.2.2.1.- Modelo 1 de Planificación Estratégica según Burgwal Gerrit y Cuellar Juan Carlos	37
2.3.2.2.2.2.- Modelo 2 de Planificación Estratégica según Sainz José María....	39
2.3.2.2.3.- Necesidad de una Planeación Estratégica	41
2.3.2.2.4.- Importancia de la Planificación Estratégica.....	42
2.3.2.2.5.- Que es una Estrategia	44
2.3.2.2.5.1.- Creación de una Estrategia.....	45
2.3.2.2.5.2.- Componentes para la Formación de Estrategias	46
2.3.2.2.6.- Etapas de la Planificación Estratégica	48
2.3.2.2.6.1.- Desarrollo de la visión estratégica y misión de la empresa u organización	49
2.3.2.2.6.2.- Determinación de Objetivos Estratégicos.....	49

2.3.2.2.6.3.- Creación de Estrategias para el Logro de los Objetivos	49
2.3.2.2.6.4.- Puesta en Práctica y Ejecución de las Estrategias	50
2.3.2.2.6.5.- Evaluación del Desempeño	50
2.3.2.2.6.5.- Desarrollo de nuevos ajustes.....	51
2.3.2.2.7.- Elementos de la Planificación Estratégica.....	51
2.3.2.2.7.1.- Misión	53
2.3.2.2.7.2.- Visión.....	53
2.3.2.2.7.3.- Valores	54
2.3.2.2.7.4.- Principios	54
2.3.2.2.7.5.- Análisis Interno de la Empresa	55
2.3.2.2.7.6.- Análisis Externo de la Empresa	55
2.3.2.2.7.7.- Objetivos Globales.....	56
2.3.2.2.7.8.- Establecimiento de Objetivos Generales.....	56
2.3.2.2.7.9.- Objetivos Estratégicos	56
2.3.2.2.7.10.- Estrategias.....	57
2.3.2.2.7.11.- Diseño, Selección y Evaluación de Estrategias.....	58
2.3.2.2.7.12.- Diseño de Planes Estratégicos	58
2.3.2.2.8.- Razón de Realización de la Planeación Estratégica	59
2.3.2.2.8.- El Cuadro de Mando Integral	60
2.3.2.2.8.1.- El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Administrativa	61
2.3.2.2.9.- La Gestión Administrativa	62
2.3.2.2.9.1.- Definición del Gestión Administrativa Definición de Gestión Administrativa	62
2.3.2.2.9.2.- Origen y Evolución de la Gestión Administrativa	64
2.3.2.2.9.3.- La Gestión Administrativa Exitosa.....	64
2.3.2.2.9.4.- Finalidad de la Gestión Administrativa	65
2.3.2.2.9.5.- Control de la Gestión Administrativa	67
2.3.2.2.9.6.- Ideales y Principios para mejorar la Gestión Administrativa	68
2.3.2.2.9.7.- Funciones Fundamentales de la Gestión Administrativa	69
2.3.2.2.9.8.-Enfoques de la Gestión Empresarial	70
CAPITULO III.....	72
METODOLOGÍA.....	72
3.1.- Enfoque de la Investigación.....	72

3.2.- Modalidad Básica de la Investigación	72
3.2.1.- Investigación de Campo	73
3.2.2.- Investigación Documental Bibliográfica.....	73
3.3.- Métodos de Investigación	74
3.3.1.- Método Inductivo	75
3.3.2.- Método Deductivo.....	75
3.4.- Fuentes de Información de la Investigación	76
3.4.1.- Fuentes de Información Primaria	77
3.4.2.- Fuentes de Información Secundaria	78
3.5.- Técnicas e Instrumentos Básicos de Recolección de Información	78
3.5.1.- Técnicas de Recolección de Información.....	79
3.5.1.1.- Encuesta.....	79
3.5.2.- Instrumentos de recolección de Información.....	81
3.5.3.- Población de la Investigación.....	82
3.5.3.1.- Unidades de Observación.....	82
3.7.- Plan de Procesamiento de Información	84
3.8.- Presentación de Datos y Resultados	85
CAPITULO IV	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	86
4.1.- Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos Mediante Encuesta....	87
CAPITULO V	98
PROPUESTA	98
5.1.- Datos Informativos de la Propuesta	98
5.1.1.- Título de la Propuesta	98
5.1.2.- Generalidades de la Propuesta.....	98
5.2.- Antecedentes de la Propuesta.....	99
5.3.- Justificación	100
5.4.- Objetivos	101
5.4.1.- Objetivo General.....	101
5.4.2.- Objetivos Específicos	101
5.5.- Análisis de Factibilidad	102
5.5.1.- Factibilidad Económica	102
5.5.2.- Factibilidad Tecnológica	102
5.5.3.- Factibilidad Administrativa	103

5.5.4.- Factibilidad Organizacional	103
5.6.- Fundamentación de la Propuesta	104
5.6.1.- Fundamentación Científico - Técnica.....	104
5.7.- Modelo Operativo de la Propuesta.....	106
5.7.1.- Recursos	107
5.7.1.1.- Recursos Institucionales	107
5.7.1.2.- Recursos Humanos	107
5.7.1.3.- Recursos Físicos y Materiales	108
5.7.1.4.- Recursos Financieros	109
5.8.- Administración de la Propuesta	110
5.9.- Plan Tentativo de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta	111
5.10.- Desarrollo Practico de la Propuesta.....	112
5.10.1.- Detalles y Descripción de la Empresa.....	112
5.10.1.1.- Estructura Administrativa	113
5.10.1.1.1.- Organigrama Estructural.....	114
5.10.1.1.2.- Organigrama Posicional.....	114
5.10.2.- Localización Geográfica de la Empresa.....	115
5.10.2.1.- Localización Macro	116
5.10.2.2.- Localización Meso	116
5.10.2.3.- Localización Micro	117
5.10.3.- Diagnostico Empresarial.....	118
5.10.3.1.- Situación Actual de la Empresa	118
5.10.3.1.1.- Ciclo de Vida de la Empresa.....	120
5.10.3.1.1.- Evaluación Financiera Breve de la Empresa.....	122
5.10.3.1.2.- Análisis Cualitativo PEST.....	123
5.10.3.1.3.- Análisis FODA	125
5.10.3.1.3.1.- Matrices de Ponderación	125
5.10.3.1.3.1.1.- Fortalezas Detectadas	126
5.10.3.1.3.1.2.- Debilidades Detectadas	126
5.10.3.1.3.1.3.- Oportunidades Detectadas	127
5.10.3.1.3.1.4.- Amenazas Detectadas.....	128
5.10.3.1.3.2.- Matrices de Priorización.....	129
5.10.3.1.3.2.1.- Priorización de Fortalezas.....	130
5.10.3.1.3.2.2.- Priorización de Debilidades.....	131

5.10.3.1.3.2.3.- Priorización de Oportunidades	132
5.10.3.1.3.2.4.- Priorización de Amenazas	133
5.10.3.1.3.3.- Matriz Consolidada de los Factores FODA	134
5.10.3.1.3.4.- Matriz de Confrontación o Correlación	135
5.10.4.- Direccionamiento Estratégico	139
5.10.4.1.- Declaración de la Misión Empresarial	140
5.10.4.1.2.- Propuesta de la Misión	140
5.10.4.2.- Declaración de la Visión Empresarial.....	141
5.10.4.2.1.- Propuesta de la Visión	141
5.10.4.3.- Declaración de los Valores Empresariales	142
5.10.4.3.1.- Propuesta de Valores Empresariales	142
5.10.4.5.-Establecimiento de Políticas o Principios Empresariales	145
5.10.4.6.- Establecimiento de Objetivos Estratégicos	145
5.10.4.7.- Establecimiento de Estrategias Empresariales	147
5.10.4.7.1.- Matriz de Síntesis Estratégica.....	147
5.10.4.7.2.- Matriz de Ponderación de Correlaciones	148
5.10.4.7.3.- Matriz de Correlaciones Selectas.....	149
5.10.4.7.4.- Matriz de Correlaciones Prioritarias	150
5.10.4.7.5.- Matriz de Correlaciones Prioritarias	151
5.10.4.7.6.- Matriz de Formulación de Estrategias	152
5.10.4.8.- Estrategias de Acción Formuladas.....	153
5.10.4.9.- Planes de acción simplificados	154
5.10.4.9.1.- Plan de Acción Estrategia Ofensiva 1	154
5.10.4.9.2.- Plan de Acción Estrategia de Reorientación 2	154
5.10.4.9.2.- Plan de Acción Estrategia de Defensiva 3	155
5.10.4.9.2.- Plan de Acción Estrategia de Supervivencia 4	155
5.10.4.10.1.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 1	156
5.10.4.10.2.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 2	157
5.10.4.10.3.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 3	158
5.10.4.10.4.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 4	159
5.10.4.11.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 1	160
5.10.4.12.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 2	161
5.10.4.13.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 3	162
5.10.4.14.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 4	163

5.10.4.15.- Estrategias Agregadas.....	164
5.10.4.15.1.- Estrategias Agregadas de Mercado	164
5.10.4.15.1.1.- Estrategias para el producto	164
5.10.4.15.1.2.-Estrategias para el precio	165
5.10.4.15.1.3.- Estrategias para la plaza.....	165
5.10.4.15.1.4.- Estrategias de promoción	166
5.10.4.16.- Cuadro de Mando Integral Piloto.....	166
5.10.4.16.1.- Cuadro de Mando Balanceado.....	167
5.10.4.16.2.- Diagrama Lineal de Objetivos Estratégicos.....	171
5.10.4.16.3.- Prueba Piloto Balanced Score Card.....	172
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
Conclusiones	178
Recomendaciones	180
BIBLIOGRAFÍA.....	182
ANEXOS	186
Anexo 1.- Cuestionario 1, aplicado al Talento Humano de la empresa.	186
Anexo 2.- Cuestionario 2, aplicado al Talento Humano de la empresa.	188
.....	188
MARCO ADMINISTRATIVO	191
Recursos	191
Recursos Institucionales	191
Recursos Humanos	192
Recursos Físicos y Materiales	193
Recursos Financieros	194
Anexo 3.- Fotografías actualizadas de la empresa	196

Índice de Gráficos

Tablas

Tabla 2.1.- Componentes de la Planificación Estratégica	35
Tabla 2.2.- Principios para mejor la gestión Administrativa	68
Tabla 2.3.- Funciones de la Gestión Administrativa	69
Tabla 3.1.- Composición de la Población.....	83
Tabla 4.1.- Pregunta 1, encuesta aplicada.....	87
Tabla 4.2.- Pregunta 2, encuesta aplicada.....	88
Tabla 4.3.- Pregunta 3, encuesta aplicada.....	90
Tabla 4.4.- Pregunta 4, encuesta aplicada.....	92
Tabla 4.5.- Pregunta 5, encuesta aplicada.....	93
Tabla 4.6.- Pregunta 6, encuesta aplicada.....	95
Tabla 4.7.- Pregunta 7, encuesta aplicada.....	96
Tabla 5.1.- Matriz de explicación de monitoreo de propuesta	111
Tabla 5.2.- Indicadores Financieros	122
Tabla 5.3.- Elementos Análisis Externo	123
Tabla 5.4.- Fortalezas detectadas.....	126
Tabla 5.5.- Debilidades detectadas.....	127
Tabla 5.6.- Fortalezas detectadas.....	128
Tabla 5.7.- Fortalezas detectadas.....	129
Tabla 5.8.- Nivel de Importancia Ponderación	130
Tabla 5.9.- Priorización de Fortalezas.....	131
Tabla 5.10.- Priorización de debilidades	132
Tabla 5.11.- Priorización de oportunidades.....	133
Tabla 5.12.- Priorización de Amenazas	134
Tabla 5.12.- Factores consolidados FODA	135
Tabla 5.13.- Criterios de evaluación de correlación	136
Tabla 5.14.- Matriz de confrontación.....	137
Tabla 5.15.- Objetivos estratégicos.....	146
Tabla 5.16.- Ponderación de correlaciones FODA.....	148

Tabla 5.16.- Correlaciones relevantes FODA.....	149
Tabla 5.17.- Correlaciones prioritarias	150
Tabla 5.18.- Correlaciones prioritarias	151
Tabla 5.18.- Formulación de estrategias.....	152
Tabla 5.19.- Alineamiento de estrategias y objetivos	153
Tabla 5.20.- Plan de acción estrategia 1	154
Tabla 5.21.- Plan de acción estrategia 2.....	154
Tabla 5.22.- Plan de acción estrategia 3.....	155
Tabla 5.23.- Plan de acción estrategia 4.....	155
Tabla 5.24.- Plan de ejecución estrategia 1	156
Tabla 5.25.- Plan de ejecución estrategia 2	157
Tabla 5.26.- Plan de ejecución estrategia 3	158
Tabla 5.27.- Plan de ejecución estrategia 4	159
Tabla 5.28.- Indicadores de gestión estrategia 1	160
Tabla 5.29.- Indicadores de gestión estrategia 2	161
Tabla 5.30.- Indicadores de gestión estrategia 3	162
Tabla 5.31.- Indicadores de gestión estrategia 4	163
Tabla 5.32.- Cuadro de Mando Integral	168
Tabla 5.33.- Cuadro de Mando Integral	169
Tabla 5.34.- Tablero de umbrales y límites	173
Tabla 5.35.- Datos generados	174
Tabla 5.36.- Tablero de Evaluación	175

Gráficos

Gráfico 1.1.- Diagrama Árbol de problemas	9
Gráfico 2.1.- El proceso administrativo	24
Gráfico 2.2.- Elementos del Proceso Administrativo	30
Gráfico 2.3.- Niveles de Ejecución de la Dirección Estratégica	32
Gráfico 2.4.- Modelo 1 de la Planificación Estratégica	38
Gráfico 2.5.- Modelo 2 de la Planificación Estratégica	40
Gráfico 2.6.- Importancia de la Planificación Estratégica	43
Gráfico 2.7.- Etapas de la Planificación Estratégica.....	48

Gráfico 2.8.- Elementos de la Planificación Estratégica	52
Gráfico 2.8.- Pasos para Diseñar Planes Estratégicos.....	59
Gráfico 2.9.- Razón para desarrollo de Planes Estratégicos	60
Gráfico 2.10.- Planeación de la Gestión Administrativa	65
Gráfico 2.11.- Finalidad de la Gestión Administrativa.....	66
Gráfico 4.1.- Tabulación pregunta 1, encuesta aplicada	87
Gráfico 4.2.- Tabulación pregunta 2, encuesta aplicada	89
Gráfico 4.3.- Tabulación pregunta 3, encuesta aplicada	91
Gráfico 4.4.- Tabulación pregunta 4, encuesta aplicada	92
Gráfico 4.5.- Tabulación pregunta 5, encuesta aplicada	94
Gráfico 4.6.- Tabulación pregunta 6, encuesta aplicada	95
Gráfico 4.7.- Tabulación pregunta 7, encuesta aplicada	97
Gráfico 5.1.- Jerarquía de administración de la propuesta	110
Gráfico 5.2.- Organigrama Estructural	114
Gráfico 5.3.- Organigrama Posicional	115
Gráfico 5.4.- Localización Macro.....	116
Gráfico 5.5.- Localización Mezo.....	117
Gráfico 5.6.- Localización Micro.....	118
Gráfico 5.3.- Diagrama Árbol de problemas	121
Gráfico 5.1.- Misión propuesta	140
Gráfico 5.2.- Visión propuesta	141
Gráfico 5.3.- Mapa Estratégico	170
Gráfico 5.4.- Diagrama Lineal de Objetivos Estratégicos	172
Gráfico 5.5.- Evolución de Indicadores	176
Gráfico 5.5.- Evaluación de Indicadores	177
 Fotografías	
Fotografía 1: Exterior de la Empresa	196
Fotografía 2: Personal de la Empresa.....	196
Fotografía 3: Interiores de la Empresa.....	197
Fotografía 4: Oficinas de la empresa	197
Fotografía 5: Bodegas y puntos logísticos	198
Fotografía 6: Interiores de la Empresa.....	198

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- Tema de la investigación

“Planificación Estratégica para la Empresa Comercializadora MARCECI, como factor determinante para lograr una mejor Gestión Empresarial”

1.2.- Planteamiento del Problema

¿Cómo la inexistencia de una Planificación Estratégica puede influir en el logro de una mejor Gestión Administrativa de la empresa comercializadora “MARCECI”?

1.3.- Contextualización

1.3.1.- Contexto Macro

En el país existe un considerable número de empresas de gran escala que se caracterizan por manejarse con un modelo de gestión y administración basado

en metodologías de actualidad y altamente técnicas como lo es la Planificación Estratégica, la cual permite llevar a cabo una gestión efectiva y proactiva, a nivel nacional, se ha desarrollado una tendencia de mejora en las empresas de los diversos sectores comerciales e industriales, esta tendencia que es aplicada por dichas empresas y que actualmente está siendo adoptada por las pequeñas y medianas empresas, ya que estas organizaciones se están enfocando a la tendencia mencionada en lo que se refiere a Planificación Estratégica, para de esa forma mantenerse en un entorno económico altamente competitivo en el cual las empresas participantes implementan modelos innovadores de gestión y administración.

1.3.2.- Contexto Meso

Las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Tungurahua, en su gran mayoría, no han implementado un modelo de planeación tal como la Planificación Estratégica, un estudio realizado por el H. Gobierno Provincial de Tungurahua estableció que el 60% de las empresas no cuentan con una planeación técnica e integral, debido a que muchas de estas empresas llevan en ejecución modelos de planeación y proyección empíricos, por lo cual estas empresas llevan a cabo sus actividades administrativas y económicas de forma improvisada, es importante mencionar que cierta parte de las empresas de la provincia se encuentran en planes de implementación de modelos de

Planificación Estratégica debido a que en la localidad se está propendiendo la mejora, innovación y desarrollo empresarial para impulsar los diferentes sectores industriales y comerciales.

Por otro lado en afirmaciones expuestas por el estudio realizado por el H. Gobierno Provincial de Tungurahua, se asegura que una mínima proporción de empresas a gran escala presentes en la provincia de Tungurahua deben su desarrollo a su grado de tecnificación en cuanto a la administración y gestión, dichas empresas han implementado diversas herramientas y metodologías administrativas que les han permitido prevalecer, crecer y desarrollarse en el mercado y en el entorno económico en el cual participan, estas empresas han logrado permanecer en el mercado actual, el cual se caracteriza por ser altamente competitivo en todos los sentidos. Cabe recalcar que la metodología más recurrente que han implementado las empresas es la Planificación Estratégica.

1.3.3.- Contexto Micro

Se expone como antecedente importante que en la Empresa Comercializadora MARCECI, en la cual se desarrolla la investigación, se maneja un modelo de gestión y administración fundamentado en bases empíricas y experimentales, lo que hace que en la organización no exista una gestión efectiva con metodología

sistemática, cognitiva y específica para la planeación a corto, mediano y largo plazo, esto se debe a que la empresa ha sido administrada a partir de experiencias y no de conocimientos técnicos.

Internamente en la empresa, empleados y trabajadores no cuentan con un plan estratégico operativo, que sirva de directriz para su trabajo diario, de forma que no está establecido con proyección y planeación las tareas y actividades direccionadas a objetivos estratégicos que permitan alcanzar una gestión administrativa efectiva y proactiva.

Al ser identificado el problema mencionado, se ha observado diferentes efectos a causa del problema mencionado, estos efectos son, aumento de participación en el mercado de competidores, disminución de cartera de clientes, incumplimiento de objetivos, desconocimiento de metas y mediciones, desmotivación en el personal colaborador, gerencia carente de directrices de trabajo, área operativa sin planes de acción, crecimiento retardado de la empresa.

1.4.- Análisis Crítico

1.4.1.- Análisis

La empresa no cuenta con una Planificación Estratégica, que de forma integral, guíe a la organización en la consecución de sus metas, a través de estrategias bien definidas, las cuales estén enfocadas tanto a los factores internos como a los factores externos, es importante mencionar que estos factores influyen en el desenvolvimiento de la empresa en su entorno económico y comercial.

La empresa en la actualidad no cuenta con objetivos claros y acordes a la situación actual y real, y que estén establecidos con relación al entorno externo e interno de la organización, esto genera como resultado que la administración carezca de metas y objetivos semestrales y anuales, que sean fijados de forma conjunta, con una metodología participativa e inclusiva de todas las áreas organizacionales.

Las proyecciones de las metas y objetivos de la empresa son establecidos y formulados de forma sistemática, empírica sin ningún tipo de fundamento técnico y administrativo, estos objetivos y metas son establecidos sin ningún tipo de planificación, análisis del entorno comercial y desempeño de la organización en el mercado, lo que acarrea como consecuencia que la

planeación por parte de la gerencia no guarde relación con la realidad de la empresa y del mercado, se puede mencionar que en ciertos aspectos la empresa es administrada y gestionada en base a fundamentos empíricos faltos de criterios científicos y técnicos.

El talento humano de la empresa tiene poco conocimiento de cuáles son las expectativas y proyecciones a futuro de la empresa para la cual colaboran, lo que no permite que las metas fijadas por la gerencia sean conseguidas efectivamente.

La falta de una Planificación Estratégica tiene por consecuencia plenamente identificada, la carencia de pautas congruentes y estrategias que aporten al desarrollo de la empresa, de manera que su permanencia en el entorno comercial este asegurado.

Es importante acotar que la Planificación Estratégica al brindarnos pautas y directrices de gestión bien estructuradas, permitirán a la empresa definir de forma sustentada alternativas y decisiones que permitan: crecimiento, desarrollo, estabilidad y permanencia en un entorno agresivo y altamente competitivo.

1.4.2.- **Árbol de Problemas**

Para un mejor entendimiento del contexto de la investigación y el problema que engloba, es factible y viable, la construcción y diseño de un árbol de problemas como una metodología sistemática efectiva que apoya el desarrollo de la investigación científica, basado en causas y efectos que se derivan del problema central.

Es importante mencionar que árbol de problemas se constituye como una herramienta de gran utilidad que permite ordenar de forma sistemática y lógica las diferentes causas y efectos de un problema central, este diagrama permite identificar la relación de causalidad existente entre varios factores adheridos a una problemática definida.

En la presente investigación se identificaron las siguientes causas:

- Falta de iniciativa de gerencia para el mejoramiento
- Administración tradicional
- Inadecuada toma de decisiones
- Inexistencia de objetivos organizacionales
- Modelos de gestión desactualizados

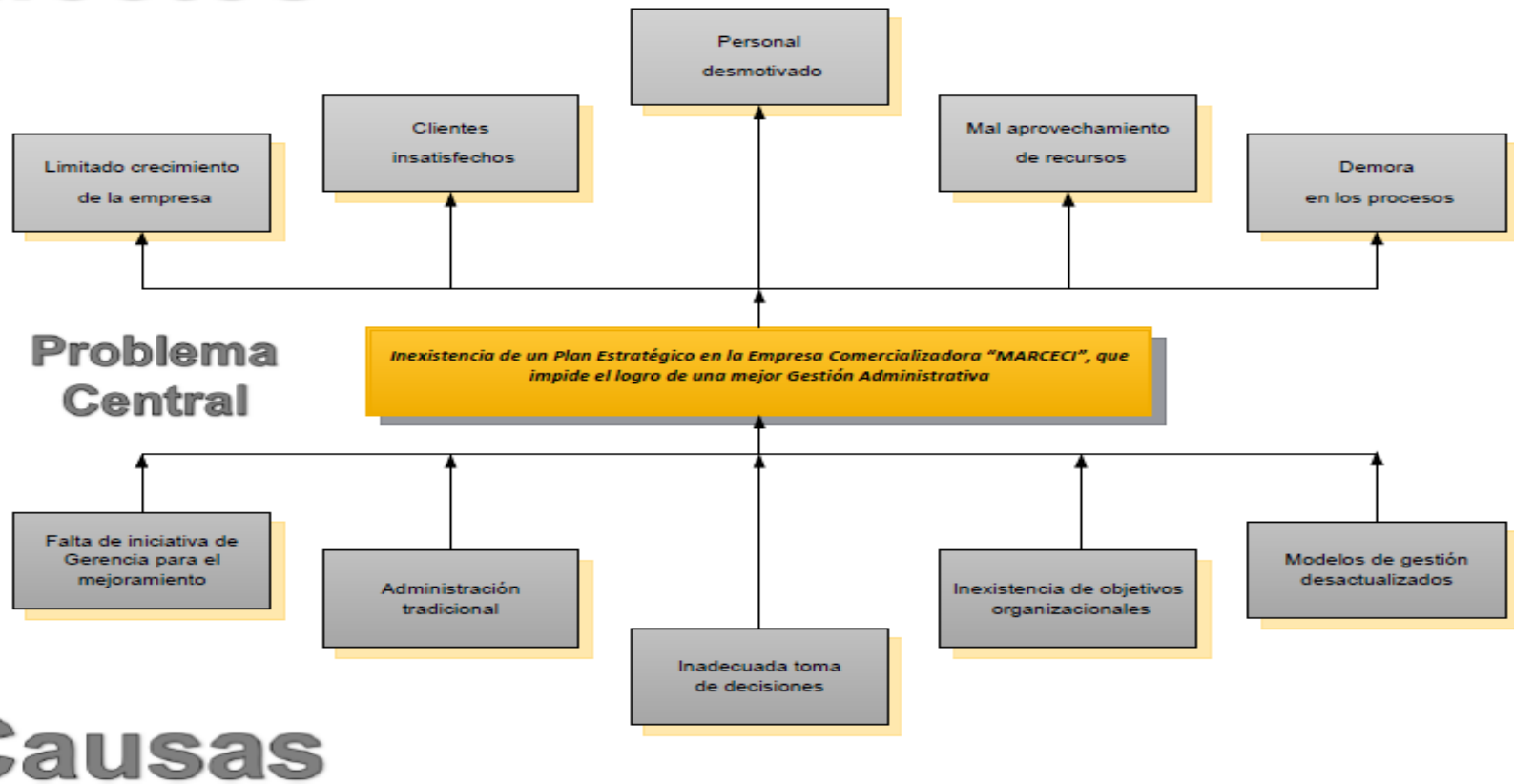
Y los efectos encontrados son los detallados a continuación:

- Limitado crecimiento de la empresa
- Clientes insatisfechos
- Personal desmotivado
- Mal aprovechamiento de recursos
- Demora en los procesos

A continuación se presenta de forma gráfica el árbol de problemas de la investigación realizada.

Gráfico 1.1.- Diagrama Árbol de problemas

Efectos



Causas

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

1.4.3.- Definición del problema

A través del desarrollo de la investigación, se identifica como problema central y principal, la inexistencia de un Plan Estratégico, lo que le afecta de forma directa y sustancial, ya que se encuentra limitada para lograr una efectiva gestión administrativa.

Del problema central identificado, se derivan diversas problemáticas y efectos, los cuales serán abordados de forma sistemática en el desarrollo de la investigación, de igual forma serán tratadas y analizadas las posibles causas generadoras de dichos problemas y sus efectos.

1.4.4.- Prognosis

La empresa al no contar con una Planificación Estratégica, no podrá definir objetivos a largo, mediano y corto plazo, además no podrá identificar metas e indicadores cuantitativos y cualitativos que permitan evaluar de forma continua y analítica la consecución dichos objetivos.

Para la construcción de la prognosis se ha construido una visión hipotética y tentativa acerca de los efectos que se generarían al no solucionar el problema hallado, esta visión hipotética sostiene que al no desarrollarse una Planificación

Estratégica Integral en la empresa, la gestión empresarial y administrativa no contaría con las herramientas, metodologías y directrices necesarias para instituir un modelo de gestión y administración efectivo.

Al considerar a la Planificación Estratégica como una metodología y una filosofía conceptual altamente beneficiosa para una empresa, debemos tomar en cuenta que su ausencia generará deficiencias administrativas y operativas; al ser la Planificación Estratégica, una poderosa metodología y herramienta de planificación y gestión se torna fundamental su implementación y ejecución en la empresa, esta herramienta administrativa permitirá a la administración realizar un diagnóstico de la situación actual, de forma que tomando dicho diagnóstico como base de análisis, se pueda realizar un Plan para un futuro deseado, fundamentado en objetivos estratégicos, metas trazadas y proyectos ejecutables.

1.4.5.- Delimitación de la investigación

Para el desarrollo exhaustivo de la investigación se delimitó debidamente el marco investigativo, de forma que se facilite la viabilidad de la investigación y profundización del tema.

1.4.5.1.- Delimitación del contenido

Consiste en señalar el campo científico, área y aspecto en el que se ubica el tema de investigación.

Campo

Administración y Gestión de la Empresa

Área

Gestión Administrativa

Aspecto

Planificación Estratégica

1.4.5.2.- Delimitación Espacial

El trabajo investigativo se lo desarrollará en su totalidad en la Empresa Comercializadora “MARCECI”, la cual se encuentra ubicada espacialmente según lo detallado a continuación.

Provincia: *Tungurahua*

Cantón: *Ambato*

Ciudad: *Ambato*

Parroquia: *La Merced*
Sector: *Ingahurco Bajo*
Ubicación: *Calles Noruega y Polonia*

1.4.5.3.- Delimitación Temporal

La realización del presente trabajo investigativo, en la Empresa Comercializadora “MARCECI”, se llevará a cabo en un periodo de tiempo delimitado entre mayo de 2012 a diciembre de 2013.

1.5.- Formulación del Problema

De la problemática descubierta y analizada, la atención de la investigación se centrará en un problema específico, el cual se expone mediante una interrogante que cuestionan la situación y el problema hallado.

¿Cómo la inexistencia de una Planificación Estratégica puede influir en el logro de una mejor Gestión Administrativa de la empresa comercializadora “MARCECI”?

Con la interrogante expuesta, se representa metodológicamente la relación existente entre las variables concretas que componen el contexto de la investigación.

1.6.- Preguntas Directrices

Al momento de formular las preguntas directrices se tomó en cuenta, que dichas interrogantes respondan a ciertos aspectos importantes del problema central de la investigación, estas interrogantes fueron formuladas de forma conexa de tal forma que desentrañen la esencia de la problemática expuesta.

- ¿Qué es un Plan Estratégico y cuál es la utilidad dentro de las organizaciones y en especial en la empresa comercializadora MARCECI?
- ¿Cuáles serían las ventajas del desarrollo e implementación de un Plan Estratégico como herramienta de gestión, dentro de la Empresa MARCECI?
- ¿Cuál es la contribución de un Plan Estratégico en la consecución de una mejor gestión administrativa en la empresa Comercializadora MARCECI?
- ¿Cuáles son los beneficios y derivaciones que se generaran en la empresa MARCECI con el desarrollo de un Plan Estratégico?

- ¿Quiénes son las personas encargadas de formular y de ejecutar la Planificación Estratégica en la Empresa MARCECI?

1.7.- Objetivos

1.7.1.- General

Diseñar un Plan Estratégico direccionado a la mejora de la Gestión Empresarial en la empresa comercializadora “MARCECI”, de la ciudad de Ambato.

1.7.2.- Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para las condiciones presentes de la gestión empresarial y conocer los factores externos e internos que influyen en el desenvolvimiento empresarial.
- Desarrollar la misión empresarial para establecer la razón de ser y naturaleza de la empresa.
- Desarrollar la visión empresarial para representar de forma filosófica la proyección de éxito a futuro de la empresa.

- Establecer los valores empresariales que guíen el accionar global de la empresa.
- Formular objetivos estratégicos y estrategias para direccionar el enfoque de la gestión empresarial de la organización.
- Establecer indicadores tentativos de verificación, recursos y tiempos.

1.8.- Justificación

La investigación y desarrollo de una Planificación Estratégica Empresarial, genera metas y objetivos claros, acordes al entorno comercial y económico, los cuales pueden ser medidos de forma técnica y analítica, proporcionando datos de calidad para la correcta toma de decisiones y gestión administrativa.

A través del desarrollo de un Plan Estratégico, la empresa podrá direccionar sus esfuerzos y actividad hacia objetivos y metas bien definidas, las cuales buscan el crecimiento, rentabilidad y éxito de la empresa.

Es importante mencionar que una de las razones primordiales para que en la empresa MARCECI, se instituya un modelo de planeación tal como la Planificación Estratégica, se justifica, ya que esta metodología proporciona un

marco de referencia para que la actividad empresarial pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la empresa.

Con respecto al conocimiento científico y teórico, se cuenta con información adecuada, suficiente y competente, de forma que se pueda desarrollar el tema propuesto, con fundamentos científicos y académicos. Además se cuenta con total acceso a información cuantitativa y cualitativa de la empresa.

Con el desarrollo de la investigación, la empresa se beneficiará de forma sustancial ya que las herramientas y metodologías a desarrollar, ayudarán a lograr una mejor gestión administrativa y de forma consecuente al logro de objetivos y metas que aseguren la permanencia y crecimiento de la empresa en el entorno en el cual se desenvuelve.

Los clientes internos que son el talento humano de la empresa y los clientes externos, se encuentran involucrados y por ende forman parte de los beneficiarios de la investigación debido a que el desarrollo de un Plan Estratégico permitirá mejorar de forma integral la administración y gestión empresarial, para así cumplir y superar las expectativas de empleados, trabajadores y clientes.

La Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato, se conforma como un beneficiario fundamental de la realización de la presente

investigación, la institución podrá fortalecer su esfuerzo por vincularse con la colectividad mediante la comunicación, multiplicación y difusión de este trabajo como un modelo estructurado para el desarrollo organizacional y empresarial.

Es importante mencionar que uno de los beneficiarios principales del trabajo investigativo es su propio autor, debido a que la investigación cumplirá exitosamente con los requerimientos académicos e investigativos previos a la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Administración de la Productividad. El desarrollo de la investigación se constituye como una absoluta oportunidad para aplicar las bases cognitivas adquiridas en el contexto práctico de empresas y organizaciones.

El desarrollo íntegro del trabajo además se justifica gracias a la total y expresa predisposición por parte de los propietarios y talento humano de la empresa, en cuanto a información y compromiso para el trabajo en equipo enfocado al mejoramiento de la Gestión Empresarial de la empresa.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes Investigativos

Las investigaciones científicas siempre debe contar con un sustento científico y técnico que respalde el desarrollo y ejecución de la misma, en vista de ello es preciso realizar un detalle de los resultados, fuentes, conclusiones, autores, para que dicha información sirva de base conceptual y experimental.

Es importante mencionar que se han realizado varias investigaciones con diferentes enfoques, pero alineados al mismo tema, estas investigaciones permiten contar con una base fundamental para el desarrollo efectivo del trabajo investigativo.

Según Pacheco Ana (2013), autora de la tesis *“Plan Estratégico para mejorar posicionamiento del mercado de la asociación de productores y comercializadores de helados de Salcedo PROCOHESA”*. Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Administración de la productividad. Escuela de Administración de empresas. Pontificia Universidad católica del Ecuador Sede Ambato.

En las recomendaciones manifiesta que:

Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno, razón por la cual es precisa la elaboración del plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de los socios.

Se recomienda a los Productores y Comercializadores de Helados de Salcedo. La implementación del Plan Estratégico que permita definir los conceptos filosóficos adecuados para mejorar la administración de la empresa

Según Romero, Cevallos, Ramírez, (2010, p.15), “Proyecto de investigación y Planificación Estratégica de la Compañía Scradly S.A” Declara en sus conclusiones que:

La campaña ha sobrevivido desde sus inicios como tal en el 2003 sin llevar a cabo una planificación estratégica, sea organizacional o de ventas, sin embargo

las ordenes de producción han existido gracias a la experiencia que adquirido la misma. Esperemos que con las estrategias aplicar en este proyecto se pueda lograr o superar las metas de ingreso establecida.

La estructura organizacional propuesta establece una mejora en utilización de recursos, tanto humanos como económicos. Además permite a la compañía llevar a cabo un mejor control interno en cuanto al manejo de dichos recursos.

Con las estrategias propuestas se alcanza un nivel de ingresos aceptable y realista para los accionistas, los cuales propusieron las metas a alcanzar.

Por otra parte en la empresa no se han realizado investigaciones académicas acordes al tema del presente trabajo, por lo tanto no se cuenta con una base investigativa que pueda servir de precedente, es importante poner en conocimiento que la presente investigación al ser pionera en cuanto al desarrollo de un Plan Estratégico en la empresa, se convertirá en una base filosófica y técnica enfocada a la Gestión Empresarial.

2.2.- Fundamentación Filosófica

La presente investigación se desarrolla en el paradigma Propositivo, ya que este paradigma no solo se delimita a desarrollar un diagnóstico general de causas y efectos de la situación contemporánea; sino, a generar y proponer una solución tentativa enfocada a mejorar los diferentes procesos administrativos, con el objetivo de reducir las debilidades y potencializar las fortalezas, esto para obtener como resultado un excelente y efectiva gestión empresarial.

2.3.- Fundamentación Conceptual

2.3.1.- La Administración

2.3.1.1.- Definición de Administración

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control, del trabajo de los miembros de la organización y del uso de los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”. (James A. F. Stoner, Freeman Edwar, Gilbert Daniel, 2005).

La administración es un proceso integral y sistemático que permite gestionar los recursos de una organización, este proceso debe basarse en cuatro pilares fundamentales mencionados en el párrafo anterior, dichos pilares o funciones básicas componen el proceso y método efectivo para el manejo de recursos totales de instituciones y organizaciones, sea cual sea su actividad u objetivo. (Robbins Stephen P., Decenze David, 2006).

Según Chiavenato (2006) “La Administración consiste en darle forma de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el cargo de servirles para alcanzar sus metas”.

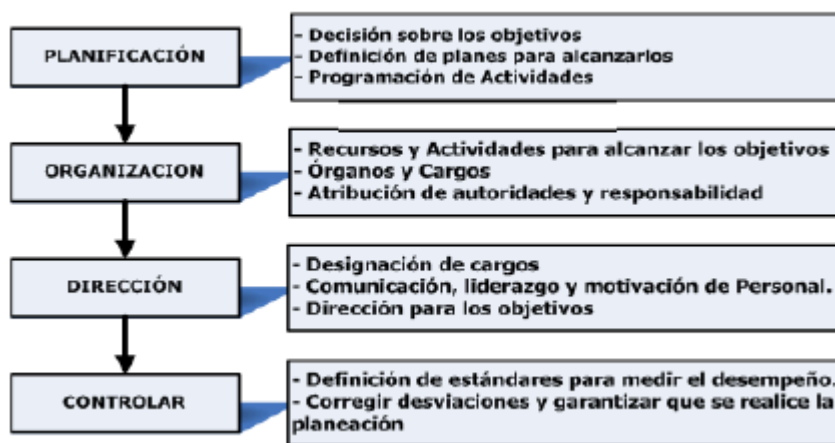
2.3.1.2.- El Proceso Administrativo

“Desde finales del siglo XIX se acostumbra a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes y administradores, estas actividades específicas son: planificación, organización, dirección y control, estas actividades o funciones específicas componen un proceso integral y sistemático, llamado el proceso administrativo” (Gilbert Daniel R., 2010).

Con respecto a lo mencionado se puede decir que un proceso es una serie de actividades, tareas y métodos alineados que se llevan a cabo sistemáticamente bajo parámetros pre establecidos.

Reyes Agustín (2005) refiere que “los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub actividades que constituyen el proceso administrativo único... Este proceso se considera a manera de núcleo esencial de la administración y en el general se ve como un formato efectivo que gestiona y maneja recursos organizacionales”.

Gráfico 2.1.- El proceso administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración

Elaborado por: CHIAVENATO Idalberto (2006)

Cada uno de los elementos del proceso administrativo son de gran importancia. Ya que permiten a una organización u institución lograr los objetivos de crecimiento, estabilidad, sostenibilidad y efectividad en el entorno en el cual se desenvuelve, ciertos autores mencionan que también se puede tomar como parte del proceso administrativo a la Coordinación, función la cual desempeñaría un rol importante al crear sinergia entre la planificación, organización, dirección y control.

2.3.1.2.1.- Elementos del Proceso Administrativo

2.3.1.2.1.1.- Planificación

“La Planificación implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que dichos pensamientos o acciones estén basados en algún método, plan o lógica y no en expectativas infundadas” (Gilbert Daniel R., 2010).

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir, o estar identificado con, los objetivos que se van a alcanzar... Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse, cuando, y como se hará, cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones de cada uno de tales componentes del trabajo y la forma de lograrlos, en esencia la labor de

la Planificación es plantear con antelación dichos factores esenciales. (Reyes Ponce Agustín 2005).

“La planificación empresarial maneja dos tareas primordiales en las organizaciones: un aspecto es el de protector y el otro el de afirmativo. El propósito protector consiste en reducir el riesgo minimizando la incertidumbre, mientras que el propósito afirmativo de la planificación es el que debe maximizar el nivel de éxito empresarial” (George R. Terry y Stephen G. Franklin 2008).

Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos, los planes son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieran para alcanzar los objetivos trazados.

El objetivo de la planificación es brindar las herramientas necesarias a la administración y dirección para que se puedan anticipar a los hechos, y de esta forma tomar medidas preventivas a fin de obtener los mejores resultados en el entorno en el que se desenvuelve la empresa.

2.3.1.2.1.2.- Organización

Terry & Stephen (2008) afirman que: “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización... Diferentes metas requieren diferentes estructuras administrativas por ello la organización de una empresa o entidad deben estar alineadas a los objetivos globales”.

La organización permite a la administración de empresas e instituciones que pueda ordenar y distribuir las cargas de trabajo, estableciendo jerarquías, cargos, responsabilidades y objetivos, de forma que la acción de la empresa se encuentre establecida con antelación y así impedir que las acciones de gestión se basen en imprevistos.

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente, para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indican la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. (George R. Terry y Stephen G. Franklin 2008)

La organización es un elemento crítico del proceso administrativo ya que este permite distribuir y clasificar de forma efectiva recursos, trabajo, actividades, tareas, resultados, actividades, responsabilidades, mediciones, evaluaciones.

2.3.1.2.1.3.- Dirección

“Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los administradores con cada uno de los colaboradores de las empresas y organizaciones” (Robbins Stephen P., Decenze David, 2006).

Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales... Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación o ejecución. La dirección pone en práctica lo definido en cuanto a planificación y organización, puede decirse es poner en práctica lo planeado y organizado. (Heizer Jay, Barry Render 2009)

La dirección es el aspecto más importante de la administración ya que en este elemento se pone en práctica lo establecido en la planificación y organización,

los resultados generados en la dirección serán los que se medirán en la etapa de control, lo que quiere decir que debe guardar íntima relación con los resultados obtenidos con lo planificado y organizado.

2.3.1.2.1.4.- Control

“En esta etapa es muy importante controlar, monitorear o vigilar lo que se está realizando para de esa forma conocer si se está alcanzando los objetivos y metas propuestas a nivel empresarial” (Heizer Jay, Barry Render 2009).

La función de control contempla los siguientes elementos:

- Establecer estándares de desempeño
- Medir los resultados presentes
- Comparar resultados con las normas establecidas
- Tomar medidas correctivas cuando existen desviaciones

Los administradores gracias a la función de control pueden visualizar y medir el desempeño de la empresa a fin de encontrar el mejor camino para el logro de objetivos y metas integrales (Gilbert Daniel R., 2010).

En el elemento de control se revisaran los resultados de los elementos del proceso administrativo, en esta etapa se toman gran cantidad de decisiones, ya sean estas preventivas o correctivas, se dice que en la etapa de control se debe

minimizar las restricciones y maximizar los esfuerzos a fin de lograr los objetivos trazados.

Gráfico 2.2.- Elementos del Proceso Administrativo



Fuente: Introducción a la Teoría General de la Administración
Elaborado por: CHIAVENATO Idalberto (2006)

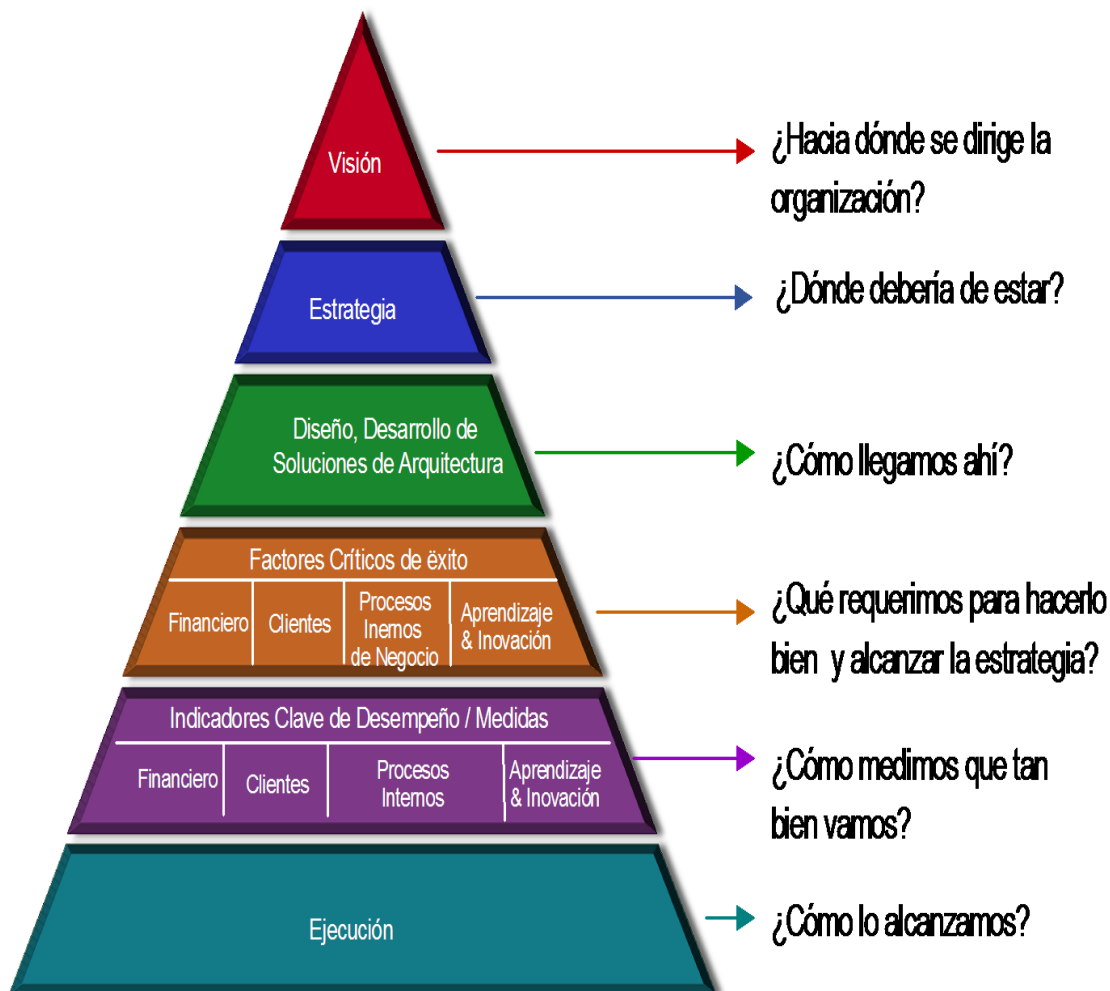
El gráfico expuesto representa brevemente la composición del proceso administrativo, en donde cada uno de los elementos están íntimamente correlacionados, esto quiere decir que el proceso se genera de una forma cíclica e integrada.

2.3.2.- Dirección Estratégica

“La Dirección Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de una organización o empresa, definiendo los objetivos acorto, mediano y largo plazo, primordialmente caracterizando y definiendo objetivos y metas, implementando estrategias y planes de acción” (Thompson Arthur A. y Stricklan A. J. 2011).

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, es decir su tamaño ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores” (Kaplan Robert y Norton David 2013).

Gráfico 2.3.- Niveles de Ejecución de la Dirección Estratégica



Fuente: Muñoz Luis (2010)

Elaborado por: VIDAL, Víctor

En el gráfico se observa la composición de la dirección estratégica en una empresa, se representa de forma piramidal debido a que muchos de los elementos de la dirección estratégica están designados o deben ser llevados a cabo por una unidad jerárquica en específico.

2.3.2.1.- Las Funciones Principales de la Dirección Estratégica

El proceso estratégico de la Dirección Estratégica se compone de cinco actividades correlacionadas las cuales son:

Según Fierro Ángel (2007): Declarar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige en el corto y mediano, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo. (Fierro M. Ángel 2007)

Definir los objetivos, esto quiere decir, convertir la visión estratégica en resultados del desempeño que conseguir la empresa.

Desarrollar la o las estrategias, con el objetivo de lograr resultados deseados.

Ejecutar las estrategias estructuradas de una manera eficiente y efectiva.

Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica.

Las cinco funciones establecidas dentro de la dirección estratégica deben estar enfocadas y coordinadas a fin de brindarle a la empresa u organización una directriz de trabajo enfocada al éxito, efectividad y productividad total.

2.3.2.2.- Planificación Estratégica

“Planificación Estratégica se constituye en el proceso secuencial de estructuración, implementación y ejecución de estrategias, planes, iniciativas para alcanzar objetivos pre establecido. En el contexto de las empresas, organizaciones e instituciones se lo realiza para estructurar una dirección estratégica global que permita la consecución de grandes metas empresariales” (Thompson Arthur A. y Stricklan A. J. 2011).

“La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)” (Prieto Herrera Jorge, 2011).

Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuente con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo.

“La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. Variada en su

metodología, contenido y objetivos perseguidos, es también una de las herramientas empresariales más subjetivas, suscitando dudas respecto a cuál es la mejor forma de realizarla, cuál es la mejor secuencia de pasos a seguir y cuál es su verdadera utilidad” (Sainz José María, 2009).

El papel de un plan estratégico en una empresa es de vital importancia debido a que este brinda una proyección global y al mismo tiempo especifica de los resultados que quiere obtener la empresa, y a más de ellos, los resultados que quiere obtener de los distintos entornos y escenarios a los cuales la empresa u organización se enfrentara.

La planificación estratégica se compone de:

Tabla 2.1.- Componentes de la Planificación Estratégica

La misión	¿Quiénes somos? ¿Por qué existimos?
Valores	¿En qué creemos?
Visión	¿Qué queremos ser en el futuro?
Objetivos estratégicos	¿Qué resultados queremos alcanzar?
Indicadores	¿Qué indicadores queremos alcanzar para medir la consecución de los objetivos?
Metas	¿Qué metas debemos fijar a los indicadores?
Iniciativas	¿Qué acciones debemos realizar para conseguir los objetivos?

Fuente: Muñoz Luis (2010)

Elaborado por: VIDAL, Víctor

Es importante que en un plan estratégico estén todos los componentes descritos en el cuadro anterior, ya que el trabajo conjunto de ellos crean un trabajo sinérgico y efectivo, al carecer de uno de los elementos sería poco probable alcanzar los objetivos planteados.

2.3.2.2.1.- El Modelo Moderno de la Planificación Estratégica

“En los primeros años de 1920 la Escuela de Administración de Harvard desarrolló un modelo político considerado como una de las primeras metodologías de planificación estratégica para las empresas y organizaciones, según este modelo la estrategia es un conjunto de propósitos y políticas que definen a la organización y su administración” (Burgwal Gerrit y Cuellar Juan Carlos 2005).

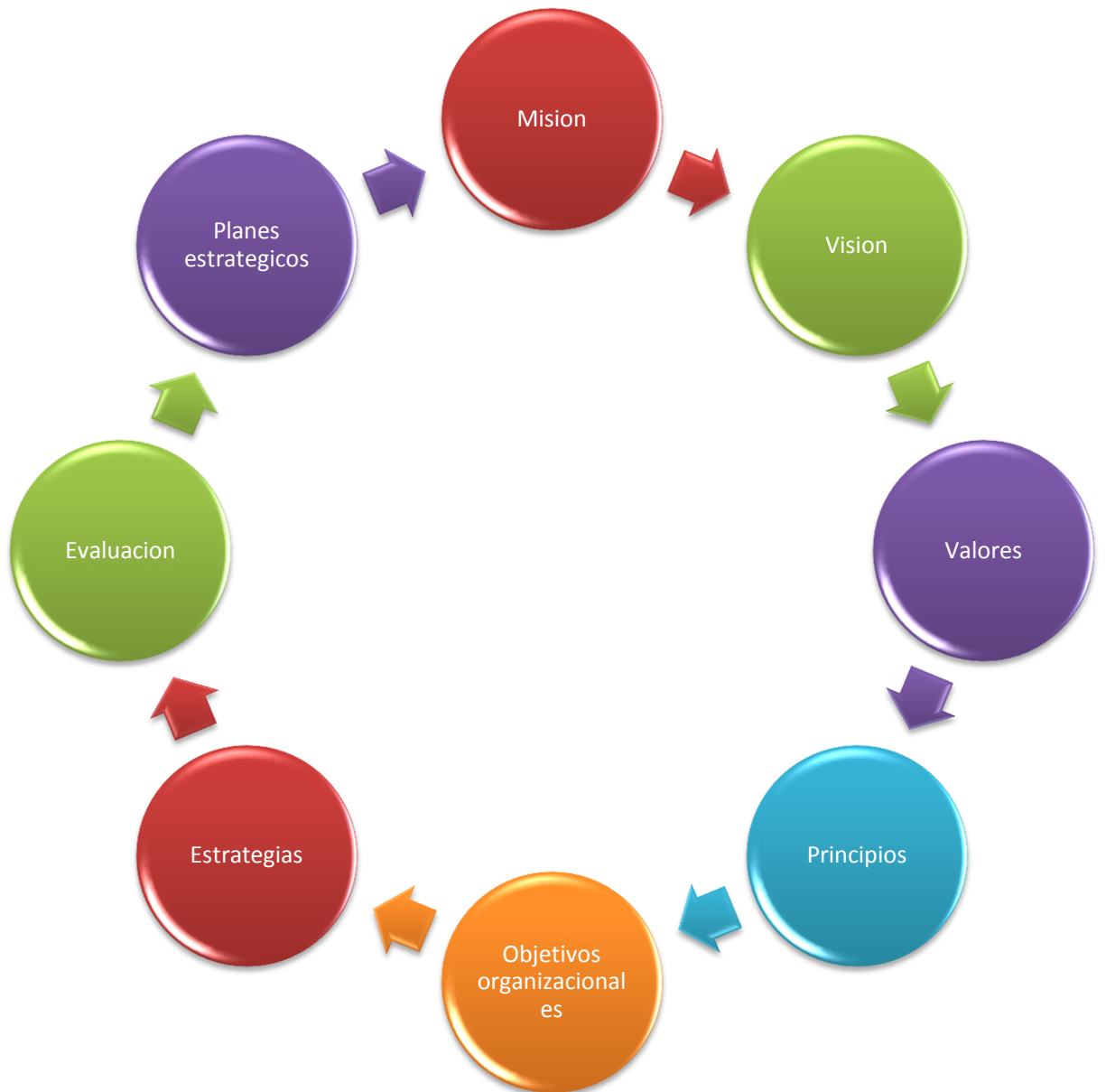
Burgwal & Cuellar (2005) mencionan que “en los últimos años de la década de los 50 el interés de la Planificación Estratégica dejó de ser la política y la estructura organizacional y su preocupación gira en torno al riesgo, al crecimiento empresarial y organizacional y comportamiento del mercado y factores económicos”

Existen varios modelos de planificación estratégica desarrollados por varios autores expertos, los cuales señalan que estos modelos deben ser aplicados acorde a las necesidades de la empresa u organización, a continuación se presenta un modelo alternativo de la metodología de planificación.

2.3.2.2.- Modelos Integrales de Planificación Estratégica

2.3.2.2.1.- Modelo 1 de Planificación Estratégica según Burgwal Gerrit y Cuellar Juan Carlos

El modelo de Planificación Estratégica descrito, se caracteriza por contener los elementos primordiales y esenciales de la metodología de planeación, según los autores más reconocidos en el campo de la administración estratégica los elementos contenidos en el modelo presentado son suficientes y competentes para lograr establecer de forma técnica un Plan Estratégico en una organización.

Gráfico 2.4.- Modelo 1 de la Planificación Estratégica

Fuente: Burgwal Gerrit y Cuellar Juan Carlos (2005)
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

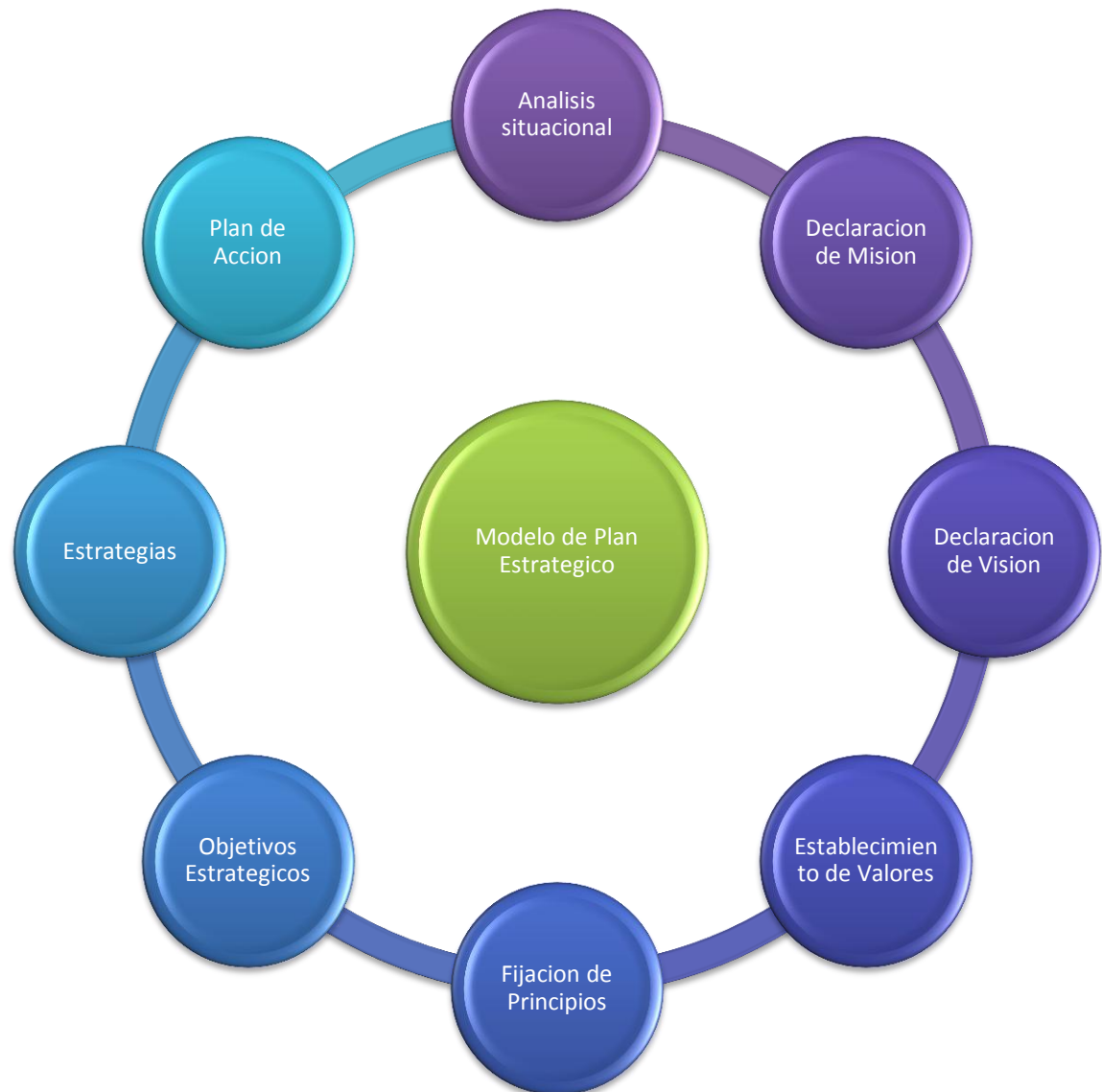
El modelo presentado, según sus autores contiene ocho elementos genéricos que toda Planificación Estratégica debe tener, independientemente de donde se sea desarrollada, estos elementos deben ser desarrollados de forma secuencia y lógica a fin de que los resultados que se vayan obteniendo en cada elemento sea útil y eficiente para el desarrollo del elemento consiguiente.

2.3.2.2.2.- Modelo 2 de Planificación Estratégica según Sainz José María

El modelo que se detalla a continuación consta de ocho elementos primordiales, que al ser desarrollados permitirán a la organización o institución contar con un Plan Integro de Planificación, basado en los factores internos y externos.

Este modelo según los autores, es ideal para organizaciones de tamaño mediano y grande, ya que desarrolla elementos técnicos y profundos.

El modelo de Planificación Estratégica 2, se describe gráficamente a continuación:

Gráfico 2.5.- Modelo 2 de la Planificación Estratégica

Fuente: Sainz José María (2009)
Elaborado por: VIDAL, Víctor

2.3.2.2.3.- Necesidad de una Planeación Estratégica

“La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia case debidamente con las condiciones del entorno externo”. (Chiavenato Idalberto, 2006).

“Un Plan Estratégico marca su importancia y necesidad de forma sustancial, debido a que su implementación permitirá a la organización plantear un horizonte claro, con objetivos y metas acordes al entorno interno y externo”. (Zambrano Barrios Adalberto, 2006).

Un Plan Estratégico cimienta su importancia y necesidad en una organización o institución, en la importante urgencia de estar en coordinación con el entorno externo y el contexto interno, el estar en perfecta armonía permitirá a la empresa adelantarse a los diferentes comportamientos y variaciones que el ámbito comercial conlleva.

2.3.2.2.4.- Importancia de la Planificación Estratégica

Muñiz (2010) refiere que “Es necesario e importante que cada empresa que tenga una proyección para ser importante en el mundo de los negocios, toda organización debe tener un plan estratégico, ya sean estas; micro, medianas o grandes empresas, organizaciones no gubernamentales, a cualquier nivel empresarial o institucional es de vital importancia contar con una visión a futuro”.

El planeamiento estratégico es importante en la empresa, puesto que ayuda a establecer la dirección y las metas que una organización se ha propuesto y cuando es transmitida de tal forma que llegue a toda la organización, se convertirá en acciones sinérgicas alrededor de toda la empresa, que enrumbará al logro de los objetivos propuestos, cuando las empresas no tienen un plan, cada miembro de esa organización no tiene un rumbo determinado e ignoran las metas que se quieren lograr en la organización. (Muñiz Luis, 2010)

Gráfico 2.6.- Importancia de la Planificación Estratégica



Fuente: Muñoz Luis (2010)
Elaborado por: VIDAL, Víctor

2.3.2.2.5.- Que es una Estrategia

Prieto Herrera Jorge (2011) menciona que: Una Estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del griego Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía. Y se aplica en distintos contextos como”:

“**Estrategia empresarial:** se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial” (Prieto Herrera Jorge, 2011).

“**Estrategia de marketing:** está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas” (Prieto Herrera Jorge, 2011).

“**Estrategia militar:** Se denomina de esta forma a la dirección de las operaciones militares, que parte de un análisis de las condiciones del

enemigo, tiempo, terreno y medios de combate, a fin de establecer el uso más eficiente de las potencialidades de las propias tropas, dirigidas a lograr la derrota del adversario al menor costo material, humano, político y económico posible. Para algunos es el conjunto de acciones que se desarrollan en el campo de batalla y las medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado”. (Prieto Herrera Jorge, 2011).

“Estrategia operativa: de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa” (Prieto Herrera Jorge, 2011).

2.3.2.2.5.1.- Creación de una Estrategia

Según Prieto Jorge (2011): “Una estrategia ejemplifica o representa las necesidades y objetivos a corto, mediano y largo plazo de una empresa, la creación de una estrategia a nivel empresarial debe obedecer a un estudio previo el cual indique cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno”

“Se concuerda además estructure un camino a seguir o planes de ejecución que ayuden establecer las actividades y tareas que permitan viabilizar los objetivos generales de la organización, una estrategia creada responderá a ciertas directrices empresariales como por ejemplo, clientes, mercados, canales de distribución, marketing, distribución, gestión, manejo de recursos, entre otros” (Prieto Herrera Jorge, 2011).

2.3.2.2.5.2.- Componentes para la Formación de Estrategias

1.- Ámbito de Actividad: Se refiere a cuál es el negocio o negocios a los que se dedica una empresa. Cuando se habla de actividad debemos tener cuidado, puesto que al referirnos al ámbito de la empresa, actividad equivale a negocio.

Nota: Una empresa es negocio cuando solo se dedica a una actividad, cuando tiene varios negocios es una empresa multiactividad. (Freeman Edward R., 2010.)

Un negocio se suele definir en términos de producto y en términos de mercado, así se habla de “binomio producto-mercado”, aunque a su vez el producto se define en base a dos variables: la necesidad que cubre y la tecnología utilizada para cubrir dicha necesidad. Ahora bien, este concepto de “negocio” se corresponde con el de “actividad”, que se define como un binomio producto-

mercado cuyo comportamiento estratégico es identificable y coherente, y homogéneo frente a la competencia y de forma general al entorno. (Paris Roche Fernando, 2005.)

El ámbito de actividad de la empresa se verá definido como una cartera de negocios o cartera de actividades formada por la combinación de los distintos binomios producto-mercado en los cuales la empresa desea trabajar.

- a) El continuar atendiendo las necesidades tradicionales de sus mercados habituales con su tecnología actual.
- b) El cubrir nuevas necesidades del mercado en nuevos mercados con unas tecnologías nuevas.

2.- Capacidades distintivas: Se incluyen en este componente los Recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos.) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas.) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa. (Fierro M. Ángel, 2007.)

3.- Ventajas competitivas: Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores. Vamos pues más allá de la noción de “empresa competente” para una u otra actividad: la empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esta misma actividad.

Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias claves. Es importante que estas características sean perdurables en el tiempo y que no sean etéreas. (Fierro M. Ángel, 2007.)

2.3.2.2.6.- Etapas de la Planificación Estratégica

Gráfico 2.7.- Etapas de la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2014)

2.3.2.2.6.1.- Desarrollo de la visión estratégica y misión de la empresa u organización

“Se desarrolla de forma analítica y razonable, la declaración filosófica de la visión y misión de la empresa u organización, estos factores regirán y serán rectores del accionar diario, se define la razón de ser y la meta institucional” (Fierro M. Ángel, 2007.).

2.3.2.2.6.2.- Determinación de Objetivos Estratégicos

“Se convierte los lineamientos administrativos y de gestión contemplados en la misión y visión en indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño, los objetivos deben ser elásticos, dinámicos y reales” (Fierro M. Ángel, 2007).

2.3.2.2.6.3.- Creación de Estrategias para el Logro de los Objetivos

“Se debe formular e implementar estrategias efectivas para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos, estas estrategias deben propender lograr un alto

rendimiento organizacional a fin de alcanzar los objetivos fijados y las metas proyectadas” (Fierro M. Ángel, 2007).

2.3.2.2.6.4.- Puesta en Práctica y Ejecución de las Estrategias

“La tarea administrativa de poner en proactiva y ejecutar la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para que la estrategia de resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado” (Fierro M. Ángel, 2007.)

2.3.2.2.6.5.- Evaluación del Desempeño

“La evaluación del desempeño y del progreso de la organización siempre le incumbe a la administración, la obligación de esta es mantenerse en la parte superior de la jerarquía, decidir si las cosas se están haciendo bien y tomar acciones correctivas o preventivas, es importante la evaluación ya que lo que se puede medir será susceptible de mejora” (Fierro M. Ángel, 2007).

2.3.2.2.6.5.- Desarrollo de nuevos ajustes

En esta etapa se debe revisar los resultados de las estrategias y objetivos propuestos, en caso de poder realizar cambios que porten a un mejor accionar se los debe llevar a cabo de forma oportuna y efectiva, los ajustes permiten que en caso de que alguna estrategia o plan de acción no esté generando los resultados proyectados, se pueda realizar una reingeniería parcial o total.

Muchas de las veces, cuando se inicia la etapa de ajustes, es necesaria la implementación de una de dos alternativas que puedan ayudar a conseguir los objetivos trazados, estas alternativas son;

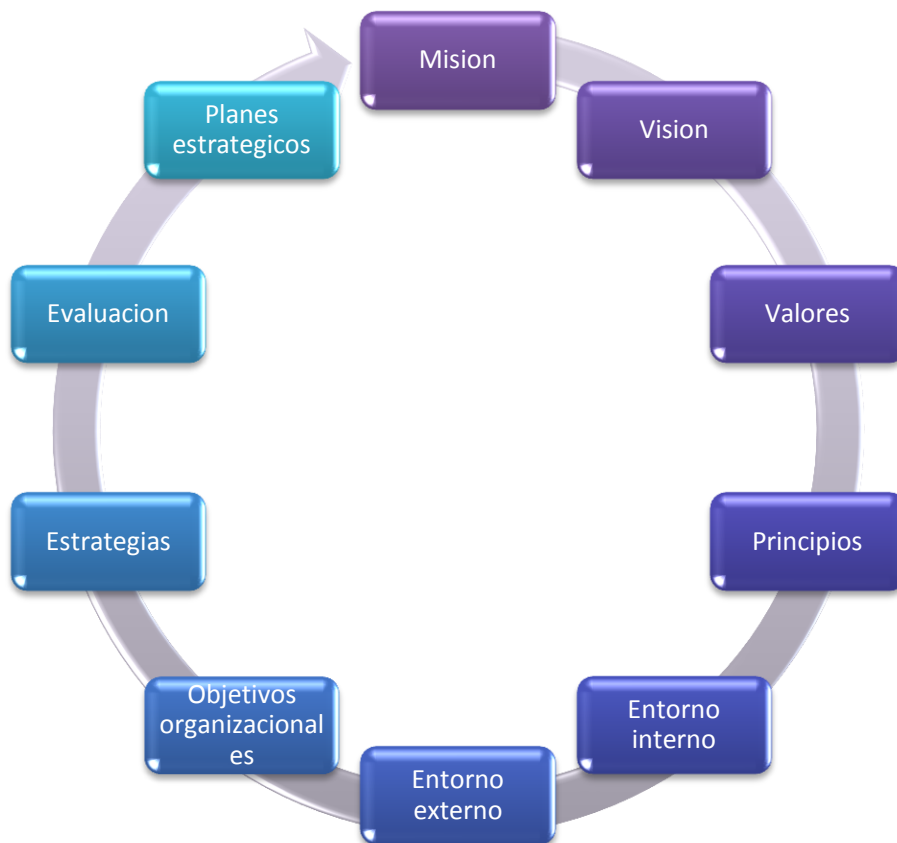
- Reingeniería
- Retroalimentación

2.3.2.2.7.- Elementos de la Planificación Estratégica

Los elementos con los que debe contar un Plan Estratégico para una empresa u organización deben estar vinculados de forma íntima y efectiva, a fin de que se

desarrolle una ejecución sinérgica y totalmente productiva, estos elementos son los que a continuación se detallan:

Gráfico 2.8.- Elementos de la Planificación Estratégica



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2014)

A continuación se detalla de forma específica y objetiva cada uno de los elementos de un Plan Estratégico Integral.

2.3.2.2.7.1.- Misión

“Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. La misión de la empresa es la razón de ser de la organización, es el propósito esencial de la actividad, la misión nos describe de forma textual y filosófica cual es la esencia de la existencia de la empresa u organización. Es la formulación explícita de los propósitos de la organización” (Fernández R. Andrés, 2005).

2.3.2.2.7.2.- Visión

Ambición de la empresa u organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado. La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que la empresa pretende convertirse en el transcurso del tiempo. La visión nos da una idea filosófica de lo que la empresa quiere ser y a lo que se proyecta. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa u organización dentro de algunos años. (Fernández R. Andrés, 2005.)

2.3.2.2.7.3.- Valores

“En cuanto se refiere a planificación estratégica los valores son los principios rectores que regirán el accionar continuo de la empresa u organización, estos valores pueden ser tomados en cuenta como una valor agregado a la empresa... Los valores corporativos permiten identificar parte de la identidad de una empresa y cal es su posición en relación a sus políticas internas... Es el conjunto de principios y creencias que guían e inspiran la vida laboral de la empresa” (Fernández R. Andrés, 2005).

2.3.2.2.7.4.- Principios

De acuerdo a Kaplan & Norton (2013) los principios: “Son los factores o elementos de nivel operativo lo cuales son los que dirigen y controlan las actividades de la empresa, estos principios constituyen en la base de las convicciones de actuación operativa y administrativa... Los principios son manejados e implementados por todo el talento humano de la organización, debido a que deben constituir los principales lineamientos a seguir para la consecución de los objetivos y alcance de los valores organizacionales”

2.3.2.2.7.5.- Análisis Interno de la Empresa

De acuerdo a Kaplan & Norton (2013) el análisis interno de la empresa se refiere al “estudio o diagnóstico de las circunstancias, aspectos o elementos que se generan al interior de una empresa, este análisis tiene el fin de conocer el estado o la capacidad con que esta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos”

2.3.2.2.7.6.- Análisis Externo de la Empresa

Se enfoca en los aspectos exógenos con respecto a la empresa u organización, se encarga de analizar y definir el entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico que constituyen el análisis de entorno externo de la empresa.

“Este análisis identifica las oportunidades y amenazas del entorno. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir como tendencias o comportamientos dinámicos del entorno” (Fernández R. Andrés, 2005).

2.3.2.2.7.7.- Objetivos Globales

Según Álvarez Martín (2006) los objetivos globales: “Son los resultados a largo plazo que espera lograr la empresa u organización para hacer realidad la misión y visión de la empresa”

2.3.2.2.7.8.- Establecimiento de Objetivos Generales

“Es la fijación y formulación de los resultados específicos que se desean alcanzar. Deben ser alcanzables, medibles y cuantificables en un tiempo determinado, para alcanzar la misión y visión. Los objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno” (Paris Roche Fernando, 2005).

2.3.2.2.7.9.- Objetivos Estratégicos

“Se denominan objetivos estratégicos a la serie de resultados cuyo logro es necesario para llevar a cabo en la práctica la misión de la organización... Estos resultados reflejan lo que los directivos responsables de la organización tienen

la intención plena de alcanzar al final de un periodo determinado, en áreas tales como: cobertura de programas, crecimiento y diversificación, mercados meta, servicios, posición financiera” (Paris Roche Fernando, 2005).

Los objetivos son estratégicos cuando tratan del futuro a largo plazo de la institución, expresan algo fundamental en términos de logros, beneficios y resultados, expresan el que se espera obtener y tienen un impacto del que dependen la supervivencia y desarrollo de la organización. No son considerados objetivos estratégicos los relacionados con ajustes menores en las operaciones. Los objetivos estratégicos usualmente guardan relación con transformaciones, diversificaciones, ampliaciones descentralizaciones institucionales.

2.3.2.2.7.10.- Estrategias

Roche Paris (2005) refiere que las estrategias “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”

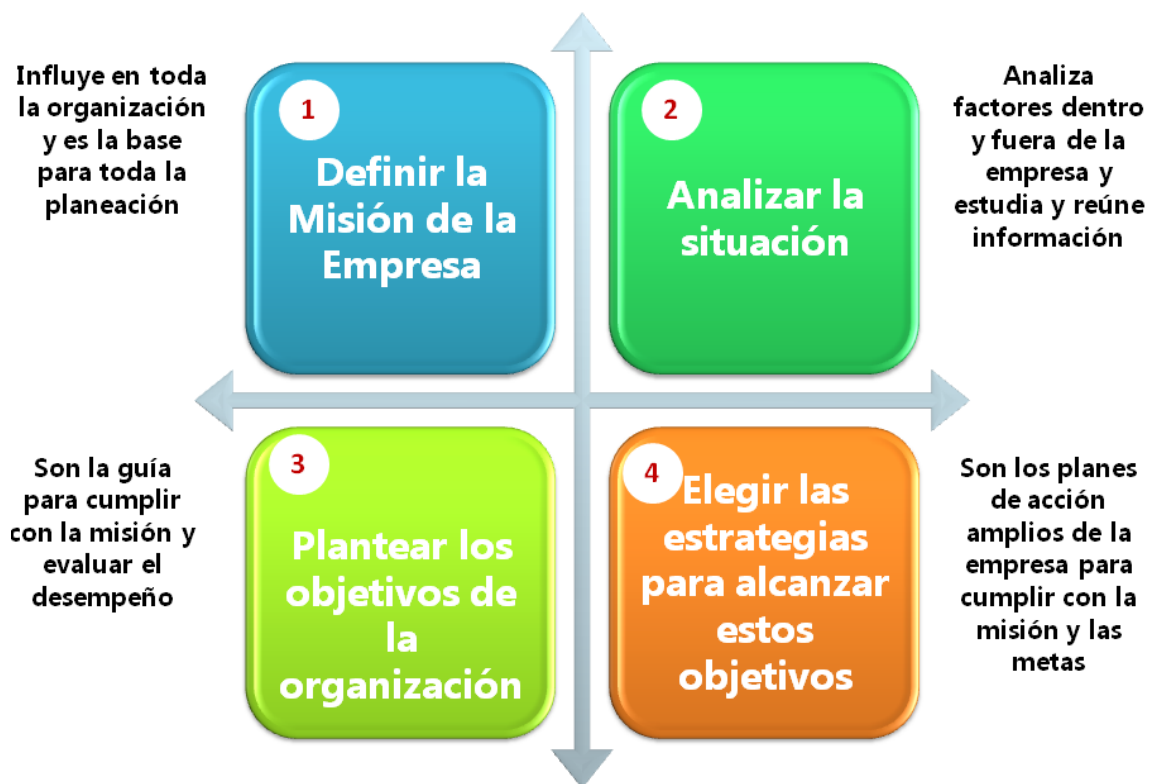
2.3.2.2.7.11.- Diseño, Selección y Evaluación de Estrategias

Roche Paris (2005) menciona que el diseño, selección y evaluación de estrategias: “Se definen las a estrategias, alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión. Muestra el uso y la asignación de los recursos a los planes de acción. Para formular las estrategias se puede usar la Matriz FODA, la cual es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas de la organización”

2.3.2.2.7.12.- Diseño de Planes Estratégicos

“Consiste en diseñar documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, como se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas” (Álvarez Torre Martin, 2006).

Gráfico 2.8.- Pasos para Diseñar Planes Estratégicos

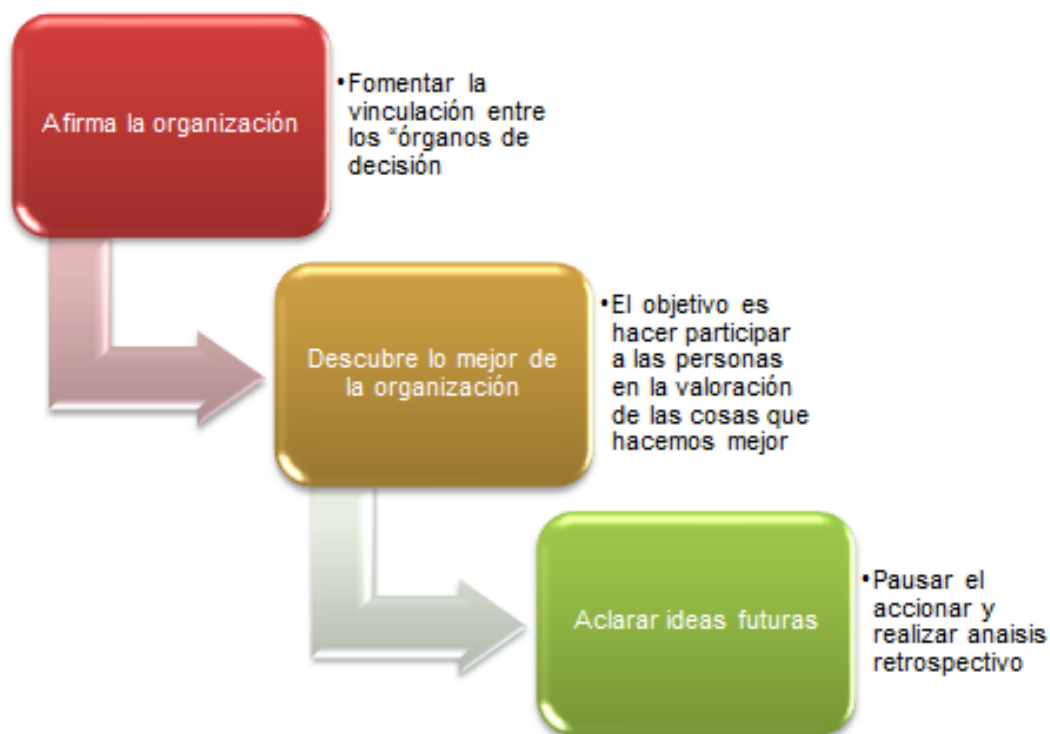


Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2014)

2.3.2.2.8.- Razón de Realización de la Planeación Estratégica

La razón o justificación para la realización de un Plan Estratégico en una empresa está sustentada por tres elementos trascendentales los cuales son los siguientes:

Gráfico 2.9.- Razón para desarrollo de Planes Estratégicos



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2014)

2.3.2.2.8.- El Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral es una poderosa y practica herramienta para movilizar a la empresa y todos sus recursos al cumplimiento total, efectivo y oportuno de la misión a través de estrategias financieras, de aprendizaje, procesos internos” (Fernández Terricabras Alberto 2007).

El BSC, es una herramienta que permite evaluar la gestión empresarial, parte de un Plan Estratégico, esta metodología de control y medición le brinda a la administración una fotografía global del accionar y ejecución de estrategias, recursos, planes de acción y responsables.

Es un método sistemático utilizado para medir las actividades de una organización en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores y directivos una mirada global del desempeño del negocio.

2.3.2.2.8.1.- El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión Administrativa

Muchas empresas a nivel mundial cuentan con sistemas integrales de medición y control, estos sistemas incorporan ciertos indicadores de gestión, los cuales permiten evaluar de forma técnica y objetiva el accionar global de las organizaciones, el sistema de indicadores que implementa el cuadro de mando integral permiten guiar la gestión de la empresa basada en diagnósticos reales calculados a partir de valoraciones cuantitativas. (Kaplan Robert y Norton David 2013).

El CMI, es una poderosa herramienta de gestión empresarial ya que mide la ejecución del Plan Estratégico y permite tomar decisiones correctivas y preventivas para que se garantice el logro de objetivos y metas organizacionales de forma oportuna, eficiente, efectiva y productiva.

2.3.2.2.9.- La Gestión Administrativa

2.3.2.2.9.1.- Definición de la Gestión Administrativa Definición de Gestión Administrativa

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2010), señala que, “la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar acciones, circunstancias, recursos y estrategias para el logro de objetivos y planes.

En otra concepción, gestión es definida como “el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa” (Cavassa Cesar Ramírez, 2005).

“La gestión empresarial se puede definir como el conjunto de actividades que buscan, con la participación de todos los miembros, mejorar la productividad, determinar los factores que intervienen en el desarrollo empresarial para lograr los

resultados mediante las funciones de: planeación, organización, dirección y control” (Cavassa Cesar Ramírez, 2005).

Para Cesar Cavassa (2005) “La gestión empresarial busca que las empresas u organizaciones, integren los recursos para alcanzar el cumplimiento de objetivos, obtener beneficios y competitividad”

“La Gestión empresarial está constituido como un proceso el cual implica planificar, organizar, ejecutar y evaluar a una organización o empresa, se puede decir que se enfoca en el proceso administrativo para difiera que denota as acción y ejecución” (Rubio Domínguez Pedro, 2006).

“La gestión administrativa se ejecuta a través de personas y equipos de trabajo que están enfocados en el logro de objetivos y metas empresariales, por ello uno de los principales elementos de la gestión empresarial es el talento humano comprometido y competente para las actividades designadas”. (Rubio Domínguez Pedro, 2006).

2.3.2.2.9.2.- Origen y Evolución de la Gestión Administrativa

Para Cesar Cavassa (2005) La práctica de gestión ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de alcas a gobernar ciudades y ganar guerra, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor de gestión, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control.

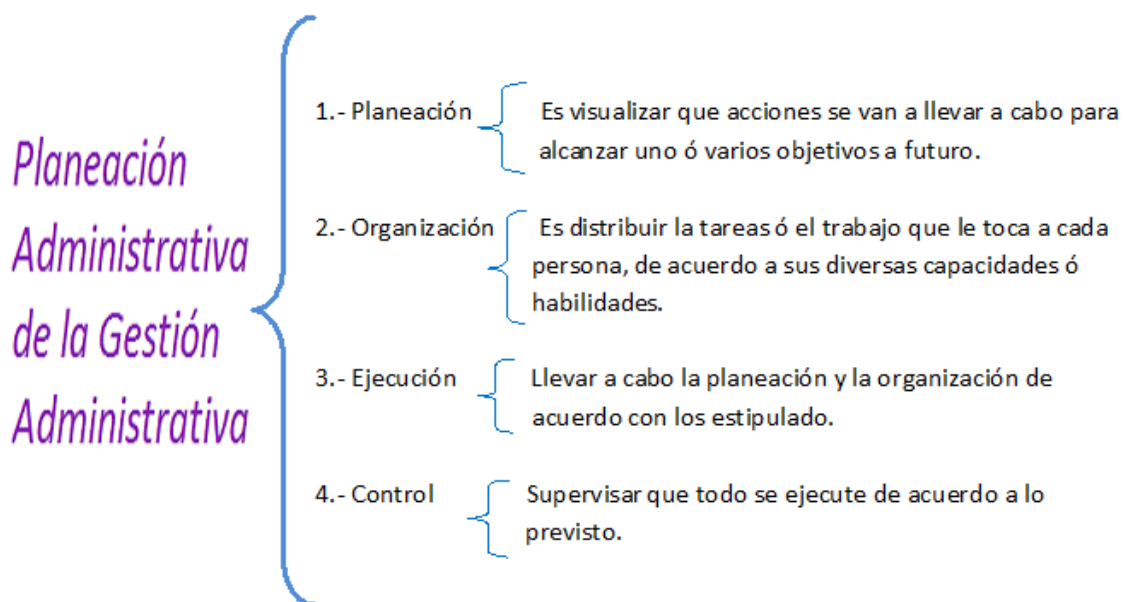
Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina”. (Rubio Domínguez Pedro, 2006)

2.3.2.2.9.3.- La Gestión Administrativa Exitosa

“Al hablar de la consecución de una gestión empresarial exitosa se supone que se hace referencia a una empresa que logra altos niveles de rentabilidad económica, compromiso de personal, crecimiento en el entorno obviamente sin dejar de lado la responsabilidad social y la proyección que esta tiene en la

sociedad, pero la gestión exitosa establece que más allá del cumplimiento de objetivos empresariales es muy importante con decisiones oportunas que no se bases solo en los resultados sino también en las metas” (Cavassa Cesar Ramírez, 2005).

Gráfico 2.10.- Planeación de la Gestión Administrativa



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

2.3.2.2.9.4.- Finalidad de la Gestión Administrativa

En las concepciones pasadas o anteriores se veía a la gestión administrativa como la función dedicada a satisfacer la necesidad de los accionistas y social de ganar dinero y generar grandes cantidades de capital, pero con el desarrollo de las nuevas tendencias de la administración la percepción de la gestión

integral en una empresa se centra en los resultados financieros, administrativos, logísticos y de posicionamiento. (James A. F. Stoner, Freeman Edwar, Gilbert Daniel, 2005).

La finalidad más importante, sin dejar sin importancia las demás es, lograr el éxito empresarial, resultado el cual engloba muchos de los objetivos empresariales más recurrentes, debido a que la meta de toda organización es lograr un nivel de excelencia en cuanto al mercado, talento humano, posición económica, posicionamiento, proyección hacia la sociedad entre otros.

Gráfico 2.11.- Finalidad de la Gestión Administrativa



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

2.3.2.2.9.5.- Control de la Gestión Administrativa

“Se dice que la gestión administrativa en una empresa debe estar centrada en los cambios o variaciones que se generan en las empresas y su entorno, y es importante que además la gestión administrativa este concentrada en responder y actuar proactivamente a dichos cambios, para así asegurar el éxito empresarial” (Rubio Domínguez Pedro, 2006).

La gestión administrativa debe tener una excepcional dirección de las actividades y tareas que desempeña, esto quiere decir que todas las funciones empeladas deben estar observadas, monitoreadas y valoradas a fin de tomar decisiones oportunas.

El control que realiza la gestión administrativa se centra en tres aspectos importantes:

- Controlar consecución de resultados y eficiencia de recursos
- Control de talento humano para que logre sus objetivos
- Contralar la reacción empresarial ante cambios externos

2.3.2.2.9.6.- Ideales y Principios para mejorar la Gestión Administrativa

Para poder mejorar la gestión se recomienda que además de todo el uso tecnológico, la preocupación por las ventas, la continua revisión hacia la competencia y el apoyo del gobierno, se inculque en todo empresario y en toda persona que desee convertirse en empresario los siguientes puntos que según Juan Manuel Gómez Castillo (2010), lo ayudaran a crecer no solo como empresario, si no como ser humano.

Tabla 2.2.- Principios para mejor la gestión Administrativa

1. Logre una empresa triunfadora
2. Logre una empresa rápida al cambio
3. Descubra al ser más importante en su vida
4. Conviértase en un triunfador
5. Convierta sus sueños en realidad
6. Practique la ética
7. Reinvierta en su empresa
8. Aprenda a perdonar
9. Nunca enferme de éxito
10. Invierta en un bien social

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

Recuperado de: [http://www.gestiopolis.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestión empresarial3](http://www.gestiopolis.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestión%20empresarial3).

2.3.2.2.9.7.- Funciones Fundamentales de la Gestión Administrativa

Los fundamentos en los que se debe basar la gestión empresarial son los a continuación descritos:

Tabla 2.3.- Funciones de la Gestión Administrativa

PLANIFICACIÓN

- Tener una visión general de la empresa y dirigir planes de acción de acuerdo al entorno y realidad

ORGANIZACIÓN

- Organizar los recursos de forma efectiva y eficiente para alcanzar el máximo nivel de productividad

PERSONAL

- Motivar al personal para la consecución de los mejores resultados empresariales"

DIRECCION

- Dirigir de forma estructurada la empresa, a fin de lograr un gestión empresarial enfocada al éxito y crecimiento

CONTROL

- Medir los resultado y comparar con los trazados anteriormente

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

2.3.2.2.9.8.-Enfoques de la Gestión Empresarial

Antes de entrar en detalles, deberemos analizar las características principales de los tres enfoques de la gestión a los que venimos refiriéndonos:

- **Enfoque tradicional.** Estudia la estructura de la organización y define los papeles de las personas en la misma. La contribución más importante de éste enfoque ha sido definir y analizar las tareas que son necesarias para crear y potenciar una empresa. Se crea un marco de referencia que permite a los gestores diseñar las tareas, como dividir las en otras tareas y la coordinación entre las mismas. Este enfoque no es del todo completo porque es un enfoque estático. Se tienen en cuenta más las estructuras formales que las personas que componen la organización. (Rubio Domínguez Pedro, 2006)
- **El enfoque de las relaciones humanas.** Es en definitiva el resultado de la investigación de lo que realmente acontece en la organización, como son las personas que trabajan en ella y la forma de cómo la organización informal existe dentro de las estructuras formales, y sobre todo, lo que aportan los pequeños grupos de producción y otros muchos aspectos de la conducta humana en el trabajo. La principal limitación de este enfoque es que los seres humanos son tan complejos que todavía se desconocen muchas de las causas de gran parte de la conducta. (Rubio Domínguez Pedro, 2006)

- **El enfoque sistemático.** En el estudio de las organizaciones este enfoque es más amplio y más dinámico que los anteriores. Al estudiar el progreso de las organizaciones se observa toda la interrelación e interdependencia de los distintos elementos que la componen, incluso la relación de la organización con su entorno o medio ambiente. (Rubio Domínguez Pedro, 2006)

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1.- Enfoque de la Investigación

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizaron dos enfoques metodológicos, se aplicó el enfoque cuantitativo ya que por medio del mismo se logró interpretar y analizar información numérica y datos referentes a ponderaciones y además se utilizó el enfoque cualitativo el cual apoyó el desarrollo de explicaciones y deducciones a partir de los resultados del enfoque cuantitativo, la fusión de los enfoques mencionados ayudaron a que la investigación genere resultados significativos y aplicables.

3.2.- Modalidad Básica de la Investigación

El diseño y desarrollo de la investigación responde a las siguientes modalidades de investigación que se describen a continuación:

3.2.1.- Investigación de Campo

La presente investigación es de campo debido a que se estudió sistemáticamente los hechos directamente en el lugar y campo en que se generan.

En esta modalidad el investigador tomó contacto de forma directa con la realidad de la empresa, para la recolección de información suficiente y competente que guarde relación con el tema investigativo y los objetivos planteados.

En este caso se observó de forma directa el desenvolvimiento de la empresa comercializadora “MARCECI, se realizaron observaciones practicas a fin de conocer los procesos internos de la organización, el cumplimiento de metas, formas de trabajo, logística y gestión empresarial.

3.2.2.- Investigación Documental Bibliográfica

El trabajo investigativo se caracteriza por basarse en la modalidad documental – bibliográfica, ya que dicha modalidad permitió al investigador: “detectar,

analizar y ampliar los diversos enfoques conceptuales, teorías y conceptualizaciones de varios autores que han desarrollado tópicos interesantes y competentes sobre un mismo tema a tratar (Bernal Cesar, 2006).

Esta modalidad de investigación se basó en documentación y bibliografía pertinente al tema tratado para obtener la información necesaria, tanto en fuentes primarias como secundarias, estas fuentes son de gran utilidad para la recopilación de datos e información fundamental para el desarrollo científico documental de la investigación.

Esta modalidad permitió desarrollar de forma sistemática y lógica la investigación ya que se recurrió a gran cantidad de información pertinente, que facilitó el entendimiento de la problemática empresarial, para de esa forma exista un mejor entendimiento de la situación real de la empresa "MARCECI".

3.3.- Métodos de Investigación

Para lograr los objetivos estipulados y propuestos en la presente investigación se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

3.3.1.- Método Inductivo

Se lo utilizó principalmente en la investigación debido a que permitió obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares, el método inductivo ayudó al investigador a “que mediante la razón, pueda llegar a aspectos particulares partiendo de elementos generales y un tanto ambiguos, a través del método descrito, se empleó el razonamiento inductivo para de esa forma conseguir y construir particularidades específicas del tema y tópico investigado” (Bernal Cesar, 2006).

En la investigación se tomó como referencia el análisis situacional de la organización para de ese punto de referencia realizar la construcción de generalidades que permitieron inducir la realidad global de la empresa, muchas de las premisas particulares fueron generadas por empleados y trabajadores de la empresa “MARCECI”.

3.3.2.- Método Deductivo

“Permitió desarrollar, construir y proponer conclusiones particulares y específicas que se deducen de forma razonable de las premisas y

generalidades que engloban el tema de la investigación, además constituye una forma práctica de realizar deducciones particulares a partir de premisas generales” (Centty Villafuerte Deymor 2013).

Este método permitió realizar de forma práctica y efectiva deducciones y afirmaciones con base en premisas y generalidades similares que se han generado en casos semejantes, esto permitió tomar como marco de referencia realidades de otras organizaciones para de esa forma construir conclusiones y perspectivas que se ajusten a la realidad de la empresa sujeta del estudio.

3.4.- Fuentes de Información de la Investigación

Según Naranjo (2005) Las fuentes de información son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales, visuales o multimedia. Estos recursos son elementos de gran trascendencia para el desarrollo integral de la investigación, en este caso el investigador se valió de dichas fuentes para la conceptualización y desarrollo del tema, además será de gran utilidad para la aplicación práctica de la metodología elegida para estudiar el problema presente en la empresa.

Las fuentes de información para la investigación son todos los documentos que de una forma u otra difunden los conocimientos propios de un área, cada uno de los recursos de información da origen a las fuentes primarias de información, y éstos a su vez, dan lugar a otros documentos que conforman las fuentes secundarias y terciarias. *(Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo, 2005)*

3.4.1.- Fuentes de Información Primaria

Las fuentes primarias son las que se consideran como material o recursos de primera mano relativa a un fenómeno que se desea investigar. En este caso las fuentes primarias están constituidas por estudios realizados con anterioridad en la empresa, fuentes bibliográficas, y los resultados generados por una encuesta aplicada al interior de la empresa, ya que son ellos quienes tienen relación directa con la problemática hallada. *(Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo, 2005)*

Se recurrió a investigaciones realizadas con anterioridad y que guardaban relación al tema desarrollado, estas investigaciones similares permitieron construir de forma fundamentada conclusiones, percepciones cercanas a la realidad de la empresa "MARCECI"

3.4.2.- Fuentes de Información Secundaria

“Las fuentes secundarias son textos basados en fuentes primarias, e implican generalización, análisis, síntesis, interpretación o evaluación, una fuente secundaria contrasta con una primaria, ya que es una forma de información que puede ser considerada como un vestigio de su tiempo. Una fuente secundaria es normalmente un comentario o análisis de una fuente primaria” (*Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo, 2005*).

Mucha de la información utilizada de fuente secundaria, responde a la necesidad de despejar ciertas dudas surgidas en el desarrollo de la investigación, dicha información permitió la construcción de bases técnicas y cognitivas para de esa forma establecer una perspectiva real de la empresa “MARCECI”

3.5.- Técnicas e Instrumentos Básicos de Recolección de Información

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos e información son medios importantes que han permitido el desarrollo fundamentado de la investigación científica, estos medios consolidaron la información presentada en la investigación, de tal forma que los resultados generados de su análisis son de

alta calidad y fidelidad con la realidad y los tecnicismos correspondientes.
(Bernal Cesar, 2006)

Al tratarse de una investigación de campo y bibliográfica – documental, se realizó consultas de tipo bibliográfico y conceptual para la construcción y desarrollo del marco teórico y la metodología de la aplicación, además se realizó encuestas para sondear y construir un diagnóstico de la empresa y propuesta tentativa como alternativa de decisión. (Centty Villafuerte Deymor 2013).

Como herramientas para la recolección de información se utilizó las técnicas e instrumentos que se describen y explican a continuación:

3.5.1.- Técnicas de Recolección de Información

La técnica que se empleó para el levantamiento de los datos e información referentes y necesarios para el desarrollo de la investigación se describe a continuación:

3.5.1.1.- Encuesta

“Conceptualmente la encuesta es una técnica importante y fundamental que se utilizó para el levantamiento de información competente, la encuesta es un

medio diseñado para obtener información de forma escrita y personal la cual responda a los requerimientos investigativos del trabajo académico” (Centty Villafuerte Deymor 2013).

Se aplicó dos cuestionarios a fin de obtener suficiente información que permita desarrollar debidamente la investigación,

Cuestionario 1.- Direccionada a medir de forma cuantitativa la percepción que tenía el talento humano de la empresa con respecto al tema de estudio, además de identificar el grado de necesidad de un Plan Estratégico. La encuesta estuvo compuesta por seis preguntas cerradas y objetivas y una pregunta de opción múltiple. Fue aplicada a la totalidad de talento humano de la empresa.

Cuestionario 2.- Su finalidad fue identificar los aspectos pertinentes en cuanto al diagnóstico situacional de la empresa, posibles estrategias, directrices operativas y planes de acción, fue aplicada a seis representantes de la empresa, elegidos por el cargo desempeñado, experiencia en la organización y sentido de pertenencia con la empresa, se seleccionaron 2 empleados del nivel administrativo y 2 trabajadores del nivel operativo. El cuestionario constaba de cuatro preguntas objetivas abiertas.

3.5.2.- Instrumentos de recolección de Información

Para la ejecución de la técnica de levantamiento de información mencionada anteriormente, se tomó como apoyo práctico y físico un cuestionario totalmente estructurado para obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación científica, dicho cuestionario permitió de forma sustancial levantar información trascendente y requerida.

El cuestionario estructurado es una serie de interrogantes físicamente impresas, direccionadas a aspectos fundamentales y de alto interés, enfocadas al fenómeno estudiado, dichas interrogantes fueron contestadas por la población determinada para la investigación.

Es importante mencionar que el cuestionario representó de forma funcional como enlace relacionante entre los objetivos generales y específicos de la investigación y la realidad estudiada.

3.5.3.- Población de la Investigación

La población, está constituida por la totalidad de elementos que estarán sujetos a la investigación respecto a ciertas características y atributos acordes al enfoque de tema y el problema central.

Es importante mencionar que se aplicó un sondeo muestral, debido a que se recurrió a todo el personal de la empresa para obtener los resultados pertinentes.

Al contar con un número limitado de unidades de observación, no es pertinente el cálculo de una muestra mediante y método estadístico.

3.5.3.1.- Unidades de Observación

Las unidades de observación determinadas para la realización de la investigación, están conformadas por clientes internos de la empresa, específicamente por el total del talento humano de nivel administrativo y operativo que colabora para la empresa.

La composición de la población se da la siguiente forma:

Tabla 3.1.- Composición de la Población

COMPONENTE	CONTEO
Nivel Administrativo	8
Gerente General	1
Subgerente	1
Contador General	1
Auxiliar de Contabilidad	3
Facturador	2
Nivel Operativo	10
Vendedor	4
Jefe de bodega	1
Bodeguero	2
Conductores	3
Total de población	18

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2013)

La totalidad de individuos a los que se aplicó los diferentes instrumentos de recopilación de información es de 18 personas, subdivididas en dos categorías, se categorizo tomando en cuenta el nivel administrativo y el nivel operativo.

El nivel administrativo está conformado por 8 personas; 1 Gerente General, 1 Subgerente, 1 Contador General, 3 Auxiliares de Contabilidad y 2 Facturadores.

En cuanto al nivel operativo está conformado por un total de 10 individuos, 4 Vendedores, 1 Jefe de bodega, 2 Bodegueros y 3 Conductores.

Es importante mencionar que el instrumento de recolección de información se aplicó a la totalidad del Talento Humano de la empresa, debido a que dicha

población es pequeña y representa gran factibilidad de ejecución de forma que no exista error de muestreo.

3.6.- Plan de recolección de Información

Según Villafuerte Centty (2013) El plan que se ejecutó para la recolección efectiva de datos e información necesaria para la investigación obedeció al siguiente esquema sistemático

- Levantamiento de datos e información
- Depuración de información
- Tabulación o cuadros de datos
- Representaciones gráficas
- Análisis de resultados obtenidos
- Interpretación de resultados con base en el marco teórico
- Establecimientos de conclusiones y recomendaciones

3.7.- Plan de Procesamiento de Información

Los datos en bruto recolectados se transformaron en bases de análisis siguiendo ciertos procedimientos:

- Registro de información y datos obtenidos.

- Revisión de la información recopilada; es decir depuración de la información competente y suficiente.
- Estudio de la información generada por los instrumentos aplicados.
- Aplicación de herramientas analíticas para construcción de conclusiones

Es importante mencionar que para el procesamiento de la información generada en la investigación se utilizó como principal herramienta el software Microsoft Excel 2010, tanto para tabulación, representación de datos y ejecución de la aplicación. *(Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo, 2005)*

3.8.- Presentación de Datos y Resultados

Los datos obtenidos en el desarrollo de la investigación se representaron utilizando los siguientes procedimientos:

- Representación escrita
- Representación tabular
- Representación gráfica
- Representación numérica

(Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo, Naranjo L. Galo, 2005)

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta de forma técnica y analítica los resultados obtenidos a partir de la encuesta 1, aplicada a la totalidad de la población asignada para el respectivo estudio.

La información plasmada en las encuestas proviene de fuentes primarias ya que se utilizó como instrumento un cuestionario estructurado de preguntas cerradas y objetivas, se aplicó un solo modelo de cuestionario para que la información recopilada sea uniforme, competente y suficiente.

4.1.- Análisis e Interpretación de Resultados Obtenidos Mediante Encuesta

Pregunta 1.- ¿Conoce usted en qué consiste la Planificación Estratégica a nivel empresarial?

Tabla 4.1.- Pregunta 1, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	100%
NO	0	0%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.1.- Tabulación pregunta 1, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 100% del Talento Humano de la empresa respondió afirmativamente ya que si conocen y entienden de forma suficiente lo referente a Planificación Estratégica, esto quiere decir que hay un conocimiento total.

Análisis.- La totalidad de los colaboradores de la empresa conocen ya sea superficial o totalmente sobre lo referente a Planificación Estratégica lo cual constituye un valor a favor para obtener respuestas competentes en el cuestionario estructurado.

Pregunta 2.- ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual no se ha desarrollado e implementado una Planificación Estratégica en la empresa?

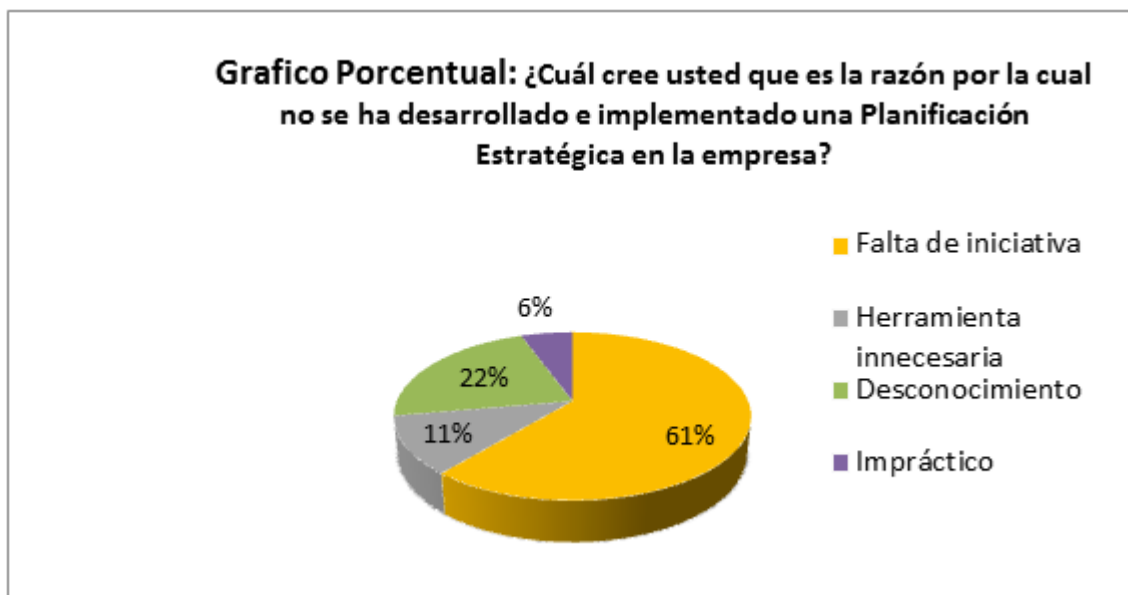
Tabla 4.2.- Pregunta 2, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Falta de iniciativa	11	61%
Herramienta innecesaria	2	11%
Desconocimiento	4	22%
Impráctico	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.2.- Tabulación pregunta 2, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 61% de los encuestados respondieron que la falta de planificación estratégica y su implementación en la empresa se debe a la poca iniciativa que existe a nivel administrativo, el 22% respondieron que la causa es el desconocimiento de lo que se refiere a Planificación Estratégica, el 11% respondieron que no existe la metodología mencionada debido a que es una herramienta innecesaria, mientras que el 6% restante del total de la población respondieron que es impráctico el desarrollo e implementación.

Análisis.- Acorde a los datos obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se concluye que la principal y vital razón por la cual en la empresa no se

desarrolla una Planificación Estratégica es la falta de iniciativa por parte del personal administrativo, también se puede mencionar que al observar las respuestas reflejadas en el instrumento aplicado, solo una persona entrevistada piensa que la herramienta es impráctica, por lo que se deduce que el 99% de la población piensa que la herramientas es necesaria y muy práctica de aplicar en la empresa.

Pregunta 3.- ¿Cree que sería beneficioso para la empresa el que se implemente un Plan Estratégico?

Tabla 4.3.- Pregunta 3, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	83%
NO	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.3.- Tabulación pregunta 3, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 83% del personal colaborador de la empresa opinaron que sería de alto beneficio la implementación de un Plan Estratégico en la empresa mientras que el 17% restante mostraron su respuesta antagónica.

Análisis.- El 83% del personal de la empresa está consciente de que el desarrollo e implementación de un Plan Estratégico en la empresa es beneficioso debido a que esto les permitiría contar con objetivos y metas trazadas de forma analítica.

Pregunta 4.- ¿Está usted de acuerdo con la Gestión Administrativa con la que se dirige la empresa?

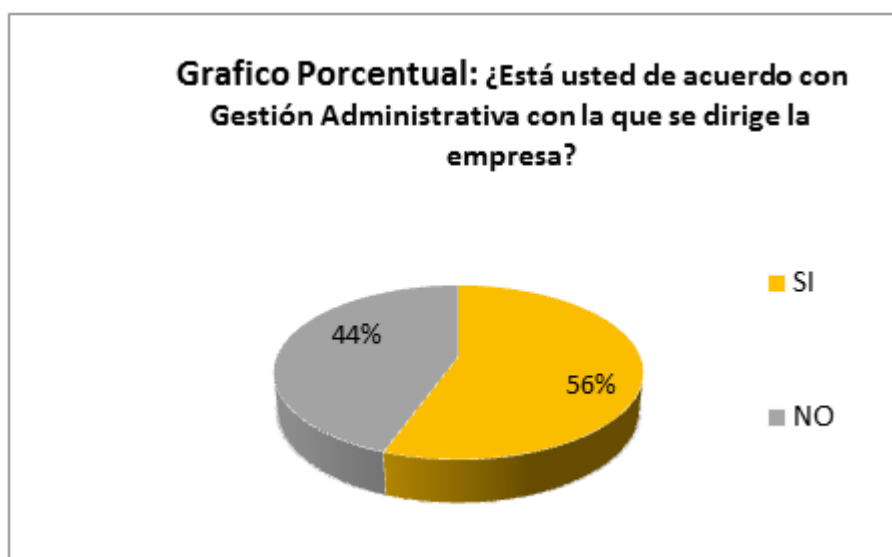
Tabla 4.4.- Pregunta 4, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	56%
NO	8	44%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.4.- Tabulación pregunta 4, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 56% del personal perteneciente a la empresa respondieron que están en total acuerdo con la gestión administrativa ejecutada a nivel

global, mientras que el 44% respondieron que no están de acuerdo con dicha gestión.

Análisis.- Podemos decir que el 56% del personal está de acuerdo con la gestión ejecutada en la empresa, mientras que el 44% restante no está de acuerdo, es indica que existe un alto grado de desacuerdo con la forma en que el nivel administrativo gestiona la empresa y sus recursos, este desacuerdo puede deberse a que las personas que respondieron negativamente, creen que se podría mejorar la gestión empresarial de forma sustancial e integral.

Pregunta 5.- ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico en la empresa permita lograr una mejor Gestión Administrativa?

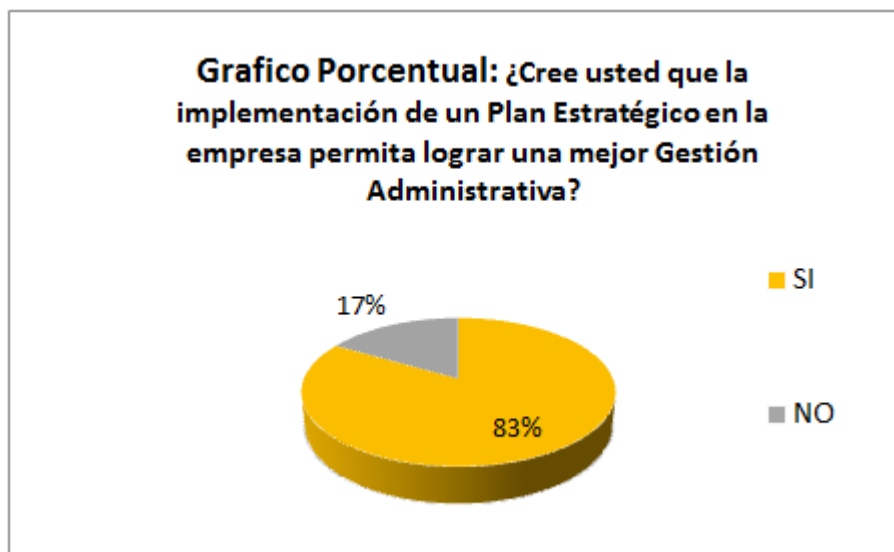
Tabla 4.5.- Pregunta 5, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	83%
NO	3	17%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.5.- Tabulación pregunta 5, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 83% del personal encuestado están de acuerdo con que la implementación de una Planificación Estratégica en la empresa podría mejorar la gestión administrativa, mientras que el 17% restante de la población sometida al instrumento respondieron que la Planificación Estratégica no mejoraría la gestión empresarial.

Análisis.- Es importante tomar en cuenta que el 83% del personal entrevistado piensan y están de acuerdo que una de las alternativas para mejorar la gestión administrativa sería la Planificación Estratégica, lo que claramente sería una ventaja para el desarrollo de la herramienta mencionada, la razón posible que

ocasiona esta afirmación es que el personal conoce que al planificar los recursos se podrán alcanzar los objetivos trazados a nivel general.

Pregunta 6.- ¿Es informado de forma constante y periódica sobre los resultados de la gestión empresarial?

Tabla 4.6.- Pregunta 6, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	11%
NO	16	89%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.6.- Tabulación pregunta 6, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 89% de los encuestados afirmaron que no son informados de forma constante y periódica sobre los resultados de la gestión empresarial, mientras que el 11% mencionaron que si tenían conocimiento de dicha situación.

Análisis.- El 89% del personal no son informados de forma constante y periódica con datos sobre la gestión empresarial, mientras que el 11% restante si tiene conocimiento al respecto, y esto es debido a que dicho porcentaje de la población se desenvuelve en el área administrativa y por ende tienen acceso a dicha información, lo ideal sería que toda la empresa conozca de cerca el desenvolvimiento de la empresa y de la forma en que se la gestiona.

Pregunta 7.- ¿Piensa que el logro de una mejor Gestión Administrativa está íntimamente ligado al Método o forma de Planificación Empresarial?

Tabla 4.7.- Pregunta 7, encuesta aplicada

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	94%
NO	1	6%
Total	18	100%

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Gráfico 4.7.- Tabulación pregunta 7, encuesta aplicada



Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)

Interpretación.- El 94% de la población sometida a la encuesta opinaron y afirmaron que el logro de una mejor gestión administrativa está ligado a la forma o método con la que se planifica a nivel empresarial, mientras que el 16% restante mostraron su respuesta contraria a dicha información.

Análisis.- El 94% del personal tiene conocimiento que la gestión administrativa está ligada y depende de la forma en como el nivel administrativo realice la planeación, esto se debe a que un plan bien estructurado e implementado mejora sustancialmente el accionar de la empresa, logrando así el cumplimiento de objetivos y metas, dicho esto se menciona que una planificación empresarial sería un factor preponderante para el mejoramiento y perfeccionamiento del modelo de planeación que se ejecuta en la empresa.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.- Datos Informativos de la Propuesta

5.1.1.- Titulo de la Propuesta

Planificación Estratégica para la empresa comercializadora MARCECI.

5.1.2- Generalidades de la Propuesta

Empresa Ejecutora.- La empresa en donde se realizará el estudio es la Empresa Comercializadora MARCECI, posteriormente la empresa se responsabilizará de la implementación de la propuesta desarrollada.

Ubicación.- La Empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, Sector Ingahurco Bajo, en las calles Noruega y Polonia.

Beneficiarios.- Los beneficiarios del desarrollo de la propuesta serán:

- Propietarios
- Administradores
- Empleados y Trabajadores
- Clientes

5.2.- Antecedentes de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta no se tuvo ningún antecedente investigativo, es importante mencionar que la empresa cuenta con investigaciones científicas en otros contextos académicos, los cuales por su naturaleza no pueden ser bases fundamentales para el desarrollo de la presente propuesta, la investigación presentada es la primera en su tipo y referirá aspectos importantes de la empresa y su gestión.

5.3.- Justificación

El desarrollo de una Planificación Estratégica Integral en la empresa, es de gran valía ya que esta permitirá que los niveles administrativos y gerenciales tengan una noción técnica y científica de proyección futuras basadas en estudios y métodos académicos apegados a la realidad empresarial, es importante el desarrollo de un Plan Estratégico que guie el accionar de la empresa a fin de que sean conseguidos los objetivos trazados.

La empresa con el desarrollo de un Plan Estratégico Integral logrará enfocar sus esfuerzos administrativos y operativos en metas estratégicas bien definidas que conllevarán a corto, mediano y largo plazo al éxito empresarial.

Es importante mencionar que la empresa al contar con un Plan Estratégico que guie sus actividades operativas y administrativas podrá mejorar su gestión de forma sustancial.

5.4.- Objetivos

5.4.1.- Objetivo General

Formular un Plan Estratégico direccionado a la mejora de la Gestión Empresarial en la empresa comercializadora “MARCECI”

5.4.2.- Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para las condiciones presentes de la gestión empresarial. conocer los factores externos e internos que influyen en el desenvolvimiento empresarial.
- Desarrollar la misión empresarial para establecer la razón de ser y naturaleza de la empresa.
- Desarrollar la visión empresarial para representar de forma filosófica la proyección de éxito a futuro de la empresa.
- Establecer los valores empresariales que guíen el accionar global de la empresa.
- Formular objetivos estratégicos y estrategias para direccionar el enfoque de la gestión administrativa de la empresa.

5.5.- Análisis de Factibilidad

5.5.1.- Factibilidad Económica

En cuanto al aspecto económico se refiere, la empresa cuenta con los recursos necesarios en una partida presupuestaria de innovación para invertir en el desarrollo e implementación de herramientas, metodologías y tendencias de administración y gestión empresarial, esta partida cuenta con \$7.000 dólares americanos. La propuesta podría ser implementada en la empresa ya que la organización ejecutora cuenta con una partida económica dedicada a investigación y desarrollo.

5.5.2.- Factibilidad Tecnológica

La empresa actualmente cuenta con un software integral para la gestión de información contable y financiera, es importante mencionar que la empresa deberá ya sea desarrollar o adquirir un sistema a pequeña escala que le permita llevar un control de forma cuantitativa del desempeño de los objetivos trazados, debido a que la empresa cuenta con recursos necesarios, es factible que los administradores en lo posterior decidan implementar la propuesta usando un sistema de información.

El Sistema de Información con el que cuenta la empresa se llama FÉNIX específicamente para aspectos contables, además cuenta con un software oficial denominado Analytic Targets el cual permitiría medir los resultados del Plan Estratégico propuesto, los sistemas podrían ser programados brevemente para la ejecución y evaluación de la planificación.

5.5.3.- Factibilidad Administrativa

A nivel administrativo la empresa se encuentra dirigida por talento humano altamente capaz, con los conocimientos y competencias necesarias para el desarrollo e implementación de un Plan Estratégico, además la empresa cuenta con las condiciones administrativas idóneas para llevar a cabo y poner en práctica la propuesta presentada, el nivel de comprometimiento del personal de la empresa es totalmente alto para acoger nuevos modelos de planificación y gestión empresarial, por tanto existe factibilidad para la ejecución del Plan Estratégico.

5.5.4.- Factibilidad Organizacional

En cuanto a organización de la empresa se refiere la empresa está totalmente en condiciones plenas y adecuadas para el desarrollo e implementación de un

Plan Estratégico, la empresa cuenta con una estructura organizativa flexible que puede modificarse acorde a las estrategias y objetivos, en cuanto a talento humano, la empresa cuenta con empleados y trabajadores competentes listos para implementar y asumir un nuevo enfoque administrativo y de gestión.

5.6.- Fundamentación de la Propuesta

5.6.1.- Fundamentación Científico - Técnica

Planificación Estratégica

“Planificación Estratégica se constituye en el proceso secuencial de estructuración, implementación y ejecución de estrategias, planes, iniciativas para alcanzar objetivos pre establecido. En el contexto de las empresas, organizaciones e instituciones se lo realiza para estructurar una dirección estratégica global que permita la consecución de grandes metas empresariales” (Thompson Arthur A. y Stricklan A. J. 2011).

La Planificación Estratégica, es el escenario principal donde se elaboran Objetivos de largo plazo y la respectiva Estrategia para alcanzar

dichos objetivos, para lo cual existen una serie de metodologías, la más frecuente en nuestro medio es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y Amenazas).

Pero el problema que todas las empresas enfrentan no es que no cuente con un plan estratégico, sino que no llegan a ejecutarlo por completo, es decir, muchas veces solo sirve como un documento de gerencia que la empresa cuenta pero no lo utiliza, como las empresas se enfocan más en corto plazo no logran cumplir adecuadamente sus objetivos de largo plazo. (Sainz José María 2006)

Etapas de la Planificación Estratégica

Según: Kaplan & Norton (2013) las etapas de la Planificación Estratégica son las siguientes:

- Desarrollo de la visión estratégica y misión de la empresa u organización
- Determinación de objetivos estratégicos
- Creación de estrategias para el logro de los objetivos
- Puesta en práctica y ejecución de las estrategias
- Evaluación del desempeño
- Desarrollo de nuevos ajustes

Elementos de la Planificación Estratégica

Según Sainz José María (2006);

Misión: Es la definición total, integral y permanente del área económica de la empresa o corporación.

Visión: Es el propósito o anhelo de la empresa el cual pretende ser alcanzado en un horizonte de tiempo establecido.

Valores: Son todos los aprendizajes a lo largo del tiempo que se generan en una empresa y que permitirán guiar de forma razonable, respetuosa y consciente a la empresa y sus actividades.

Principios: Aspectos operativos que regulan el accionar de la organización, que se constituyen en la base de las convicciones de actuación.

5.7.- Modelo Operativo de la Propuesta

Para el desarrollo de la propuesta, se necesitó recursos logísticos y administrativos que garanticen la correcta realización del Plan Estratégico.

5.7.1.- Recursos

5.7.1.1.- Recursos Institucionales

La propuesta ha sido realizada, construida y desarrollada de forma íntegra y directa en la Empresa “Comercializadora MARCECI” de la ciudad de Ambato, ya que esta ha provisionado al investigador sustentablemente de información suficiente y competente respectiva al tópico y problemática investigada. La empresa en la cual se desarrolló la propuesta e investigación compartió y extendió información real y de alta calidad necesaria para el desarrollo técnico y científico de la investigación, cada uno de los elementos de información generados por la empresa fueron de utilidad para el alcance de objetivos y el cumplimiento de los factores primordiales que constan en la investigación científica.

5.7.1.2.- Recursos Humanos

En cuanto a los recursos humanos requeridos para el desarrollo de la presente propuesta, se determinan dos grupos importantes y fundamentales:

Talento Humano de la Empresa.- En cuanto al personal de la empresa, se requirió obtener información competente y suficiente de determinada cantidad de personas las cuales se encuentran en cargos y puestos referentes al tema de la investigación de forma que no se pierda el enfoque investigativo, se requirió información y ayuda de colaboradores de la empresa tanto del área administrativa como de la operativa.

Investigador y Docente Guía.- Parte fundamental de la investigación y desarrollo de la propuesta, la conformaron el investigador y el docente guía, debido a que, por ser un tema técnico y cognitivo se necesitaron de bases empíricas y académicas para su correcto desarrollo.

5.7.1.3.- Recursos Físicos y Materiales

Los recursos tanto físicos como materiales necesarios para la investigación científica y propuesta son los que se enlistan y detallan a continuación:

Recursos Físicos.- Para la realización de la investigación se hizo uso de las instalaciones físicas de la empresa en donde se realizó el trabajo, de esta forma se obtuvo información directa e inmediata referente al fenómeno tratado,

además se realizó de forma temporal y esporádica en las instalaciones de la empresa con la finalidad de realizar progresivamente el desarrollo y análisis de la propuesta. Para la ampliación de las bases conceptuales se usaron las instalaciones de la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Recursos Materiales.- Para el correcto desarrollo técnico y metodológico de la investigación y propuesta se emplearon diferentes materiales y recursos los cuales se detallan a continuación:

- Equipo de computo
- Impresora a inyección de color
- Escáner
- Copiadora
- Suministros de oficina
- Internet
- Memoria flash y demás hardware multimedia
- Bibliografía física

5.7.1.4.- Recursos Financieros

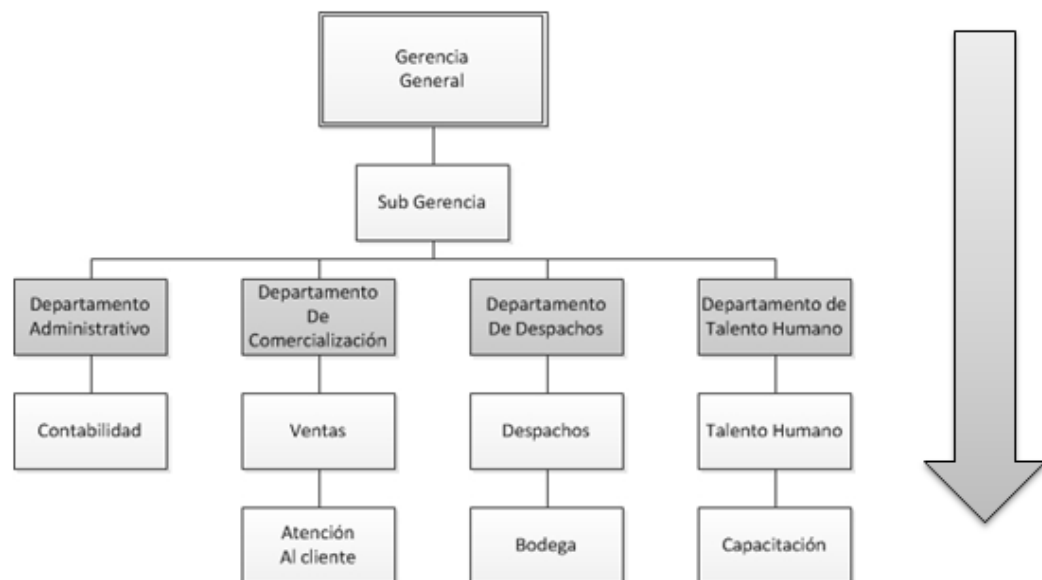
La empresa en la cual se desarrolló la investigación se encuentra generada una partida presupuestaria enfocada o asignada a la innovación de metodologías de

administración y gestión, dicha partida está calculada en un total de \$7.000 dólares americanos, los cuales pueden ser ocupados de forma total para la implementación de la Planificación Estratégica propuesta.

5.8.- Administración de la Propuesta

La estructura que se usará para la administración de la propuesta, una vez se ponga en marcha por parte de la gerencia, es la siguiente, la cual se caracteriza por ser vertical con líneas de autoridad y responsabilidad bien establecidas.

Gráfico 5.1.- Jerarquía de administración de la propuesta



Fuente: Investigación realizada **Elaborado por:** VIDAL Víctor (2012)

Se administrará la propuesta de forma descendente, de arriba hacia abajo, acorde a la organización jerárquica y organizacional de la empresa, todo el talento humano debe estar inmerso en la implementación del Plan Estratégico.

5.9.- Plan Tentativo de Monitoreo y Evaluación de la Propuesta

En caso de que la administración de la empresa decidiera implementar la propuesta presentada, será necesario un Plan Tentativo de Monitoreo y Evaluación, el cual pueda medir el desempeño de la propuesta.

Para facilitar el Plan de Monitoreo se sugiere la siguiente matriz funcional.

Tabla 5.1.- Matriz de explicación de monitoreo de propuesta

Preguntas Básicas	Explicación
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente, Subgerente, Contador.
2.- ¿Por qué evaluar?	Para conocer los resultados y desempeño de la propuesta y objetivos.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para identificar desfases, dificultades y oportunidades de mejora para el Plan Estratégico.

4.- ¿Qué evaluar?	El desempeño y aplicación del Plan Estratégico.
5.- ¿Quién evalúa?	Contador, Auxiliar contable, Subgerente.
6.- ¿Cuándo evaluar?	En periodos de tiempos constantes y fijos, toma de datos de forma mensual.
7.- ¿Cómo evaluar?	Toma de datos mensuales.
8.- ¿Con qué evaluar?	Fichas de registro, encuestas, listas de chequeo y control, análisis de reportes.
Fuente: Propuesta desarrollada	
Elaborado por: VIDAL Víctor (2012)	

5.10.- Desarrollo Practico de la Propuesta

5.10.1.- Detalles y Descripción de la Empresa

La empresa MARCECI es una PYME familiar, dedicada principalmente a la distribución y comercialización de papelería, suministros de oficina y útiles escolares en la zona centro del país.

La zona cubierta por la fuerza de ventas de la empresa está compuesta por las provincias de Tungurahua, Pastaza, Napo, Cotopaxi, Chimborazo, Orellana y

Bolívar, para lo cual dispone de infraestructura adecuada y personal idóneo para el buen funcionamiento de la misma. La empresa actualmente cuenta con 18 empleados y trabajadores, 260 clientes y 20 proveedores los principales son: Bic, Consucre, Propandina entre otros. La situación geográfica de la empresa MARCECI se puede considerar como privilegiada, teniendo en cuenta el sector al que pertenece, ya que se encuentra cerca de diversos núcleos comerciales de gran importancia. En cuanto al mercado, la empresa se encuentra inmersa en un segmento muy competitivo debido a que los productos tienen gran rotación, esto constituye un factor muy importante, la empresa debe estar en una posición proactiva ante los competidores y participantes que se encuentran en el mercado.

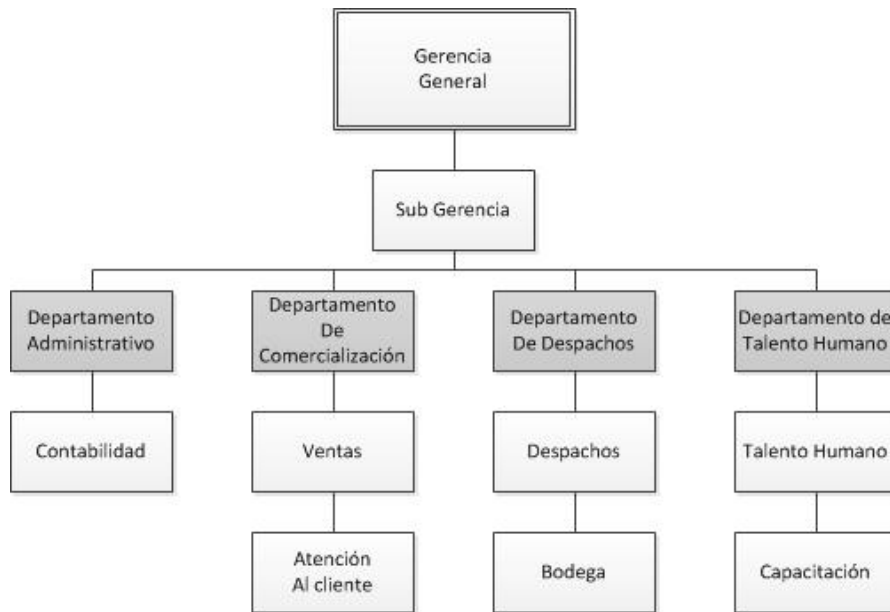
5.10.1.1.- Estructura Administrativa

La estructura administrativa es el sistema de relaciones formales que se encuentra establecido en el interior de la empresa, la empresa al iniciar como una organización familiar empezó con pocas unidades o áreas de administración, a través del tiempo y del mismo desarrollo de la empresa se han ido formando nuevos cargos y áreas los cuales son elementos primordiales para el logro de objetivos generales empresariales. La estructura administrativa de la empresa define de forma jerárquica cada uno de los cargos de la empresa y sus dependencias.

5.10.1.1.1.- Organigrama Estructural

Representa de forma gráfica, jerárquica y ordenada cada una de las dependencias que conforma la empresa, además permite visualizar de forma rápida y práctica las jerarquías, líneas de autoridad y delegación de forma horizontal y vertical de la empresa, en el presente diagrama se puede observar una clara departamentalización en la empresa.

Gráfico 5.2.- Organigrama Estructural



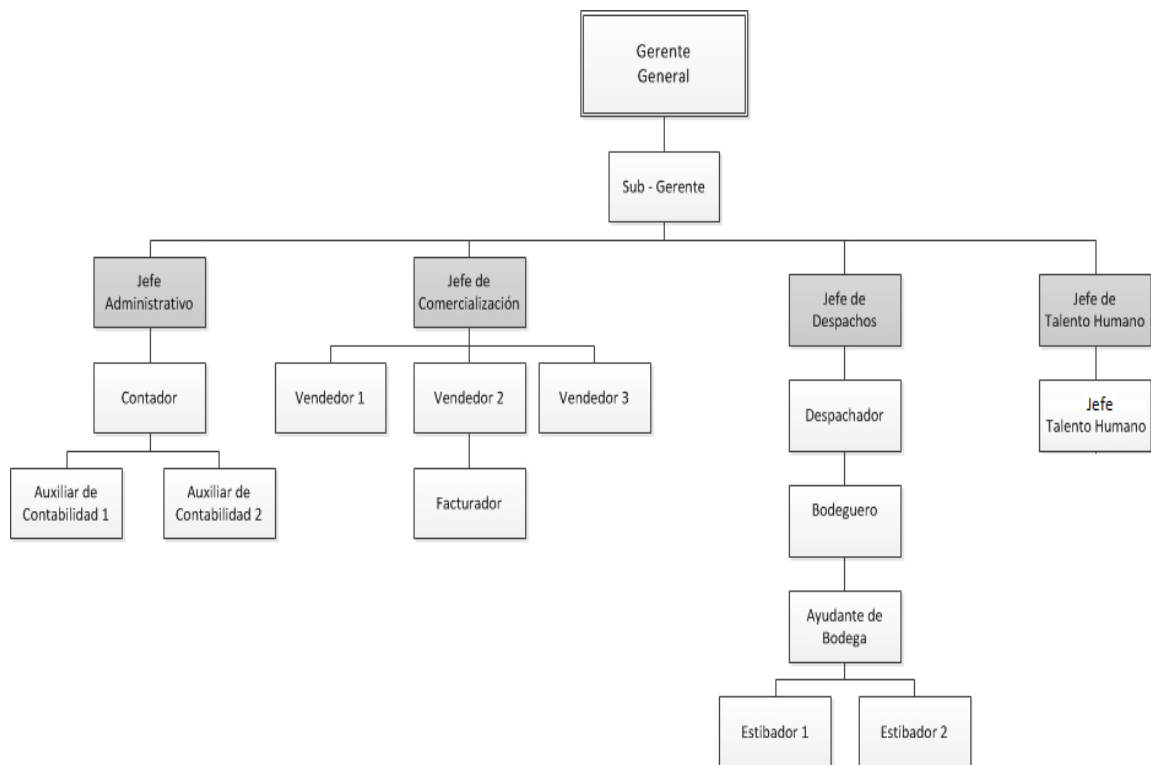
Fuente: Gerencia General MARCECI

Elaborado por: Vidal Víctor Hugo (2012)

5.10.1.1.2.- Organigrama Posicional

Representa de forma gráfica, ordenada y jerárquica cada una de las posiciones de la empresa, permitiendo conocer el cargo de cada una de las dependencias de la estructura de la organización. Mediante el diagrama orgánico posicional se puede identificar el cargo de cada una de las áreas de la empresa.

Gráfico 5.3.- Organigrama Posicional



Fuente: Gerencia General MARCECI

Elaborado por: Vidal Víctor Hugo (2012)

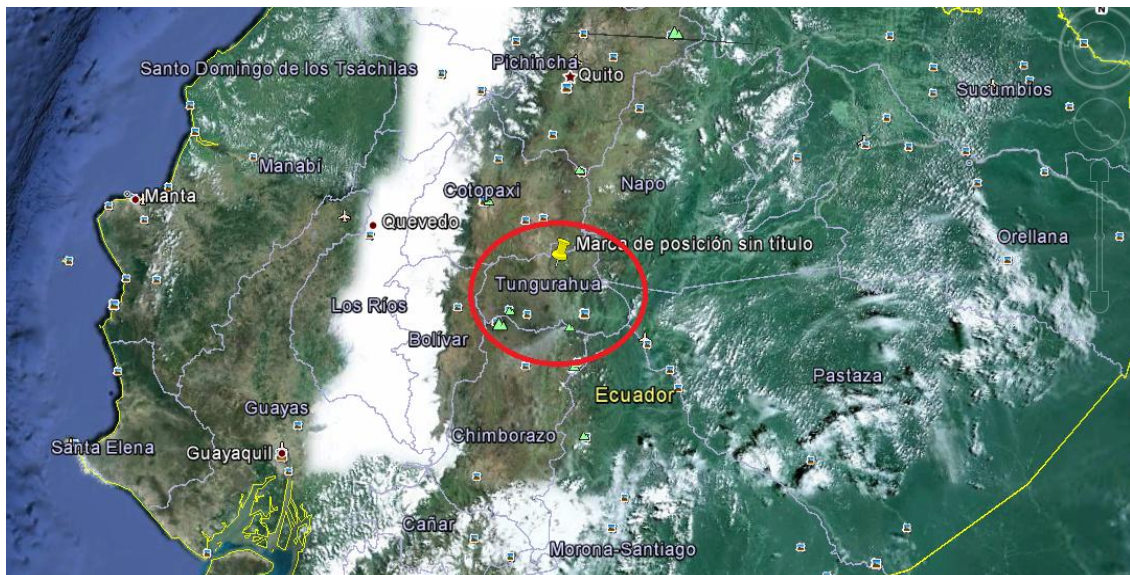
5.10.2.- Localización Geográfica de la Empresa

A continuación se describe de forma gráfica la localización de la empresa, la empresa se encuentra en la zona centro del país, de forma que su cobertura se extiende por varias de las principales ciudades del país, lo cual le permite cubrir mercados de alta demanda.

5.10.2.1.- Localización Macro

La empresa se ubica en la Provincia de Tungurahua, a continuación se muestra una fotografía aérea de la ubicación a nivel macro.

Gráfico 5.4.- Localización Macro



Fuente: Base de datos Google Earth

Elaborado por: Vidal Víctor Hugo (2012)

5.10.2.2.- Localización Meso

Gráfico 5.6.- Localización Micro



Fuente: Base de datos Google Earth

Elaborado por: Vidal Víctor Hugo (2012)

5.10.3.- Diagnostico Empresarial

5.10.3.1.- Situación Actual de la Empresa

La empresa no cuenta con una Planificación Estratégica que de forma integral guíe a la empresa en la consecución de las metas, a través de estrategias bien definidas las cuales estén enfocadas tanto a los factores internos como externos, los cuales influyen en el desenvolvimiento de la empresa en su entorno.

La empresa en la actualidad no cuenta con objetivos claros y acordes a la situación de la organización, los cuales estén establecidos con relación al entorno externo e interno de la empresa, esto genera como resultado que las metas y objetivos semestrales y anuales fijados únicamente por la gerencia general estén basados en criterios empíricos y superficiales.

Las metas y objetivos de la empresa son fijados y formulados únicamente por la gerencia general, estos objetivos y metas son establecidos sin ningún tipo de planificación, análisis del entorno comercial y desempeño de la organización en el mercado, lo que acarrea como consecuencia que la planeación por parte de la gerencia no guarde relación con la realidad de la empresa y del mercado, se puede mencionar que en ciertos aspectos la empresa es administrada y gestionada en base a fundamentos empíricos faltos de criterios científicos y técnicos.

El talento humano de la empresa tiene poco conocimiento de cuáles son las expectativas y proyecciones a futuro de la empresa para la cual colaboran, lo cual tiene como consecuencia que las metas fijadas por la gerencia no sean conseguidas efectivamente.

La falta de una Planificación Estratégica tiene por consecuencia bien identificada la carencia de pautas congruentes y estrategias que aporten al

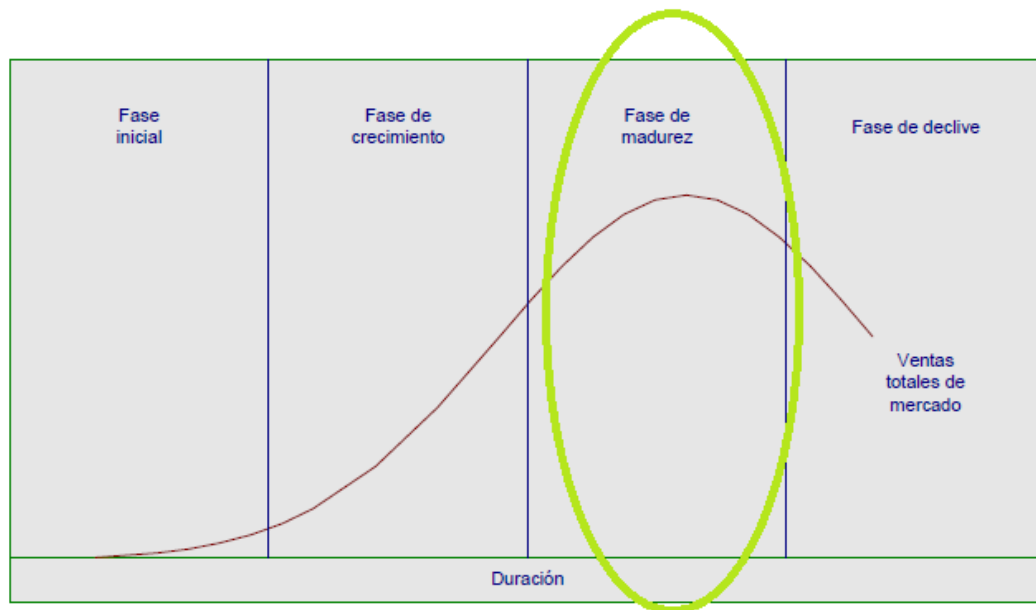
desarrollo de la empresa, de manera que su permanencia en el entorno comercial este asegurado.

La empresa al no contar con una Planificación Estratégica, no podrá definir objetivos a largo y corto plazo, además no podrá identificar metas y objetivos cuantitativos que permitan evaluar de forma continua y analítica la consecución de objetivos fijados y planificados con anterioridad.

5.10.3.1.1.- Ciclo de Vida de la Empresa

Para conocer la situación de la empresa ya sea en su entorno y en relación a su mercado, se debe determinar cuál es la etapa en la cual se encuentra, estas etapas están dadas por cuatro categorías las cuales son: fase inicial, fase de crecimiento, fase de madurez, fase de declive. En la actualidad la empresa se encuentra en la fase de madurez, ya que el incremento de las ventas es lento o se ha estabilizado en un nivel. En esta etapa la empresa es considerada como empresa establecida en el mercado por lo tanto podemos decir que es una organización con un lugar en el entorno económico. En este momento la empresa alcanza mayor rentabilidad y debido a esto puede prolongar más tiempo su estabilidad y permanencia usando diferentes técnicas de marketing.

Gráfico 5.3.- Diagrama Árbol de problemas



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Vidal Víctor Hugo (2013)

Las características de la etapa de madurez en la cual se encuentra la empresa son:

- Se alcanza el tamaño óptimo en el mercado y se inicia una competencia intensa con las empresas importantes del sector.
- Es necesario estar atento al mercado para adaptarse rápidamente a los cambios. Estrategia defensiva.
- El objetivo es alcanzar la eficiencia en todos los aspectos: añadir valor al producto, incrementar márgenes y ganar más utilidad.
- La estructura de la empresa se amplía y se hace más compleja, lo que obliga a formalizar procedimientos.

5.10.3.1.1.- Evaluación Financiera Breve de la Empresa

Tabla 5.2.- Indicadores Financieros

Ratio	Resultados		Unidad	Variación	Umbral
	Periodo 2013	Periodo 2014			
Indicadores Económicos					
Indicador de Liquidez	1,22	1,50	veces	0,28	aumento
Índice Acido	1,34	1,20	dólares	-0,14	aumento
Índice de Liquidez Inmediata	1,21	1,42	dólares	0,21	aumento
Indicadores de Actividad					
Rotación Cuentas por Cobrar	12	15	veces	3	aumento
Plazo Promedio de Cobros	30	22	días	-8	disminución
Rotación de Inventarios	6	8	veces	2	aumento
Plazo Promedio de Inventario	53	30	días	-23	disminución
Rotación Cuentas por Pagar	338	512	veces	174	aumento
Plazo Promedio de Pagos	3	2	días	-1	disminución
Ciclo de Caja	82,19	60	días	-22,19	disminución
Indicadores de Endeudamiento					
Apalancamiento Financiero	6	9	veces	3	aumento
Endeudamiento a Corto Plazo	80	65	porcentaje	-15	disminución
Endeudamiento a Largo Plazo	6	10	porcentaje	4	disminución
Índice de Financiamiento Propio	14	22	porcentaje	8	aumento
Indicadores de Rentabilidad					
Rendimiento del Activo Total	13	17	porcentaje	4	aumento
Margen de utilidad Bruta	17	19	porcentaje	2	aumento
Margen de Utilidad Neta	6	9	porcentaje	3	aumento

Fuente: Balances Generales MARCECI

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.2.- Análisis Cualitativo PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a la empresa. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO en el marco de la planificación estratégica.

El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

A continuación se muestra un análisis rápido de cada uno de los elementos;

Tabla 5.3.- Elementos Análisis Externo

Factor	Análisis
P: Político	En cuanto a lo político, la empresa ha sufrido disminución en sus beneficios debido a las regulaciones impositivas vigentes, la empresa se encuentra protegida por la existencia de una nueva ley antimonopolio.
E: Económico	La empresa se desarrolla en una economía de consumo, el comportamiento tanto de la oferta como de la demanda sustentan la existencia de la empresa, en cuanto a términos de inflación la empresa se ve afectada en los

	<p>precios impuestos a los proveedores, lo cual repercute en consumidores finales, ya que el precio aumenta progresivamente.</p>
S: Social	<p>Debido a que el mercado y la sociedad se caracterizan por una actitud consumista, la empresa muestra niveles satisfactorios de venta, los clientes adquieren gran cantidad de los productos de la empresa debido a su consumismo y exigencias.</p>
T: Tecnológico	<p>La empresa no se encuentra enfocada de forma directa al mejoramiento de procesos y actividades con la implementación de nuevas tecnologías, la información de la empresa se lleva de forma tradicional, sin contar con un sistema que permita la gestión de la información.</p>
E: Ecológico	<p>Debido a la naturaleza de la empresa esta no tiene un impacto sustancial en el medio ambiente, la empresa como compromiso con el cuidado del medio ambiente recicla los materiales utilizados de forma que estos sean reutilizados, la empresa maneja una política de ahorro de energía eléctrica.</p>
L: Legal	<p>La empresa se encuentra regida por un sinnúmero de leyes, códigos y reglamentos, los cuales rigen y guían el</p>

	accionar de la empresa, ningún aspecto legal está en contraposición con la actividad de la empresa
--	--

Fuente: Subgerencia

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.- Análisis FODA

El Análisis DAFO, también conocido Análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz de entrada y salida. Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización o empresa, y planificar una estrategia de futuro.

A continuación se detallan los diferentes elementos identificados a través del análisis FODA:

5.10.3.1.3.1.- Matrices de Ponderación

La información detallada en las siguientes matrices fue obtenida a partir de los aportes realizados por las personas seleccionadas para la aplicación de la encuesta mediante el cuestionario 2.

5.10.3.1.3.1.1.- Fortalezas Detectadas

En la aplicación de instrumento de recolección de información se obtuvo por parte del personal encuestado un total de 16 fortalezas las cuales se describen a continuación:

Tabla 5.4.- Fortalezas detectadas

Fortalezas	
Denotación	Descripción
F1	Diversidad de líneas de productos
F2	Descuentos alentadores
F3	Calidad de los productos
F4	Preferencia en decisión de compra
F5	Logística de distribución
F6	Experiencia en el mercado
F7	Talento humano altamente capacitado
F8	Entregas oportunas
F9	Precios competitivos
F10	Sistemas de control
F11	Liquidez y solvencia financiera
F12	Líneas de crédito abiertas
F13	Capacidad de almacenamiento
F14	Calidad de clientes
F15	Cuota de mercado
F16	Ubicación geográfica

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.1.2.- Debilidades Detectadas

En la aplicación de instrumento de recolección de información se obtuvo por parte del personal encuestado un total de 15 debilidades las cuales se describen a continuación:

Tabla 5.5.- Debilidades detectadas

Debilidades	
Denotación	Descripción
D1	Estrategias comerciales desactualizadas
D2	Inexistencia de programas post-venta
D3	Cobertura baja
D4	Falta de un Plan Estratégico
D5	Inexistencia de presupuesto
D6	Bajo nivel de desarrollo de mercado
D7	Procesos empíricos
D8	Decisiones reactivas
D9	Cantidad de personal limitado
D10	Política de castigo de cartera
D11	Sistema de información desactualizado
D12	Bajo seguimiento de clientes
D13	Inadecuada promoción
D14	Inexistencia de estadísticas
D15	Baja motivación en personal

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.1.3.- Oportunidades Detectadas

En la aplicación de instrumento de recolección de información se obtuvo por parte del personal encuestado un total de 14 oportunidades las cuales se describen a continuación:

Tabla 5.6.- Fortalezas detectadas

Oportunidades	
Denotación	Descripción
O1	Expansión en el mercado local
O2	Eliminación de brokers
O3	Créditos financieros para crecimiento
O4	Alianzas estratégicas con competidores
O5	Mercados cautivos
O6	Desarrollo de mercado local y provincial
O7	Aumento de canales de distribución
O8	Nuevas líneas de productos
O9	Gran cantidad de proveedores
O10	Tecnología y Sistemas de información
O11	Distribución para el sector público
O12	Crecimiento de la demanda
O13	Convenios con instituciones privadas
O14	Clientes potenciales a gran escala

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.1.4.- Amenazas Detectadas

En la aplicación de instrumento de recolección de información se obtuvo por parte del personal encuestado un total de 15 amenazas las cuales se describen a continuación:

Tabla 5.7.- Fortalezas detectadas

Amenazas	
Denotación	Descripción
A1	Competencia en el mercado
A2	Inestabilidad económica
A3	Inflación de precios
A4	Promociones de la competencia
A5	Ingreso de productos sustitutos
A6	Poder de proveedores
A7	Ingreso de nuevas empresas
A8	Fragmentación del mercado
A9	Perdida de canales de distribución
A10	Aumento de intermediarios
A11	Régimen impositivo
A12	Restricción a productos importados
A13	Aranceles e impuestos
A14	Ingreso de importadores chinos
A15	Productos de calidad de combate

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.2.- Matrices de Priorización

Se realizaron de forma sistemática matrices que permitan priorizar cada uno de los factores a fin de que puedan ser seleccionados los mayormente ponderados, se estableció como escala la siguiente calificación:

Escalas de Nivel de Importancia

Tabla 5.8.- Nivel de Importancia Ponderación

Cuantitativo	Cualitativo
5	Muy importante
3	Importante
1	No es importante

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado
Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

Para la selección de los factores prioritarios, se calculó el total según el nivel de importancia obtenido por parte del personal de la empresa, luego de ello se seleccionaron los 5 puntajes más altos obtenidos en el cálculo.

Estos rangos fueron fijados de forma participativa y tomando como guía metodologías de asignación de criterios.

5.10.3.1.3.2.1.- Priorización de Fortalezas

Según la totalización de los resultados obtenidos, los totales designaron las siguientes fortalezas como prioritarias.

Tabla 5.9.- Priorización de Fortalezas

Nivel de Importancia de Fortalezas						
No.	Factor	Respuesta				Total
		R1	R2	R3	R4	
1	Diversidad de líneas de productos	5	5	5	3	18
2	Descuentos alentadores	5	3	3	1	12
3	Calidad de los productos	5	5	5	3	18
4	Preferencia en decisión de compra	3	3	3	1	10
5	Logística de distribución	5	5	3	5	18
6	Experiencia en el mercado	5	5	1	5	16
7	Talento humano altamente capacitado	5	3	3	3	14
8	Entregas oportunas	3	3	3	1	10
9	Precios competitivos	5	5	3	1	14
10	Sistemas de control	3	3	3	1	10
11	Liquidez y solvencia financiera	3	3	5	5	16
12	Líneas de crédito abiertas	3	3	1	1	8
13	Capacidad de almacenamiento	1	1	1	1	4
14	Calidad de clientes	3	3	5	3	14
15	Cuota de mercado	5	3	1	1	10
16	Ubicación geográfica	3	3	1	1	8

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.2.2.- Priorización de Debilidades

La priorización de debilidades consiste en la selección de criterios mediante asignación de frecuencia o peso. Según la totalización de los resultados obtenidos, los totales designaron las siguientes debilidades como prioritarias.

Tabla 5.10.- Priorización de debilidades

Nivel de Importancia de Debilidades						
No.	Factor	Respuesta				Total
		R1	R2	R3	R4	
1	Estrategias comerciales desactualizadas	5	5	5	5	20
2	Inexistencia de programas post-venta	1	3	1	1	6
3	Cobertura baja	5	5	3	5	18
4	Falta de un Plan Estratégico	5	5	5	3	18
5	Inexistencia de presupuesto	1	1	1	1	4
6	Bajo nivel de desarrollo de mercado	1	3	3	3	10
7	Procesos empíricos	5	5	5	5	20
8	Decisiones reactivas	5	5	5	3	18
9	Cantidad de personal limitado	1	1	1	3	6
10	Política de castigo de cartera	3	3	1	1	8
11	Sistema de información desactualizado	3	3	5	1	12
12	Bajo seguimiento de clientes	1	1	3	1	6
13	Inadecuada promoción	1	1	1	1	4
14	Inexistencia de estadísticas	5	3	3	5	16
15	Baja motivación en personal	3	3	3	3	12

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

Según metodología, lo recomendable es seleccionar los 5 factores más fuertes e importantes ya que estos suelen representar el 80% de los problemas según principio de Pareto.

5.10.3.1.3.2.3.- Priorización de Oportunidades

Según la totalización de los resultados obtenidos, los totales designaron las siguientes oportunidades como prioritarias.

Tabla 5.11.- Priorización de oportunidades

Nivel de Importancia de Oportunidades						
No.	Factor	Respuesta				Total
		R1	R2	R3	R4	
1	Expansión en el mercado local	5	3	3	5	16
2	Eliminación de brokers	3	3	1	3	10
3	Créditos financieros para crecimiento	1	3	5	3	12
4	Alianzas estratégicas con competidores	1	1	3	1	6
5	Mercados cautivos	3	3	3	3	12
6	Desarrollo de mercado local y provincial	1	3	3	1	8
7	Aumento de canales de distribución	3	5	3	5	16
8	Nuevas líneas de productos	3	5	5	3	16
9	Gran cantidad de proveedores	3	3	5	1	12
10	Tecnología y Sistemas de información	5	3	5	5	18
11	Distribución para el sector publico	1	3	3	3	10
12	Crecimiento de la demanda	5	5	5	3	18
13	Convenios con instituciones privadas	1	1	1	5	8
14	Clientes potenciales a gran escala	1	3	3	1	8

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.2.4.- Priorización de Amenazas

Según la totalización de los resultados obtenidos, los totales designaron las siguientes amenazas como prioritarias.

Tabla 5.12.- Priorización de Amenazas

Nivel de Importancia de Amenazas						
No.	Factor	Respuesta				Total
		R1	R2	R3	R4	
1	Competencia en el mercado	5	5	5	5	20
2	Inestabilidad económica	1	1	1	3	6
3	Inflación de precios	3	3	3	1	10
4	Promociones de la competencia	5	5	3	3	
5	Ingreso de productos sustitutos	3	1	1	1	6
6	Poder de proveedores	5	5	3	5	18
7	Ingreso de nuevas empresas	3	3	3	3	12
8	Fragmentación del mercado	3	5	5	5	18
9	Perdida de canales de distribución	1	3	5	1	10
10	Aumento de intermediarios	1	1	1	1	4
11	Régimen impositivo	1	3	3	3	10
12	Restricción a productos importados	3	5	5	5	18
13	Aranceles e impuestos	3	1	1	1	6
14	Ingreso de importadores chinos	3	3	1	3	10
15	Productos de calidad de combate	5	5	5	5	20

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.3.- Matriz Consolidada de los Factores FODA

A continuación se presenta de forma consolidada los factores seleccionados de cada matriz, tomando como criterio de selección, las cinco con puntajes más altos serán aquellas que se identifiquen como prioritarias.

Tabla 5.12.- Factores consolidados FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Diversidad de líneas de productos	D1	Estrategias comerciales desactualizadas
F2	Calidad de los productos	D2	Cobertura baja
F3	Logística de distribución	D3	Falta de un Plan Estratégico
F4	Experiencia en el mercado	D4	Procesos empíricos
F5	Liquidez y solvencia financiera	D5	Decisiones reactivas
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Expansión en el mercado local	A1	Competencia en el mercado
O2	Aumento de canales de distribución	A2	Poder de proveedores
O3	Nuevas líneas de productos	A3	Fragmentación del mercado
O4	Tecnología y Sistemas de información	A4	Restricción a productos importados
O5	Crecimiento de la demanda	A5	Productos de calidad de combate

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.3.1.3.4.- Matriz de Confrontación o Correlación

La Matriz de confrontación o correlación nos permite concluir el análisis situacional de la empresa de forma integral, este método nos permite identificar el grado de relación que tienen fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa ya sea en el entorno externo o interno.

Para valorar cada una de las relaciones se utilizó la siguiente escala técnica:

Tabla 5.13.- Criterios de evaluación de correlación

Criterio	Valoración
Relación alta	10
Relación media	5
Relación baja	1
Sin relación	0

Los cuestionamientos para establecer cada una de las relaciones son las siguientes:

- Si se logra acentuar la fortaleza, ¿puedo maximizar y aprovechar mejor la oportunidad? ¿Si se lo hace, en qué medida?
- Si se logra superar la debilidad, ¿puedo maximizar y aprovechar mejor la oportunidad? ¿Si se lo hace, en qué medida?
- Si se logra acentuar la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿Si se lo hace, en qué medida?
- Si se logra superar la debilidad, ¿se lograra minimizar la amenaza? ¿Si se lo hace, en qué medida?

Cuando se trasladan estos valores a la Matriz de Confrontación y se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

Tabla 5.14.- Matriz de confrontación

MATRIZ DE CONFRONTACION			FACTORES EXTERNOS												
			Oportunidades						Amenzas						Total
			O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	F1	10	10	10	0	10	40	10	10	1	10	10	41	81
		F2	10	10	10	1	10	41	10	5	0	0	1	16	57
		F3	10	10	10	1	10	41	10	0	1	0	0	11	52
		F4	10	5	5	1	5	26	10	10	10	1	1	32	58
		F5	10	10	10	10	0	40	0	5	0	1	5	11	51
		Σ	50	45	45	13	35	376	40	30	12	12	17	222	598
	Debilidades	D1	10	10	5	1	5	31	10	5	10	0	0	25	56
		D2	10	10	5	0	1	26	10	0	5	0	0	15	41
		D3	10	10	10	10	10	50	10	5	0	0	0	15	65
		D4	10	10	10	10	10	50	10	5	0	0	0	15	65
		D5	10	10	10	5	10	45	10	5	0	0	0	15	60
Σ		50	50	40	26	36	404	50	20	15	0	0	170	574	
Total		100	95	85	39	71	780	90	50	27	12	17	392	1564	

Fuente: Cuestionario No.2 aplicado

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

Del análisis de la matriz podemos obtener información sobre:

- Que cuadrante resulta ser el más valorado
- Cuál es el aspecto interno o externo más importante y relevante
- Que factor tendríamos que trabajar para que potencie oportunidades o neutralice más amenazas.

Del análisis de la matriz de confrontación se puede desprender distintos tipos de estrategias:

“Estrategia **ofensiva** (Cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar. “Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades”

Estrategias de **reorientación** (Cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización. “Superar las debilidades aprovechando las oportunidades”

Estrategia **defensiva** (Cuadrante 3: F-A): es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuesta a situaciones

del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes. “Usar las fortalezas para evitar las amenazas”

Estrategia de **supervivencia** (Cuadrante 4: D-A): es el resultado de reaccionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. “Reducir las debilidades y evitar las amenazas” (Kaplan Robert y Norton David 2013)

5.10.4.- Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico o enfoque de administración estratégica, permitirá a la empresa tener objetivos claros y metas dirigidas a la gestión empresarial efectiva, este direccionamiento guiará a la empresa de forma filosófica, estructural y operativa hacia objetivos estratégicos con resultados puntuales y específicos. (Kaplan Robert y Norton David 2013).

El desarrollo de un proceso de planificación estratégica permitirá contar con una metodología de gestión empresarial efectiva y participativa, basada en un proceso de evaluación sistemática acorde a la realidad del negocio, mediante la definición de objetivos a largo plazo, identificación metas y objetivos

cuantitativos, a través del desarrollo de estrategias focales. (Kaplan Robert y Norton David 2013).

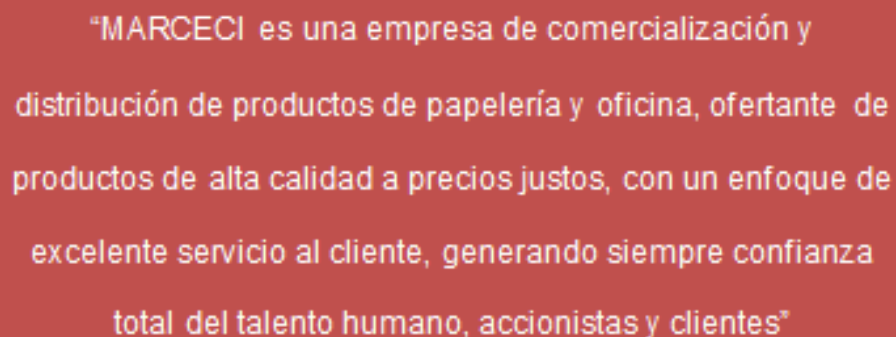
La Planificación Estratégica dará respuesta a las siguientes interrogantes:
¿Dónde nos encontramos hoy?, ¿Dónde queremos ir?, ¿Cómo podemos llegar
¿Hacia dónde queremos ir?

5.10.4.1.- Declaración de la Misión Empresarial

La declaración de la misión es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la misión de la empresa es la razón de ser de la organización, es el propósito esencial de la actividad, la misión nos describe de forma textual y filosófica cual es la esencia de la existencia de la empresa u organización.

5.10.4.1.2.- Propuesta de la Misión

Gráfico 5.1.- Misión propuesta



“MARCECI es una empresa de comercialización y distribución de productos de papelería y oficina, ofertante de productos de alta calidad a precios justos, con un enfoque de excelente servicio al cliente, generando siempre confianza total del talento humano, accionistas y clientes”

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

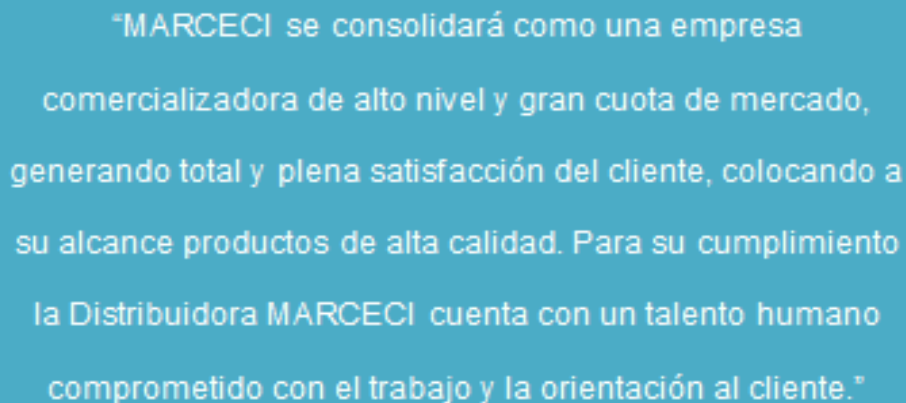
Nuestra misión es alcanzar una relación estratégica de total confianza y fidelidad con el mercado al cual estamos direccionados, lo nos permita crecer permanentemente en el tiempo y reafirme la permanencia de nuestra Empresa en el contexto comercial.

5.10.4.2.- Declaración de la Visión Empresarial

La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o que es aquello en lo que la empresa pretende convertirse en el transcurso del tiempo. La visión nos da una idea filosófica de lo que la empresa quiere ser y a lo que se proyecta.

5.10.4.2.1.- Propuesta de la Visión

Gráfico 5.2.- Visión propuesta



“MARCECI se consolidará como una empresa comercializadora de alto nivel y gran cuota de mercado, generando total y plena satisfacción del cliente, colocando a su alcance productos de alta calidad. Para su cumplimiento la Distribuidora MARCECI cuenta con un talento humano comprometido con el trabajo y la orientación al cliente.”

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

Distribuidora MARCECI dentro de cinco años se consolidara como una empresa de alta participación en el entorno comercial de papelería y suministros de oficina, además se enfoca en lograr un liderazgo en el mercado nacional con precios competitivos, calidad asegurada, satisfacción de clientes internos y externos, para lo mencionado capacitara, entrenará y motivara a sus colaboradores.

5.10.4.3.- Declaración de los Valores Empresariales

Los valores a nivel empresarial son todos los aprendizajes a lo largo del tiempo que se generan en una empresa y que permitirán guiar de forma razonable, respetuosa y consciente a la empresa y sus actividades.

5.10.4.3.1.- Propuesta de Valores Empresariales

De una forma participativa se enfocara a la empresa “MARCECI” en valores y aprendizajes que se han adherido a la cultura organizacional de la empresa, y que presentan un gran nivel de relevancia y trascendencia y se constituirán en guía de comportamiento general.

Los valores desarrollados son los siguientes:

Honestidad: La empresa y sus colaboradores trabajarán de forma transparente, honorable guardando un nivel de confianza alto con clientes externos, asegurando su satisfacción mediante prácticas éticas y morales.

Trabajo en Equipo: Procurar lograr un trabajo en equipo con un alto nivel de comprometimiento de cada una de las personas que conforman el talento humano de la empresa.

Responsabilidad Social: La empresa asegurará y garantizará que el accionar, reglamentos y políticas internas estén acorde a los preceptos de la sociedad y comunidad asegurando de esa forma la buena imagen pública.

Calidez humana: Empleados y colaboradores de la empresa están obligados y capacitados para brindar a los clientes un trato amable y personalizado, para así lograr un alto grado de satisfacción y fidelidad.

Puntualidad: La empresa realizara cada una de sus actividades de manera puntual, respetando el tiempo tanto de clientes internos como de los clientes externos, la puntualidad será primordial para el aseguramiento de la calidad del servicio.

Respeto: La empresa y sus colaboradores brindaran un trato respetuoso a todo aquel que establezca relación con ellos, siempre saludando empleado un vocabulario adecuado, solicitar las cosas amablemente, este valor en el trabajo es de vital importancia.

Comunicación: Manejar un excelente nivel de comunicación permite generar un mejor desempeño del talento humano y además permite que exista una mejor interrelación entre colaboradores y clientes.

Servicio: Es imperativo que se responda de manera integral y oportuna a las necesidades de todos los clientes ya sean estos fijos o potenciales, generando de esta forma una fidelidad a la empresa.

Credibilidad: Responder a cada instante a las expectativas y requerimientos de los clientes con la integridad y asegurando el cumplimiento de expectativas las relaciones entre clientes internos y externos originando fidelidad y lealtad hacia la empresa.

Calidad: Siempre asegurar la calidad en todos los productos y servicios, propendiendo que la satisfacción este alienada al buen servicio y a la excelente calidad.

5.10.4.5.-Establecimiento de Políticas o Principios Empresariales

Aspectos operativos que regulan el accionar de la organización, que se constituyen en la base de las convicciones de actuación operativa y administrativa.

Los principios que se proponen son los siguientes:

- Practicar una gestión gerencial moderna, dinámica, participativa, comprometida con el mejoramiento continuo.
- Disponer de un sistema de distribución y comercialización confiable y eficiente utilizando procesos sistematizados.
- Disponer de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos empresariales.

5.10.4.6.- Establecimiento de Objetivos Estratégicos

Una vez establecida la misión, visión, valores, principios, es imprescindible determinar los objetivos estratégicos que operativizaran el accionar de la

empresa y permitirán logran dichas declaración de forma precisa en cuanto a resultados e incidencia en la gestión administrativa de la empresa.

Los objetivos estratégicos fijados para el logro de las declaraciones mencionadas, son los siguientes:

Tabla 5.15.- Objetivos estratégicos

<p>Objetivo Estratégico 1</p>	<p>OE1.- Incrementar la cuota de mercado de la empresa en el mercado local y regional, mejorando así la posición competitiva de la empresa.</p>
<p>Objetivo Estratégico 2</p>	<p>OE2.- Maximizar la rentabilidad de la empresa, aumentando sustancialmente los ingresos mediante la gestión eficiente y optimización de recursos.</p>
<p>Objetivo Estratégico 3</p>	<p>OE3.- Mejorar la Gestión Empresarial enfocada en la eficiencia, eficacia y productividad de todos los recursos inmersos en el accionar de la empresa.</p>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

5.10.4.7.- Establecimiento de Estrategias Empresariales

A continuación se presentan de forma sistemática matrices de estrategias alineadas a cada uno de los objetivos estratégicos formulados participativamente por la empresa “MARCECI”

5.10.4.7.1.- Matriz de Síntesis Estratégica

La matriz de síntesis estratégica nos permite mostrar de forma breve y condensada cual es la proyección estratégica que la empresa deberá implementar, esta matriz de entrada y salida condensa las relaciones de impacto entre cada una de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades con las que cuenta la empresa.

La matriz de síntesis es aquella que es generada como resultado del establecimiento de estrategias y actividades desagregadas, por lo tanto en ella se plasma la visión y dirección estratégica que será asumida por la empresa.

5.10.4.7.2.- Matriz de Ponderación de Correlaciones

Tabla 5.16.- Ponderación de correlaciones FODA

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS												Total	
		Oportunidades						Amenazas							
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ		
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	F1	10	10	10	0	10	40	10	10	1	10	10	41	81
		F2	10	10	10	1	10	41	10	5	0	0	1	16	57
		F3	10	10	10	1	10	41	10	0	1	0	0	11	52
		F4	10	5	5	1	5	26	10	10	10	1	1	32	58
		F5	10	10	10	10	0	40	0	5	0	1	5	11	51
		Σ	50	45	45	13	35	376	40	30	12	12	17	222	598
	Debilidades	D1	10	10	5	1	5	31	10	5	10	0	0	25	56
		D2	10	10	5	0	1	26	10	0	5	0	0	15	41
		D3	10	10	10	10	10	50	10	5	0	0	0	15	65
		D4	10	10	10	10	10	50	10	5	0	0	0	15	65
		D5	10	10	10	5	10	45	10	5	0	0	0	15	60
Σ		50	50	40	26	36	404	50	20	15	0	0	170	574	
Total		100	95	85	39	71	780	90	50	27	12	17	392	1564	

Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.7.3.- Matriz de Correlaciones Selectas

Tabla 5.16.- Correlaciones relevantes FODA

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS													
		Oportunidades						Amenazas						Total	
		O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ		
FACTORES INTERNOS	Fortalezas	F1		10					10						20
		F2		10					10						20
		F3	10	10	10	1	10	41	10						51
		F4		5					10	10	10	1	1	32	37
		F5		10					0					0	10
	Σ		45				152	40					124	276	
	Debilidades	D1	10						10	5	10	0	0	25	35
		D2	10						10						20
		D3	10						10						20
		D4	10	10	10	10	10	50	10						60
		D5	10						10						20
Σ	50					180	50					130	310		
Total	60	55	20	11	20	332	90	15	20	1	1	254	840		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.7.4.- Matriz de Correlaciones Prioritarias

Tabla 5.17.- Correlaciones prioritarias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Diversidad de líneas de productos	D1.- Estrategias comerciales desactualizadas
	F2.- Calidad de los productos	D2.- Cobertura baja
	F3.- Logística de distribución	D3.- Falta de un Plan Estratégico
	F4.- Experiencia en el mercado	D4.- Procesos empíricos
	F5.- Liquidez y solvencia financiera	D5.- Decisiones reactivas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN (DO)
O1.- Expansión en el mercado local	<ul style="list-style-type: none"> – Potenciar la mayor fortaleza. – Aprovechar la mayor oportunidad 	<ul style="list-style-type: none"> – Atenuar la mayor debilidad. – Aprovechar la mayor oportunidad.
O2.- Aumento de canales de distribución		
O3.- Nuevas líneas de productos		
O4.- Tecnología y Sistemas de información		
O5.- Crecimiento de la demanda		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA (DA)
A1.- Competencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Atenuar la mayor amenaza. – Potenciar la mayor fortaleza. 	<ul style="list-style-type: none"> – Atenuar la mayor debilidad. – Atenuar la mayor amenaza
A2.- Poder de proveedores		
A3.- Fragmentación del mercado		
A4.- Restricción a productos importados		
A5.- Productos de calidad de combate		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.7.5.- Matriz de Correlaciones Prioritarias

Tabla 5.18.- Correlaciones prioritarias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Diversidad de líneas de productos	D1.- Estrategias comerciales desactualizadas
	F2.- Calidad de los productos	D2.- Cobertura baja
	F3.- Logística de distribución	D3.- Falta de un Plan Estratégico
	F4.- Experiencia en el mercado	D4.- Procesos empíricos
	F5.- Liquidez y solvencia financiera	D5.- Decisiones reactivas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN (DO)
O1.- Expansión en el mercado local	<ul style="list-style-type: none"> - F3: Logística de Distribución. - O2: Aumento de Canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - D4: Procesos empíricos. - O1: Expansión en el mercado local.
O2.- Aumento de canales de distribución		
O3.- Nuevas líneas de productos		
O4.- Tecnología y Sistemas de información		
O5.- Crecimiento de la demanda		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA (DA)
A1.- Competencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - F4: Experiencia en el mercado. - A1: Competencia en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - D1: Estrategias comerciales desactualizadas. - A1: Competencia en el mercado.
A2.- Poder de proveedores		
A3.- Fragmentación del mercado		
A4.- Restricción a productos importados		
A5.- Productos de calidad de combate		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.7.6.- Matriz de Formulación de Estrategias

Tabla 5.18.- Formulación de estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.- Diversidad de líneas de productos	D1.- Estrategias comerciales desactualizadas
	F2.- Calidad de los productos	D2.- Cobertura baja
	F3.- Logística de distribución	D3.- Falta de un Plan Estratégico
	F4.- Experiencia en el mercado	D4.- Procesos empíricos
	F5.- Liquidez y solvencia financiera	D5.- Decisiones reactivas
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA OFENSIVA (FO)	ESTRATEGIA REORIENTACIÓN (DO)
O1.- Expansión en el mercado local	<ul style="list-style-type: none"> - E1.- Desarrollar mercado a nivel de la zona centro a través del aumento de canales de distribución. 	<ul style="list-style-type: none"> - E2.- Establecer régimen de procesos efectivos enfocados en la Gestión empresarial basada en la productividad y efectividad.
O2.- Aumento de canales de distribución		
O3.- Nuevas líneas de productos		
O4.- Tecnología y Sistemas de información		
O5.- Crecimiento de la demanda		
AMENAZAS	ESTRATEGIA DEFENSIVA (FA)	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA (DA)
A1.- Competencia en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> - E3.- Ejecutar sistema de precios competitivos y ventajosos para bloquear a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - E4.- Implementar métodos comerciales sofisticados para evitar expansión de la competencia del entorno y lograr el crecimiento financiero de la empresa.
A2.- Poder de proveedores		
A3.- Fragmentación del mercado		
A4.- Restricción a productos importados		
A5.- Productos de calidad de combate		

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.8.- Estrategias de Acción Formuladas

Las Estrategias empresariales seleccionadas para el accionar de la empresa son las siguientes:

Tabla 5.19.- Alineamiento de estrategias y objetivos

ESTRATEGIA	Alineada al objetivo estratégico:
E1.- Desarrollar mercado a nivel de la zona centro a través del aumento de canales de distribución.	OE1.- Incrementar la cuota de mercado de la empresa en el mercado local y regional, mejorando así la posición competitiva de la empresa.
E3.- Ejecutar sistema de precios competitivos y ventajosos para bloquear a la competencia.	
E2.- Establecer régimen de procesos efectivos enfocados en la Gestión empresarial basada en la productividad y efectividad.	OE3.- Mejorar la Gestión Empresarial enfocada en la eficiencia, eficacia y productividad de todos los recursos inmersos en el accionar de la empresa.
E4.- Implementar métodos comerciales sofisticados para evitar expansión de la competencia del entorno y lograr el crecimiento financiero de la empresa	OE2.- Maximizar la rentabilidad de la empresa, aumentando sustancialmente los ingresos mediante la gestión eficiente y optimización de recursos.

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.9.- Planes de acción simplificados

5.10.4.9.1.- Plan de Acción Estrategia Ofensiva 1

Tabla 5.20.- Plan de acción estrategia 1

Estrategia ofensiva 1.- Desarrollar mercado a nivel de la zona centro a través del aumento de canales de distribución.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES
OE1.- Incrementar la cuota de mercado de la empresa en el mercado local y regional, mejorando así la posición competitiva de la empresa.	Realizar sondeos de mercado
	Determinar geográficamente zonas de interés
	Determinar zonas cubiertas y descubiertas
	Abordar clientes potenciales a nivel de cobertura
	Identificar nuevos sub distribuidores
	Fragmentar mercado creando nuevos clientes
	Implementar rutas de venta a nivel de cobertura
	Identificar oportunidades de convenios con el sector público y privado
Ejecutar campañas de publicitación de productor y precios	

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.9.2.- Plan de Acción Estrategia de Reorientación 2

Tabla 5.21.- Plan de acción estrategia 2

Estrategia de Reorientación 2.- Establecer régimen de procesos efectivos enfocados en la Gestión empresarial basada en la productividad y efectividad	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES
OE3.- Mejorar la Gestión Empresarial enfocada en la eficiencia, eficacia y productividad de todos los recursos inmersos en el accionar de la empresa	Elaborar diagramas de flujo y mapas de procesos
	Documentar procesos
	Implementar un sistema de información actual
	Establecer planes de trabajo individuales
	Establecer sistema de medición
	Monitorear resultados y desfases
	Sistematizar información para toma de decisiones

Fuente: Investigación Realizada

Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.9.2.- Plan de Acción Estrategia de Defensiva 3

Tabla 5.22.- Plan de acción estrategia 3

Estrategia Defensiva 3.- Ejecutar sistema de precios competitivos y ventajosos para bloquear a la competencia.	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES
OE1.- Incrementar la cuota de mercado de la empresa en el mercado local y regional, mejorando así la posición competitiva de la empresa.	Identificar precios en el mercado de la competencia
	Analizar matemáticamente precios y descuentos
	Estructurar sistema de amortiguadores de precios y cantidades
	Establecer convenios con proveedores para mejorar costos
	Establecer plan de valor agregado a productos y servicios

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.9.2.- Plan de Acción Estrategia de Supervivencia 4

Tabla 5.23.- Plan de acción estrategia 4

Estrategia de Supervivencia 4.- Implementar métodos comerciales sofisticados para evitar expansión de la competencia del entorno y lograr el crecimiento financiero de la empresa	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES
OE2.- Maximizar la rentabilidad de la empresa, aumentando sustancialmente los ingresos mediante la gestión eficiente y optimización de recursos.	Identificar mercados cautivos
	Aumentar personal de ventas para grandes superficies
	Optimizar recursos administrativos, operativos y logísticos
	Calendarizar despachos y rutas
	Organizar logística de distribución y ventas
	Crear metas de comercialización y cobranza

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.10.1.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 1

Tabla 5.24.- Plan de ejecución estrategia 1

Estrategia 1.- Desarrollar mercado a nivel de la zona centro a través del aumento de canales de distribución.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE
OE1.- Incrementar la cuota de mercado de la empresa en el mercado local y regional, mejorando así la posición competitiva de la empresa.	Realizar sondeos de mercado	Conocer el mercado	Zonas investigadas	Jefe de Ventas
	Determinar geográficamente zonas de interés	Identificar zonas de desarrollo	Zonas identificadas	Vendedores
	Determinar zonas cubiertas y descubiertas	Identificar oportunidades de ingreso	Zonas abordadas	Vendedores
	Abordar clientes potenciales a nivel de cobertura	Conquistar clientes	Nuevos clientes	Vendedores
	Identificar nuevos sub distribuidores	Adherir nuevos distribuidores	Nuevos distribuidores	Jefe de Ventas
	Fragmentar mercado creando nuevos clientes	Aumentar cartera de clientes	Nuevos clientes	Vendedores
	Implementar rutas de venta a nivel de cobertura	Aumentar ventas al detalle	Nuevos clientes	Sub Gerente
	Identificar oportunidades de convenios con el sector público y privado	Contratos de compras periódicas	Convenios firmados	Jefe de Ventas
	Ejecutar campañas de publicitación de productor y precios	Aumentar cartera de clientes	Campañas realizadas	Sub Gerente

Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.10.2.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 2

Tabla 5.25.- Plan de ejecución estrategia 2

Estrategia 2.- Establecer régimen de procesos efectivos enfocados en la Gestión empresarial basada en la productividad y efectividad				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE
OE3.- Mejorar la Gestión Empresarial enfocada en la eficiencia, eficacia y productividad de todos los recursos inmersos en el accionar de la empresa	Elaborar diagramas de flujo y mapas de procesos	Procesos diagramados	Procesos diagramados	Sub Gerente
	Documentar procesos	Manual de Procesos	Procesos documentados	Gerente
	Implementar un sistema de información actual	Implementar un S.I. actualizado	Implementación del Sistema	Gerente
	Establecer planes de trabajo individuales	Puestos y plazas con planes de trabajo	Planes de trabajo elaborados	Gerente
	Establecer sistema de medición	Ratios e indicadores de gestión	Actividades y tareas con indicadores de medición	Sub Gerente
	Monitorear resultados y desfases	Control de resultados	Implementación de sistema de medición	Sub Gerente
	Sistematizar información para toma de decisiones	Fuente de información integrada	Información documentada	Sub Gerente

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.10.3.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 3

Tabla 5.26.- Plan de ejecución estrategia 3

Estrategia 3.- Ejecutar sistema de precios competitivos y ventajosos para bloquear a la competencia.				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE
OE1.- Incrementar la cuota de mercado de la empresa en el mercado local y regional, mejorando así la posición competitiva de la empresa.	Identificar precios en el mercado de la competencia	Conocer precios de productos de competidores	Competidores investigados	Jefe de Ventas
	Analizar matemáticamente precios y descuentos	Política de descuentos y rebajas	Implementación política de rebajas	Contador
	Estructurar sistema de amortiguadores de precios y cantidades	Política de precios, cantidades y amortiguadores	Implementación de política de amortiguadores	Contador
	Establecer convenios con proveedores para mejorar costos	Firmar convenios de descuento	Convenios firmados Proveedores	Jefe de Ventas
	Establecer plan de valor agregado a productos y servicios	Brindar productos y servicios post venta	Alternativas post venta	Gerente

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.10.4.- Planes de Acción Extendidos: Estrategia 4

Tabla 5.27.- Plan de ejecución estrategia 4

Estrategia 4.- Implementar métodos comerciales sofisticados para evitar expansión de la competencia del entorno y lograr el crecimiento financiero de la empresa				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RESPONSABLE
OE2.- Maximizar la rentabilidad de la empresa, aumentando sustancialmente los ingresos mediante la gestión eficiente y optimización de recursos.	Identificar mercados cautivos	Conquistar mercados cautivos	Nuevos mercados	Vendedores
	Aumentar personal de ventas para grandes superficies	Ampliar nómina de vendedores al por mayor	Crecimiento de nómina de vendedores	Sub Gerente
	Optimizar recursos administrativos, operativos y logísticos	Disminución de costos y gastos	Reducción de costos y gastos	Gerente
	Calendarizar despachos y rutas	Plan de entregas y rutas	Implementación de plan de entregas y rutas	Jefe de Bodega
	Organizar logística de distribución y ventas	Plan de sectorización de ventas	Implementación de plan de sectorización de ventas	Jefe de Ventas
	Crear metas de comercialización y cobranza	Plan de presupuestos de venta y cobranza	Implementación de plan de venta y cobranza	Contador

Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.11.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 1

Tabla 5.28.- Indicadores de gestión estrategia 1

Estrategia 1.- Desarrollar mercado a nivel de la zona centro a través del aumento de canales de distribución.						
INDICADOR DE GESTIÓN	IMPULSOR	FORMA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE DATO	Umbrales	
					Base	Meta
Zonas investigadas	Investigar zonas de mercado	Zonas investigadas / totalidad de zonas	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Zonas identificadas	Identificar zonas de mercado	Zonas identificadas / totalidad de zonas	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Zonas abordadas	Aumentar oportunidades de mercado	Zonas conquistadas / zonas identificadas	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Nuevos clientes	Aumentar cartera de clientes	Nuevos clientes / Clientes potenciales	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Nuevos distribuidores	Maximizar ventas	Nuevos distribuidores / Distribuidores potenciales	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Convenios firmados	Maximizar ventas	Convenios firmados / Oportunidades de convenios	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Campañas realizadas	Comunicar productos	Campañas realizadas / Campañas planificadas	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%

Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.12.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 2

Tabla 5.29.- Indicadores de gestión estrategia 2

Estrategia 2.- Establecer régimen de procesos efectivos enfocados en la Gestión empresarial basada en la productividad y efectividad						
INDICADOR DE GESTIÓN	IMPULSOR	FORMA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE DATO	Umbrales	
					Base	Meta
Procesos diagramados	Sistematización de procesos	Procesos diagramados / total de procesos	Porcentaje	Cuantitativo	70%	100%
Procesos documentados	Sistematización de procesos	Procesos documentados / total de procesos	Porcentaje	Cuantitativo	70%	100%
Implementación del Sistema	Mejorar manejo de información	Porcentaje de implementación	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Planes de trabajo elaborados	Aumentar estándares de desempeño	Planes de trabajo elaborados	Porcentaje	Cuantitativo	70%	100%
Actividades y tareas con indicadores de medición	Medir resultados, actividades y tareas	Actividades medidas / total de actividades	Porcentaje	Cuantitativo	70%	100%
Implementación de sistema de medición	Medir resultados globales	Porcentaje de implementación	Porcentaje	Cuantitativo	70%	100%
Información documentada	Sistema de información integral	Porcentaje de documentación	Porcentaje	Cuantitativo	90%	100%

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.13.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 3

Tabla 5.30.- Indicadores de gestión estrategia 3

Estrategia 3.- Ejecutar sistema de precios competitivos y ventajosos para bloquear a la competencia.						
INDICADOR DE GESTIÓN	IMPULSOR	FORMA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE DATO	Umbrales	
					Base	Meta
Competidores investigados	Conocer comportamiento de competidores	Competidores investigados / total de competidores	Porcentaje	Cuantitativo	90%	100%
Implementación política de rebajas	Desarrollar mercado	Numero de rebajas concedidas	Número absoluto	Cuantitativo	60%	100%
Implementación de política de amortiguadores	Desarrollar mercado	Porcentaje de implementación de política	Porcentaje	Cuantitativo	60%	100%
Convenios firmados Proveedores	Disminuir costos y gastos	Convenios firmados / número de proveedores	Porcentaje	Cuantitativo	90%	100%
Alternativas post venta	Aumentar satisfacción del cliente	Numero de alternativas ofertadas	Número absoluto	Cuantitativo	60%	100%

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.14.- Sistematización de Indicadores de Gestión: Estrategia 4

Tabla 5.31.- Indicadores de gestión estrategia 4

Estrategia 4.- Implementar métodos comerciales sofisticados para evitar expansión de la competencia del entorno y lograr el crecimiento financiero de la empresa						
INDICADOR DE GESTIÓN	IMPULSOR	FORMA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE DATO	Umbrales	
					Base	Meta
Nuevos mercados	Maximizar ventas	Tasa de crecimiento de ventas	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Crecimiento de nómina de vendedores	Aumentar fuerza de ventas	Vendedores contratados / vendedores necesarios	Porcentaje	Cuantitativo	90%	100%
Reducción de costos y gastos	Aumentar rentabilidad	Índice de rentabilidad	Porcentaje	Cuantitativo	70%	100%
Implementación de plan de entregas y rutas	Efectivizar logística	Porcentaje de implementación	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Implementación de plan de sectorización de ventas	Desarrollar mercado	Porcentaje de implementación	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%
Implementación de plan de venta y cobranza	Aumentar ventas y cobranzas	Porcentaje de implementación	Porcentaje	Cuantitativo	80%	100%

Fuente: Investigación Realizada **Elaborado por:** VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.15.- Estrategias Agregadas

5.10.4.15.1.- Estrategias Agregadas de Mercado

La empresa para fortalecer su esfuerzo estratégico, se propone implementar estrategias adicionales tomando como referencia las variables del marketing, estas estrategias permitirán a la empresa ubicarse favorablemente en el mercado a más de lograr un alineamiento estratégico mediante la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral.

5.10.4.15.1.1.- Estrategias para el producto

- Incluir nuevas líneas de productos
- Incluir productos novedosos y útiles
- Ampliar líneas de productos.
- Incluir nuevos servicios al cliente.

5.10.4.15.1.2.-Estrategias para el precio

- Colocar en el mercado un producto con un precio bajo, para que, de ese modo, se pueda lograr una rápida penetración.
- Colocar en el mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, poder aprovechar las compras hechas como producto de la novedad.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto, para que, de ese modo, se pueda crear una sensación de calidad.
- Disminuir el precio de un producto, para que, de ese modo, se pueda atraer una mayor clientela.
- Disminuir los precios por debajo de los de la competencia, para que, de ese modo, se pueda bloquearla.

5.10.4.15.1.3.- Estrategias para la plaza

- Ofrecer servicio vía Internet, llamadas telefónicas, envío de correos, visitas a empresas.
- Realizar cobertura de mercado

5.10.4.15.1.4.- Estrategias de promoción

- Ofrecer descuentos.
- Obsequiar regalos por la compra de determinados productos.
- Ofrecer descuentos por cantidad, o descuentos por temporadas.
- Descuentos por frecuencia de compra
- Crear sorteos o concursos entre los clientes.
- Poner anuncios en diarios, revistas o Internet.
- Crear boletines tradicionales o electrónicos.
- Participar en ferias de exposición.
- Crear actividades o eventos para informar de servicios.
- Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público.
- Crear afiches, carteles, volantes, paneles, folletos o calendarios publicitarios.

5.10.4.16.- Cuadro de Mando Integral Piloto

A continuación se ha desarrollado de forma breve y técnica un Cuadro De Mando Integral tentativo y subjetivo como un Valor Agregado a la investigación

el cual podría ser desarrollado a profundidad a fin de establecer un sistema de medición para el Plan Estratégico propuesto.

5.10.4.16.1.- Cuadro de Mando Balanceado

A continuación se muestra cada uno de los elementos del Cuadro de Mando Integral, esta matriz corresponde al diseño estratégico del BSC.

La matriz que se presenta a continuación es la estructura final del Cuadro de Mando Integral desarrollado.

Tabla 5.32.- Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectiva	Objetivo	Indicador de calidad en atención	Responsable	Forma de Calculo	Umbral	
					Base	Meta
Aprendizaje e Innovación	Mejorar efectividad de personal	Efectividad RRHH	Sub gerente	Tareas realizadas / Tareas del cargo	60%	100%
	Implementar sistema de información	Implementación de sistemas	Sub gerente	Sistemas implementados / Sistemas planeados	70%	100%
	Ejecutar planes de capacitación	Cumplimiento de planes	Sub gerente	Capacitación realizada / Capacitación planeada	50%	100%
Procesos Internos	Disminuir tiempos de despachos	Tiempo de despacho	Jefe de despachos	Promedio días de despacho	5 días	3 días
	Disminuir re procesos de venta	Efectividad de procesos	Sub gerente	Procesos finalizados / Procesos totales	80%	100%
	Mejorar procesos internos	Mejoramiento de procesos	Sub gerente	Procesos mejorados / Total de procesos	50%	100%
Clientes	Gestionar reclamos y sugerencias	Gestión de reclamos y sugerencias	Jefe comercialización	Reclamos atendidos / Total reclamaciones	80%	100%
	Mejorar la calidad de la atención	Indicador de calidad en atención	Jefe comercialización	Calidad percibida / Calidad planeada	90%	100%
	Aumentar satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Jefe comercialización	Clientes satisfechos / Total clientes	90%	100%
Financiera	Reducir ciclo de venta	Rotación de inventario	Jefe despachos	Costo de ventas / Promedio de inventario	8 días	5 días
	Aumentar liquidez	Índice de liquidez	Contador	Activo de liquidez inmediata / Pasivo circulante	3 veces	5 veces
	Disminuir costos y gastos operativos	Índice de costos y gastos	Contador	(Costos + Gastos) / Ventas netas	60%	40%
	Aumentar rentabilidad por periodos	Índice de rentabilidad	Contador	Utilidad / Ventas brutas	1%	3%

Fuente: Investigación realizada Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

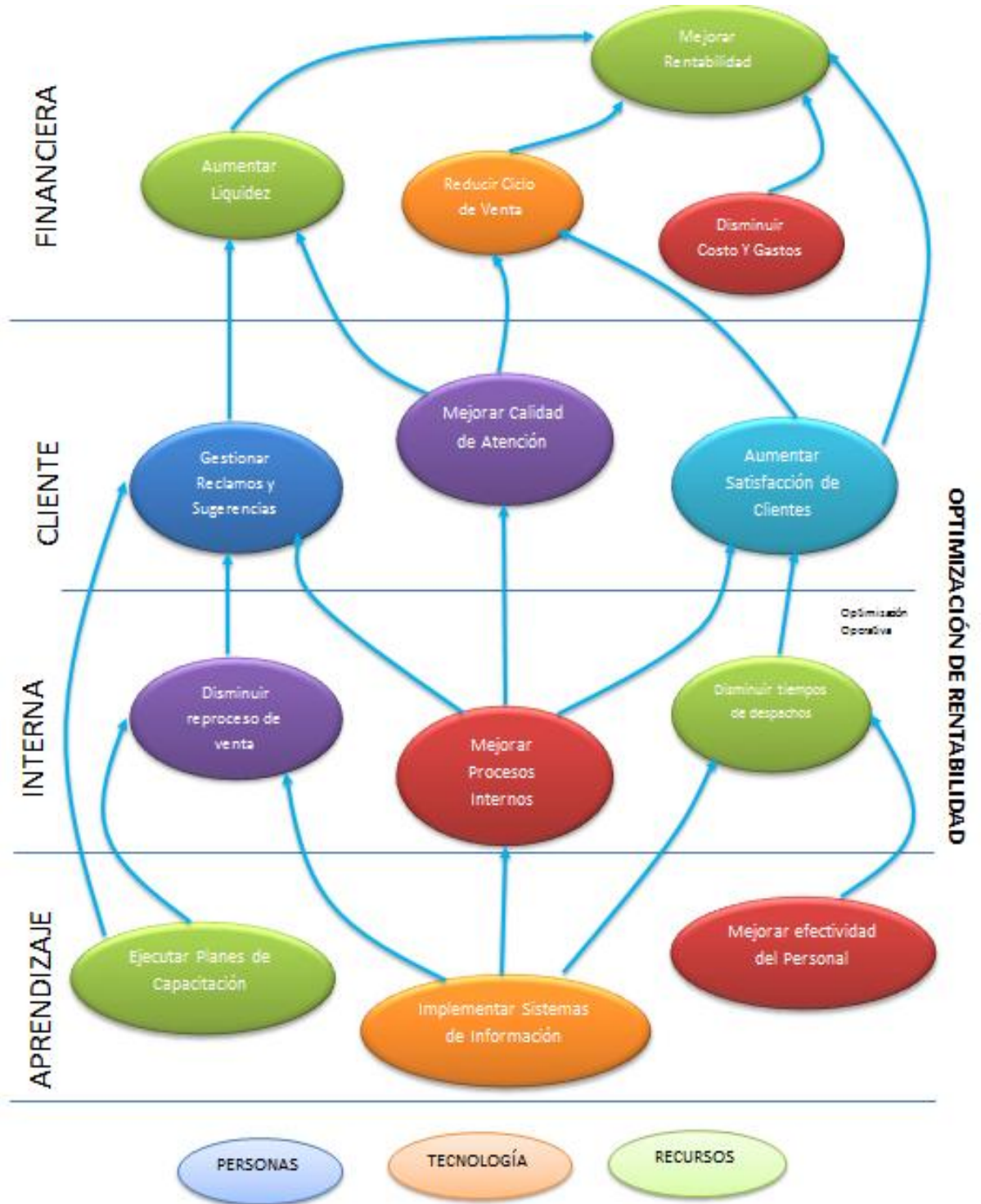
Tabla 5.33.- Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
Perspectiva	Objetivo	Indicador de calidad en atención	Periodicidad	Comportamiento	Fuente de Captura	Tipo de dato
Aprendizaje e Innovación	Mejorar efectividad de personal	Efectividad RR.HH.	Semanal	Incremento	Evaluación de cargos y tareas periódico	Cualitativo
	Implementar sistema de información	Implementación de sistemas	Bimestral	Incremento	Informe de implementación de sistemas	Cualitativo
	Ejecutar planes de capacitación	Cumplimiento de planes	Bimestral	Disminución	Programa de capacitación y entrenamiento	Cuantitativo
Procesos Internos	Disminuir tiempos de despachos	Tiempo de despacho	Diario	Incremento	Nota de pedido y despacho	Cuantitativo
	Disminuir re procesos de venta	Efectividad de procesos	Semanal	Incremento	Ficha de procesos y mejoras	Cualitativo
	Mejorar procesos internos	Mejoramiento de procesos	Bimestral	Incremento	Ficha de mejoramientos de procesos	Cualitativo
Clientes	Gestionar reclamos y sugerencias	Gestión de reclamos y sugerencias	Mensual	Incremento	Registro de reclamos y sugerencias; buzón	Cualitativo
	Mejorar la calidad de la atención	Indicador de calidad en atención	Semanal	Incremento	Encuestas de percepción de calidad	Cualitativo
	Aumentar satisfacción de clientes	Satisfacción del cliente	Semanal	Incremento	Encuestas de satisfacción	Cualitativo
Financiera	Reducir ciclo de venta	Rotación de inventario	Diario	Incremento	Balance general y kardex	Cuantitativo
	Aumentar liquidez	Índice de liquidez	Semanal	Incremento	Estado de situación inicial y final	Cuantitativo
	Disminuir costos y gastos operativos	Índice de costos y gastos	Mensual	Disminución	Estados de resultados	Cuantitativo
	Aumentar rentabilidad por periodos	Índice de rentabilidad	Mensual	Incremento	Estado de resultados	Cuantitativo

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: VIDAL Víctor Hugo (2013)

Gráfico 5.3.- Mapa Estratégico



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

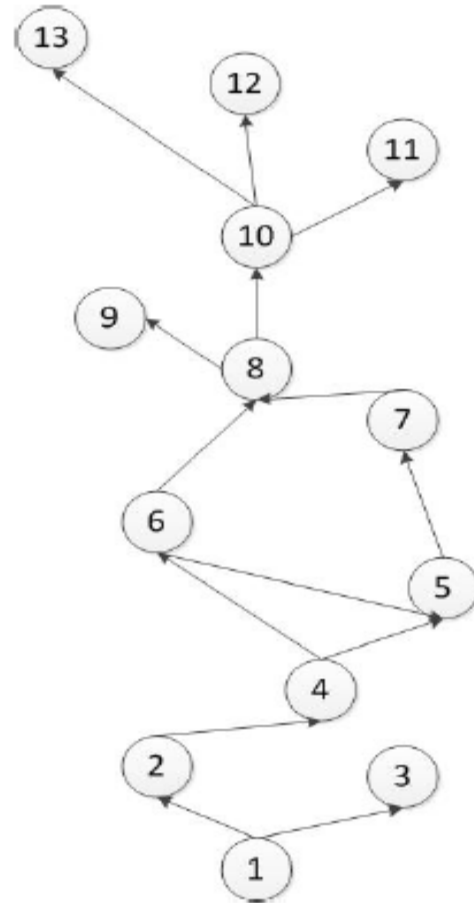
El Mapa estratégico del *Balanced Scorecard* proporciona un marco de referencia para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los objetivos estratégicos con los procesos de creación de valor, el Mapa Estratégico representa de forma gráfica, sistemática y ordenada la relación Causas – Efecto entre cada una de las Estrategias Desarrolladas en el Cuadro de Mando Integral, en el gráfico se puede entender la consecuencia de cada una de las estrategias al ser ejecutadas con éxito.

5.10.4.16.2.- Diagrama Lineal de Objetivos Estratégicos

En el siguiente diagrama, se representa gráficamente cada uno de los objetivos estratégicos, los cuales se encuentran relacionados con la consecución de los demás. Esto quiere decir que para el cumplimiento de cada uno de los objetivos, es necesario que exista una interrelación de causa - efecto entre ellos. Funciona como un sistema debido a que se van cumpliendo a medida que se alcanza el anterior.

Gráfico 5.4.- Diagrama Lineal de Objetivos Estratégicos

No	Objetivos estratégicos
13	Aumentar rentabilidad por periodos
12	Disminuir costos y gastos operativos
11	Aumentar liquidez
10	Reducir ciclo de venta
9	Aumentar satisfacción de clientes
8	Mejorar la calidad de la atención
7	Gestionar reclamos y sugerencias
6	Mejorar procesos internos
5	Disminuir re procesos de venta
4	Disminuir tiempos de despachos
3	Ejecutar planes de capacitación
2	Implementar sistema de información
1	Mejorar efectividad de personal



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

5.10.4.16.3.- Prueba Piloto Balanced Score Card

Para realizar la prueba piloto del cuadro de mando integral se usará un software desarrollado en Microsoft Excel, mediante macros. Se ejecutará la simulación del cuadro de mando integral con valores supuestos que pueden ser generados por la empresa MARCECI.

Tabla 5.34.- Tablero de umbrales y límites

TABLERO DE MANDO							
Perspectiva	Indicador	Forma de Cálculo	Unidad	Umbrales			
				X (≤)	X (≥)	X (≥)	X ∴
Aprendizaje e Innovación	Efectividad RRHH	(Tareas realizadas / Tareas del cargo)*100	%	50	60	80	100
	Implementación de sistemas	(Sistemas implementados / Sistemas planeados)*100	%	50	60	80	100
	Cumplimiento de planes	(Capacitación realizada / Capacitación planeada)*100	%	50	60	80	100
Procesos Internos	Tiempo de despacho	Promedio días de despacho	Días	5	5	3	2
	Efectividad de procesos	(Procesos finalizados / Procesos totales)*100	%	50	60	80	100
	Mejoramiento de procesos	(Procesos mejorados / Total de procesos)*100	%	50	60	80	100
Clientes	Gestión de reclamos y sugerencias	(Reclamos atendidos / Total reclamaciones)*100	%	50	60	80	100
	Indicador de calidad en atención	(Calidad percibida / Calidad planeada)*100	%	50	60	80	100
	Satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos / Total clientes)*100	%	50	60	80	100
Financiera	Rotación de inventario	Costo de ventas / Promedio de inventario	Días	19	18	17	15
	Índice de liquidez	Activo de liquidez inmediata / Pasivo circulante	Veces	3	4	5	7
	Índice de costos y gastos	(Costos + Gastos) / Ventas netas)*100	%	8	7	6	5
	Índice de rentabilidad	(Utilidad / Ventas brutas)*100	%	10	11	13	15

Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

Tabla 5.35.- Datos generados

A continuación se presentan los datos ficticios que serán utilizados para generar y correr el sistema desarrollado a base del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE			
INDICADOR	Lapso 1	Lapso 2	Lapso 3
	%	%	%
Efectividad RRHH	50	80	50
Implementación de sistemas	70	10	83
Cumplimiento de planes	80	45	50

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
INDICADOR	Lapso 1	Lapso 2	Lapso 3
	%	%	%
Tiempo de despacho	5	10	4
Efectividad de procesos	70	100	60
Mejoramiento de procesos	80	60	70

PERSPECTIVA CLIENTES			
INDICADOR	Lapso 1	Lapso 2	Lapso 3
	%	%	%
Gestión de reclamos y sugerencias	86	72	37
Indicador de calidad en atención	56	10	90
Satisfacción del cliente	15	100	50

PERSPECTIVA FINANCIERA			
INDICADOR	Lapso 1	Lapso 2	Lapso 3
	%	%	%
Rotación de inventario	10	11	8
Índice de liquidez	5	30	2
Índice de costos y gastos	3	8	7
Índice de rentabilidad	15	20	20

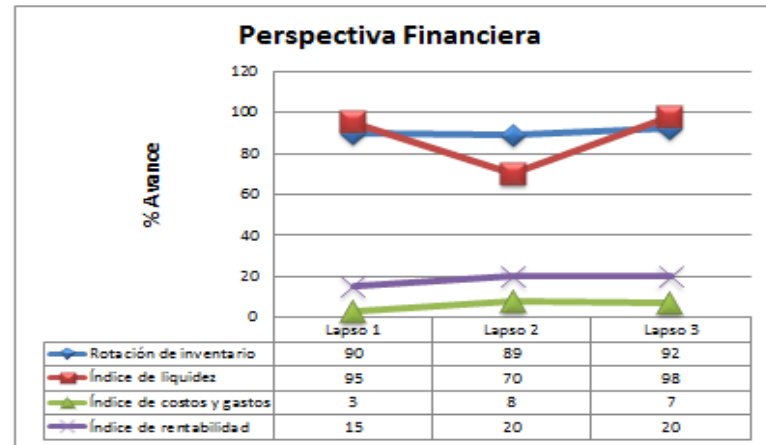
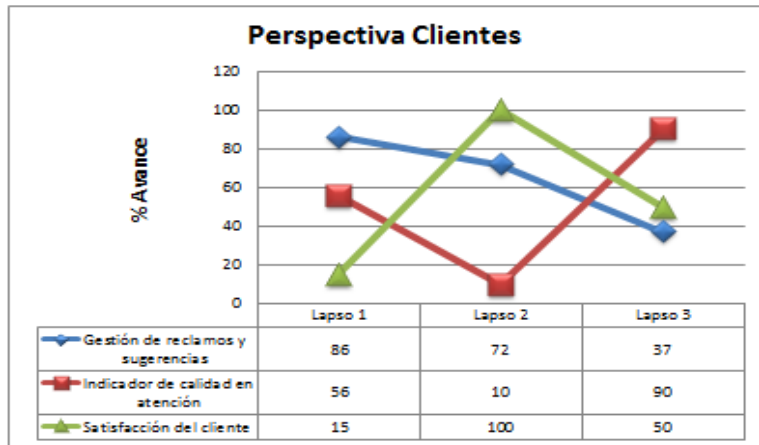
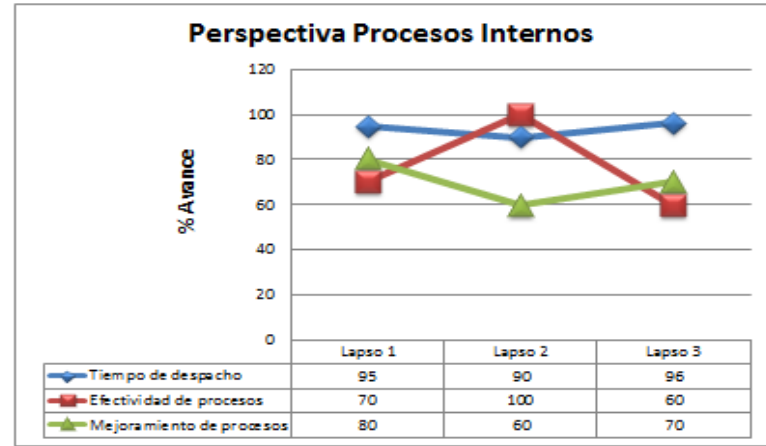
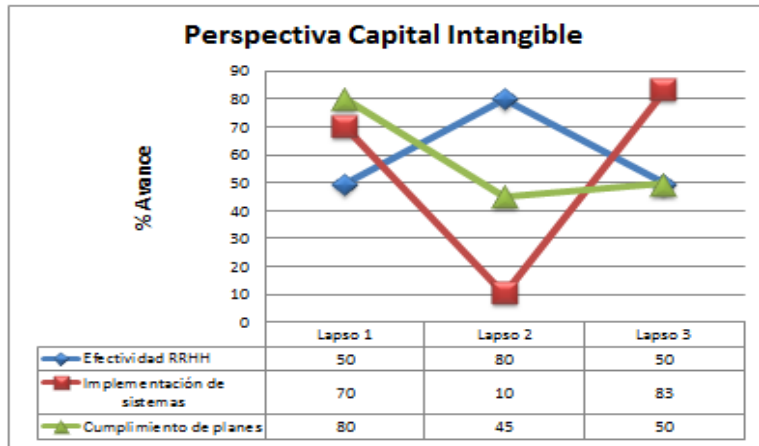
Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

Tabla 5.36.- Tablero de Evaluación

INDICADOR	Lapso 1		Lapso 2		Lapso 3	
	Alerta	Avance %	Alerta	Avance %	Alerta	Avance %
Efectividad RRHH		50		80		50
Implementación de sistemas		70		10		83
Cumplimiento de planes		80		45		50
Tiempo de despacho		5		10		4
Efectividad de procesos		70		100		60
Mejoramiento de procesos		80		60		70
Gestión de reclamos y sugerencias		86		72		37
Indicador de calidad en atención		56		10		90
Satisfacción del cliente		15		100		50
Rotación de inventario		10		11		8
Índice de liquidez		5		30		2
Índice de costos y gastos		3		8		7
Índice de rentabilidad		15		20		20

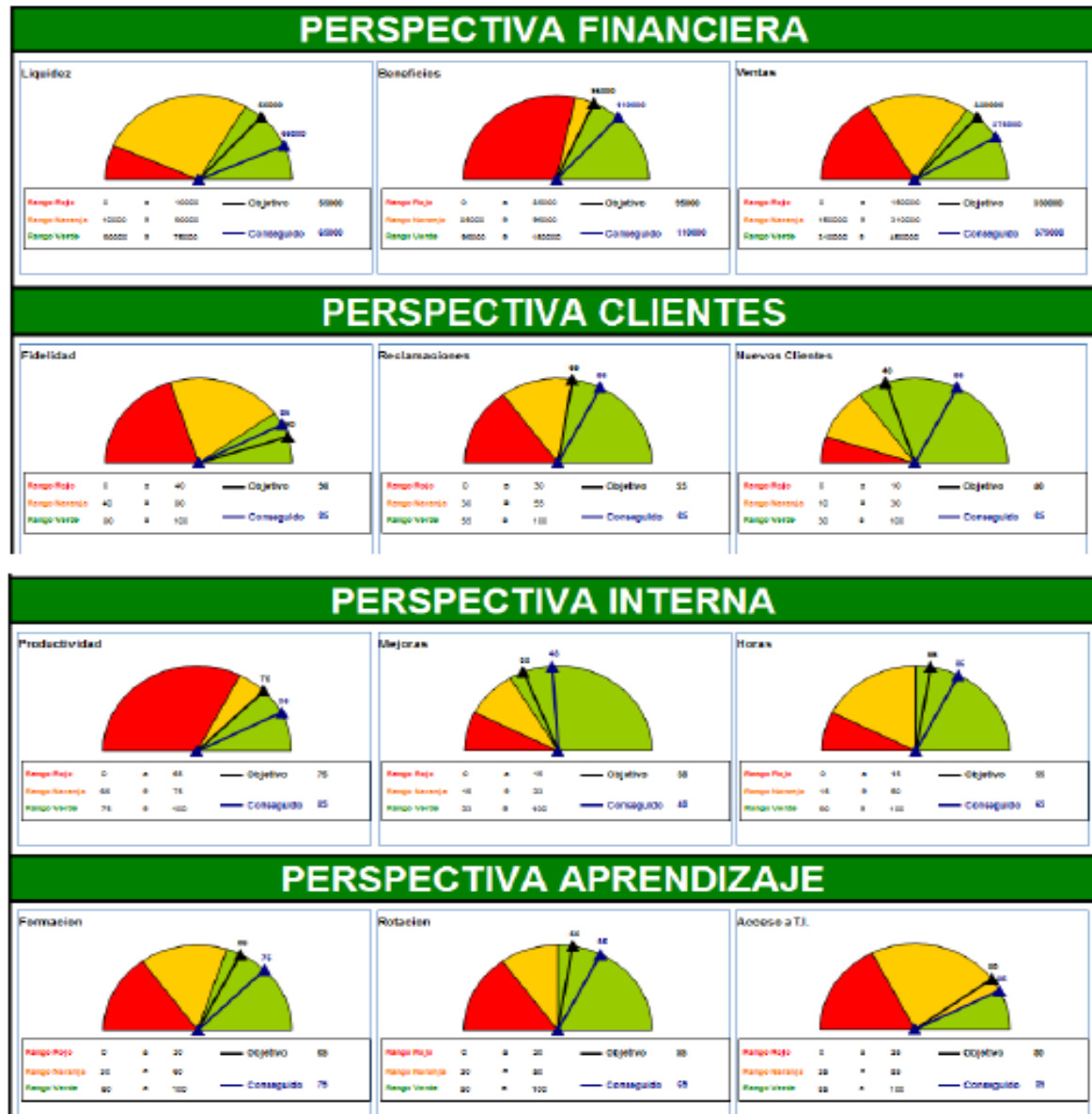
Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

Gráfico 5.5.- Evolución de Indicadores



Fuente: Investigación Realizada Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

Gráfico 5.5.- Evaluación de Indicadores



Fuente: Investigación Realizada
 Elaborado por: VIDAL, Víctor (2013)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- A través de la realización y desarrollo progresivo de la investigación se puede concluir que la empresa al no contar con un Plan Estratégico que guie su accionar, está llevando a cabo una Gestión Administrativa superficial, basada en bases empíricas y aleatorias, lo cual genera a corto, mediano y largo plazo, deficiente cumplimiento de objetivos globales, lo que acarrea como consecuencia un mínimo desarrollo organizacional.
- El entorno comercial en el que la empresa se desenvuelve y participa, se encuentra ocupado por competidores de mediana y gran escala, los cuales están implementando métodos y herramientas técnicas de administración que les permiten lograr crecimiento empresarial, por cuanto el mercado está altamente desarrollado, este factor debe ser tomado en cuenta, de forma que la empresa responda proactivamente a las acciones de la competencia y así desarrollar ventajas competitivas.

- El desarrollo de un Plan Estratégico, mejorará de forma significativa la Gestión Administrativa de la empresa, debido a que se fijaran y establecerán objetivos, estrategias, valores e indicadores, que permitirán guiar y evaluar, de forma efectiva el actuar de la organización en el entorno económico y comercial.

- La empresa en términos generales, se encuentra en buena posición económica, debido a que maneja una gran variedad de marcas y productos, lo que le permite diversificar su variedad de artículos para la venta, dicho esto, es necesario mencionar que al implementar un Plan Estratégico que guie la Gestión Administrativa de la empresa, se podría alcanzar escenarios y condiciones mejores a la actual, y que la empresa tendría objetivos estratégicos y planes para lograrlos.

Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa y a sus administradores, desarrollar e implementar la propuesta estructurada en este trabajo de investigación, ya que al haber sido realizada con fundamentos conceptuales, prácticos y técnicos, será una guía integral e idónea para desarrollar un Plan Estratégico, que ofrezca lineamientos de gestión y operación efectiva los cuales estén enfocados al crecimiento y desarrollo organizacional.

- La empresa debe comunicar los objetivos organizacionales, políticas internas y los resultados de gestión a todo su Talento Humano, a fin de que tanto empleados como trabajadores, de todos los niveles y áreas conozcan las metas a corto, mediano y largo plazo, lo cual induzca en cada uno de los colaboradores, un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos empresariales, de manera que se logre un mejoramiento general de efectividad y productividad.

- Es necesario que la empresa cree una cultura organizacional direccionada al desenvolvimiento planificado y estratégico, esto permitirá que cada uno de los colaboradores guíen y enfoquen sus actividades, tareas y esfuerzos, a un objetivo en común, el cual establezca el éxito,

crecimiento y desarrollo de la empresa, para asegurar su permanencia en el entorno altamente competitivo y exigente.

- La empresa y sus administradores deben tomar en cuenta que para lograr ser competitivos y permanecer con estabilidad en el entorno comercial, se debe responder y actuar consecuentemente a los cambios dinámicos del ambiente económico y empresarial, la empresa debe estar informada de las tendencias administrativas innovadoras que se están desarrollando e implementando.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Martín. (2006). *Manual de Planeación Estratégica y Casos Prácticos*. 1ra edición. D.F., México: Panorama Editorial S.A.
- Bernal, Cesar Augusto. (2006). *Metodología de la Investigación, para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. 2da edición. D.F., México: Pearson Education.
- Burgwal, Gerrit y Cuellar, Juan Carlos. (2005). *Planificación Estratégica y Operativa*. 2da edición. Quito, Ecuador: Ediciones Abya Yala.
- Centy Villafuerte, Deymor. (2013). *Manual Metodológico para el Investigador Científico*. 1ra edición. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa.
<http://site.ebrary.com/id/10577147?ppg=3> (2013)
- Chiavenato, Idalberto. (2006). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones*. 2da edición. D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Fernández R, Andrés. (2005). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. 1ra edición. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fernández Terricabras, Alberto. (2001). *Claves para la Implantación del Cuadro de Mando Integral*. 1ra edición. Ediciones Deusto.
<http://site.ebrary.com/id/10063153?ppg=1> (2013)
- Fierro M, Ángel. (2007). *Diagnostico Empresarial, Un Enfoque para el Análisis Integral*. 1ra edición. Colombia: Ediciones Independientes.

- Freeman, Edward R. (2010). *Strategic Management*. 2da edición. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Gilbert, Daniel R. (2010). *Bases de la Administración y su aplicación*. 6ta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hammer, Michael. (2010). *The Balanced Score Card, Una obra Clave*. 1ra edición. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Herrera E, Luis; Medina F, Arnaldo y Naranjo L, Galo. (2005). *Tutoría de la Investigación Científica*. 1ra edición. Quito, Ecuador: Diemerino.
- Hill, Charles y Jones Gareth. (2005). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*. 6ta edición. México: McGraw Hill Companies.
- Kaplan, Robert S y Norton, David P. (2013). *Cuadro de Mando Integra, Trasladar la Estrategia en Acción*. 1ra edición. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Muñiz, Luis. (2012). *Bases de la Gestión Administrativa y Empresarial*. 1ra edición. Barcelona, España: Profit Editorial.
- Niven, Paul R. (2007). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso, Maximizar los resultados, Prologo de Kaplan Robert*. 3ra edición. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Pacheco, Juan; Castañeda, Widberto y Caicedo, Carlos H. (2009). *Indicadores Integrales de Gestión*. 1ra edición. Bogotá, Colombia: McGraw Hill Interamericana S.A.
- Paris R, Fernando. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. 4ta edición. Barcelona, España. Editorial Paidotribo.
- Prieto Herrera, Jorge E. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. 3ra edición. Ecoe Ediciones.
<http://site.ebrary.com/id/10515022?ppg=6> (2012)

- Ramirez C, Cesar. (2005). *La Gestión Administrativa en Instituciones Educativas*. 1ra edición. México. Editorial Limusa S.A.
- Render, Barry y Hiezer Jay. (2009). *Principio de Administración de Operaciones*. 7ma edición. México: Pearson Educación.
- Reyes, Agustín. (2005). *Principios de Administración*. 1ra edición. México: Limusa Ediciones, Grupo Noriega Editores.
- Robert N, Anthony. (2005). *Sistema de Control de Gestión*. 3da edición. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Robbins, Stephen y Decenzo, David. (2006). *Conceptos Esenciales y Aplicaciones de Planes Estratégicos*. 3ra edición. México.: Person Education.
- Rubio Domínguez, Pedro. (2013). *Introducción a la Gestión Empresarial*. 1ra edición. Ediciones Eumed.
<http://site.ebrary.com/id/1011565708?ppg=3> (2013)
- Sainz, José María. (2006). *El Plan Estratégico en la Práctica*. 3ra edición. España: Esic Editorial.
- Stephen G, Franklin y Terry, George (2008). *Principios de Administración*. 4ra edición. México: Editorial CECSA.
- Stoner, James A; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel R. (2005). *Administración*. 6ta edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Thompson, Arthur R y Strickland A. J. (2011). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. 11va edición. México, Distrito Federal: McGraw Hill Companies.

- Zambrano, Barrios. (2006). *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*. 1ra edición. Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

Anexo 1.- Cuestionario 1, aplicado al Talento Humano de la empresa.



Cuestionario Estructurado dirigido al Talento Humano de la Comercializadora

MARCECI

Buenos Días / Tardes, mediante la presente encuesta objetiva propendemos recopilar información competente y real referente a la Gestión Administrativa y forma de planeación de la empresa. Por favor será usted tan amable de contestar las preguntas enlistadas con respecto a la investigación.

1.- ¿Conoce usted en que consiste la Planificación Estratégica a nivel empresarial?

SI () **NO** ()

2.- ¿Cuál cree usted que es la razón por la cual no se ha desarrollado e implementado una Planificación Estratégica en la empresa?

Falta de iniciativa ()
 Herramienta ()

innecesaria

Desconocimiento ()

Impráctico ()

3.- ¿Cree que sería beneficioso para la empresa el que se implemente un Plan Estratégico?

SI () NO ()

4.- ¿Está usted de acuerdo con Gestión Administrativa con la que se dirige la empresa?

SI () NO ()

5.- ¿Cree usted que la implementación de un Plan Estratégico en la empresa permita lograr una mejor Gestión Administrativa?

SI () NO ()

6.- ¿Es informado de forma constante y periódica sobre los resultados de la gestión empresarial?

SI () NO ()

7.- ¿Piensa que el logro de una mejor Gestión Administrativa está íntimamente ligado al Método o forma de Planificación Empresarial?

SI () NO ()

Anexo 2.- Cuestionario 2, aplicado al Talento Humano de la empresa.



**Cuestionario Estructurado dirigido al Talento Humano de la Comercializadora
MARCECI para la construcción de un Plan Estratégico**

Buenos Días / Tardes, mediante el presente cuestionario propendemos recopilar información competente y real sobre para el establecimiento de un Plan Estratégico en la cual usted labora.

DATOS INFORMATIVOS:

Nombre:

Cargo:

ANTECEDENTE CONCEPTUAL

Fortalezas.-son aquellas habilidades, competencias, conocimientos, recursos que tiene la empresa.

Oportunidades.- Son las actividades externas que realizamos y nos facilitan el logro de nuestros objetivos y metas,

Debilidades.- puntos débiles internos, que restan para lograr los objetivos

Amenazas.- aquellas aéreas donde la institución encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

CUESTIONARIO

1.- Señale 5 Fortalezas de la empresa

No.	Fortalezas
1	
2	
3	
4	
5	

2.- Señale 5 Debilidades de la empresa

No.	Debilidades
1	
2	
3	
4	
5	

3.- Señale 5 Oportunidades de la empresa

No.	Oportunidades
1	
2	
3	
4	
5	

4.- Señale 5 Amenazas de la empresa

No.	Amenazas
1	
2	
3	
4	
5	

Muchas gracias por su colaboración.

MARCO ADMINISTRATIVO

Toda investigación científica bien estructurada además de constar de elementos científicos y técnicos, debe encontrarse constituida por un elemento logístico y administrativo que permitirá conocer y planificar, recursos, tiempos, responsables, actividades y resultados.

Recursos

Los recursos necesarios para la realización y desarrollo íntegro de la presente investigación son los que se detallan a continuación.

Recursos Institucionales

La investigación ha sido realizada, construida y desarrollada de forma integral y directa en la Empresa “Comercializadora MARCECI” de la ciudad de Ambato, ya que esta ha provisionado al sustentable de información suficiente y competente respectiva al tópico y problemática investigada.

La empresa en la cual se desarrolló la investigación compartió y extendió información real y de alta calidad necesaria para el desarrollo técnico y científico de la investigación, cada uno de los elementos de información generados por la empresa fueron de utilidad para el alcance de objetivos y el cumplimiento de los factores primordiales que constan en la investigación científica.

Recursos Humanos

En cuanto a los recursos humanos requeridos para el desarrollo de la presente investigación, se determinan dos grupos importantes y fundamentales:

Talento Humano de la Empresa.- En cuanto al personal de la empresa, se requirió obtener información competente y suficiente de determinada cantidad de personas las cuales se encuentre en cargos y puestos referentes al tema de la investigación de forma que no se pierda el enfoque investigativo, se requirió información y ayuda de colaboradores de la empresa tanto del área administrativa como de la operativa.

Investigador y Docente Guía.- Parte fundamental de la investigación la conformaron el investigador y el docente guía, debido a que, por ser un tema técnico y cognitivo se necesitaron de bases empíricas y académicas para su correcto desarrollo.

Recursos Físicos y Materiales

Los recursos tanto físicos como materiales necesarios para la investigación científica son los que se enlistan y detallan a continuación.

Recursos Físicos.- Para la realización del trabajo investigativo se hizo uso de las instalaciones físicas de la empresa en donde se realizó la investigación, de esta forma se obtuvo información directa e inmediata referente al fenómeno investigado, además se realizó de forma temporal y esporádica las instalaciones de la empresa con la finalidad de realizar progresivamente el análisis de la investigación.

Para la ampliación de las bases conceptuales se usaron las instalaciones de la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Recursos Materiales.- Para el correcto desarrollo técnico y metodológico de la investigación se emplearon diferentes materiales y recursos los cuales se detallan a continuación:

- Equipo de computo
- Impresora a inyección de color
- Escáner
- Copiadora
- Suministros de oficina
- Internet
- Memoria flash y demás hardware multimedia
- Bibliografía física

Recursos Financieros

En la tabla siguiente se detalla las fuentes de gastos y el gasto total que se generara.

Tabla de cálculo de inversión y gastos

Categoría	Rubro	Valor	Subtotal
Gastos personales			
	Transporte	\$ 60,00	
	Alimentación	\$ 100,00	\$ 160,00
Gastos de Investigación			
	Bibliografía dedicada	\$ 150,00	
	Internet	\$ 30,00	
	Fotocopias textos	\$ 27,00	
	Escaneado	\$ 10,00	
	Material multimedia	\$ 20,00	\$ 237,00
Gastos de Tesis			
	Impresión	\$ 50,00	
	Fotocopias	\$ 20,00	
	Anillados	\$ 5,00	
	Empastado	\$ 32,00	\$ 107,00
Gastos de imprevistos	Varios	\$ 50,40	\$ 50,40
Total económico			\$ 554,40

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: VIDAL Víctor (2013)

El cálculo de los gastos imprevistos se realizó determinando el 10% del valor total generado.

Anexo 3.- Fotografías actualizadas de la empresa

A continuación se exponen fotografías de la empresa:

Fotografía 1: Exterior de la Empresa



Fuente: Fotografías Empresa **Elaborado por:** Vidal Víctor Hugo (2012)

Fotografía 2: Personal de la Empresa



Fuente: Fotografías Empresa **Elaborado por:** Vidal Víctor Hugo (2012)

Fotografía 3: Interiores de la Empresa



Fuente: Fotografías Empresa **Elaborado por:** Vidal Víctor Hugo (2012)

Fotografía 4: Oficinas de la empresa



Fuente: Fotografías Empresa **Elaborado por:** Vidal Víctor Hugo (2012)

Fotografía 5: Bodegas y puntos logísticos



Fuente: Fotografías Empresa **Elaborado por:** Vidal Víctor Hugo (2012)

Fotografía 6: Interiores de la Empresa



Fuente: Fotografías Empresa **Elaborado por:** Vidal Víctor Hugo (2012)