



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Trabajo de investigación
previo a la obtención del
Título de Ingeniero en
Gestión Empresarial.

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL
QUEVEDO SHOPPING CENTER, CANTÓN QUEVEDO PERIODO 2014
– 2018”**

AUTOR:

SILVIO GABRIEL GARCÍA PARRALES

DIRECTORA:

ING. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, M.Sc.

QUEVEDO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Silvio Gabriel García Parrales, portador de la cédula de identidad # 120551248 - 4, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Silvio Gabriel García Parrales

CERTIFICACIÓN

La suscrita ING. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, M.Sc. Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el Egresado SILVIO GABRIEL GARCÍA PARRALES, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial de grado titulada **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER, CANTÓN QUEVEDO PERIODO 2014 – 2018**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

ING. ELIZABETH NÚÑEZ BARTOLOMÉ, M.Sc.
DIRECTORA



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Presentado a la Comisión Académica como requisito previo a la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial.

TEMA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER, CANTÓN QUEVEDO PERIODO 2014 – 2018

Ec. Roger Yela Burgos M. Sc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lic. Bolívar Yépez Yánez M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Freddy Bustamante Vera M. SC.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – ECUADOR
2015

AGRADECIMIENTO

Un inmenso agradecimiento a nuestro Dios x sus grandes bendiciones día tras días,
Un sincero reconocimiento al Alma Mater, la Universidad Técnica Estatal de Quevedo,
a la Facultad de Ciencias Empresariales, a la Escuela de Gestión Empresarial, a todo
su cuerpo docente y administrativo en general y a mi directora de tesis Ing. Elizabeth
Núñez Bartolomé q sin su apoyo incondicional no hubiese sido posible la culminación
de este trabajo de investigación.

A mi familia por su comprensión y tolerancia ante las adversidades que se presentaron
en el transcurso de mis estudios.

A mis amigos q de una u otra manera siempre estuvieron apoyándome y
asesorándome para poder culminar mi objetivo.

A todos mis sinceros agradecimientos.

Silvio García Parrales

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a DIOS el cual me ha dado la sabiduría necesaria para culminar con éxito esta meta.

A mis padres Selvio y Patricia, mis hermanas Victoria y Leonor, mis hermanos Johnny y Javier como también a mi esposa e hija Martha y Nohelia por ser ellos la inspiración de mis metas y el incansable apoyo, a toda la familia García Parrales, ejemplos mayores, quienes nos han enseñado el verdadero significado de lucha, unión, familia y hogar.

Silvio García Parrales.

DUBLIN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN)

1.	Título/ Title	M	Plan estratégico para el desarrollo empresarial del Quevedo shopping center, cantón Quevedo periodo 2014 – 2018.
2.	Creador/Creator	F	Silvio Gabriel García Parrales
3.	Materia/Subject	M	Administrativo
4.	Descripción/Description	M	La presente investigación se la realizó a la empresa municipal Quevedo Shopping Center, específicamente a la aplicación de procesos de Planeación en busca de mejoras en la atención servicios que reciben los clientes de la organización. Al final de la presente investigación se exponen las conclusiones y recomendaciones realizadas a la empresa municipal. .
5.	Editor/Publisher	M	FCE; Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial
6.	Colaborador/Contributor	O	Ing. Elizabeth Núñez Bartolomé
7.	Fecha/Date	M	Miércoles, 26 de Marzo del 2015.
8.	Tipo/Type	M	Proyecto de investigación.
9.	Formato/Format	R	Doc. Windows XP: Microsoft Office Word 2010.
10	Identificador/Identifier	M	https://biblioteca.uteg.edu.ec
11	Fuente/Source	O	Bibliográfica. Trabajo de campo
12	Lenguaje/Language	M	Español
13	Relación/Relation	O	Ninguno
14	Cobertura/Coverage	O	Administración
15	Derechos/Rights	M	Ninguno
16	Audiencia/Audience	O	Público en General

INDICE

	Pág.
PORTADA	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
CERTIFICACIÓN	iii
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
DUBLIN CORE (ESQUEMA DE CODIFICACIÓN)	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
INDICE DE CUADROS.....	xiii
INDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi

CAPITULO I.

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Introducción	2
1.2 Problematización	4
1.1.2.1. Pronóstico.....	5
1.1.2.2. Control de pronóstico.....	5
1.1.3. Formulación del problema.	5
1.1.4. Sistematización del problema.	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 General	7
1.4.2 Específicos.....	7
1.5 Hipótesis	8
1.5.1 General	8
1.5.2 Especificas.....	8
1.6 Variable.....	8
1.6.1 Variable Independiente	8

1.6.2	Variable Dependiente	8
-------	----------------------------	---

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO		
2.1.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.1.1.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
2.1.1.1	Evolución histórica de la planificación estratégica	10
2.1.1.2.	Definición de Planeación Estratégica.....	11
2.1.1.3.	Importancia de la planificación.....	11
2.1.1.4.	Para que planificar	12
2.1.1.5.	Planificación Estrategia.....	13
2.1.1.6	Principios básicos de la planificación estratégica	14
2.1.1.7.	El éxito de la Planeación Estratégica.....	15
2.1.1.8.	Análisis FODA.....	16
2.1.1.8.1	Componentes del análisis FODA	16
2.1.1.8.2.	Importancia y aplicaciones del FODA	16
2.1.1.9	Momento prospectivo.....	17
2.1.1.9.1	La visión.....	17
2.1.1.9.2.	La misión	17
2.1.11.9.3.	Objetivos	18
2.1.1.9.3.1.	Objetivos Estratégicos	18
2.1.1.9.4.	Políticas	19
2.1.1.10.	Momento estratégico.	19
2.1.1.11.	Momento táctico-operacional.....	19
2.1.1.12.	Función o área	20
2.1.1.13.	Programa.	20
2.1.1.14	Sub Programa.....	21
2.1.1.15.	Tipos de planes.....	21
2.1.1.16.	El Proceso de la Planeación	21
2.1.1.17.	Herramientas y Técnicas de Planeación.....	22
2.1.1.18.	Estrategia.....	23
2.1.2	Servicio al cliente	24
2.1.2.1	Elementos del servicio al cliente	25

2.1.2.2	Importancia del Servicio al cliente.....	25
2.1.2.3.	Estrategia del Servicio al Cliente	26
2.1.2.4.	El control de los procesos de Atención al Cliente	26
2.1.2.5.	Las necesidades del consumidor.....	27
2.1.3.	Desarrollo Empresarial	27
2.1.3.1.	Las etapas del desarrollo empresarial	27
2.2	MARCO CONCEPTUAL	29
2.2.2.1.	Fortalezas	29
2.2.2.2.	Oportunidades	30
2.2.2.3.	Debilidades	30
2.2.2.4.	Amenazas.....	30
2.2.3.	Visión	30
2.2.4.	Misión	31
2.2.5.	Objetivo.....	31
2.2.6.	Estrategias de Competitividad:	31
2.2.7.	Elaboración y selección de estrategias.....	32
2.2.7.1.	El proceso a seguir para elegir las estrategias	33
2.2.8.	Plan de acción	33
2.2.9.	Programa de Financieros.....	34
2.2.10.	Establecimiento de presupuesto	34
2.2.11.	El Periodo de Retorno.....	35
2.2.12.	Cronograma.....	36
2.2.13.	Monitoreo y Control.....	36
2.2.14.	Administración	36
2.2.15.	Evaluación	37
2.3.	MARCO LEGAL	38

CAPÍTULO III

	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	
3.1	Materiales y Métodos.....	46
3.1.1	Localización	46
3.1.2	Materiales y Equipos.....	46
3.1.3	Métodos	46

3.1.3.1.	Analítico	47
3.1.3.2.	Deductivo	47
3.1.3.3.	Inductivo	47
3.1.3.4	Descriptivo	47
3.2	Tipo de Investigación	47
3.2.1	Bibliográfica	47
3.2.2	De campo	48
3.2.3	Descriptiva	48
3.3	Diseño de Investigación	48
3.3.1.	Observación directa	48
3.3.2.	Encuestas	48
3.3.3.	Entrevistas	48
3.4	Población y Muestra	49
3.4.1.	Población	49
3.4.2.	Muestra	49

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN
4.1	RESULTADOS..... 51
4.1.1	Análisis de resultados obtenidos en la encuesta dirigida a los clientes del Centro Comercial Quevedo Shopping Center..... 51
4.1.2	Análisis de resultados obtenidos en la entrevista dirigida al gerente del centro Comercial Quevedo Shopping Center – Sr. Tito Zambrano 61
4.2.	Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de las hipótesis para el desarrollo empresarial de la empresa municipal Quevedo Shopping Center. 63
4.3	Análisis de la situación actual del Quevedo Shopping Center 65
4.2.1	Análisis FODA..... 65
4.3.2	Matriz FODA 66
4.3.3	Análisis de la Situación Actual 67
4.4	Propuesta: Plan Estratégico para el Quevedo Shopping Center 68

4.4.1	Misión	68
4.4.2	Visión	68
4.4.3	Valores.....	68
4.4.4	Análisis de factibilidad.....	69
4.4.5	Objetivos estratégicos.....	70
4.4.6	Matriz de Marco Lógico.....	71
4.4.7	Plan de Acción	72
4.4.7.1	Planes de Acción	72
4.5	Impacto que genera la propuesta de Plan Estratégico	74
4.5.1	Entornos de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.....	74
a.	Entorno Económico.....	74
b.	Entorno tecnológico	74
c.	Entorno legal y administrativo	74
d.	Entorno social y cultural.....	74
4.5.2	Entornos sectoriales de la empresa municipal Quevedo Shopping Center	75
a.	Entorno competitivo	75
b.	Entorno de clientes	75
4.4.3	Matriz de impacto.....	76

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....

5.1	Conclusiones	78
5.2	Recomendaciones	79

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA.....

BIBLIOGRAFÍA.....	81
LINKOGRAFÍA.....	82

CAPÍTULO VII

ANEXOS

INDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1. Frecuencia en ir a empresa municipal.....	51
2. Atención al cliente	52
3. Tiempo de espera	53
4. Satisfacción de sus necesidades	54
5. Personal en la empresa municipal	55
6. Estrategias de la administración	56
7. Misión, visión y valores	57
8. Diagnóstico de la situación actual	58
9. Marco Lógico.....	59
10. Plan de Acción: Diseñar programas de capacitación	60
11. Plan de acción: Gestionar locales comerciales anclas como atracción a clientes.....	66
12. Plan de acción: Promover el desarrollo empresarial	71
13. Foda ponderado de la empresa Municipal Quevedo Shopping Center	72
14. Plan de acción: Gestionar locales comerciales anclas como atracción a clientes.....	73
14. Plan de acción: Promover el desarrollo empresarial	73
15. Foda ponderado de la Empresa Municipal Quevedo Shopping Center	76

INDICE DE GRÁFICO

Gráfico	Pág.
1. Visita al Quevedo Shopping Center	51
2. Atención al cliente	52
3. Tiempo para ser atendido	53
4. Satisfacción por satisfacer necesidades	54
5. Personal suficiente y capacitado.....	55
6. Instalación de la empresa	56
7. Mejoras en instalaciones.....	57
8. Estrategias de la administración de la empresa.....	58
9. Misión, visión y valores institucionales.....	59
10. Organigrama de la empresa.....	60

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación es realizado con el objetivo de mejorar la atención al cliente y por ende obtener su desarrollo empresarial de la empresa municipal Quevedo Shopping Center del cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, para lo cual se realizó un diagnóstico situacional para identificar las debilidades de la organización.

Se presenta el siguiente trabajo que lleva por título **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DEL QUEVEDO SHOPPING CENTER, CANTÓN QUEVEDO PEIRODO 2014 – 2018”** mediante la cual se pretende resolver la problemática de la inexistencia de la herramienta administrativa que la permita a la organización mejorar la atención al cliente y obtener su desarrollo empresarial. En el desarrollo de la investigación se aplicó la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar el porcentaje de las características del objeto investigado mediante entrevista personalizada en base a cuestionarios realizada al gerente de la empresa municipal, se trabajó con una muestra de 344 clientes de la empresa, a quienes se encuestó para alcanzar los objetivos del presente estudio. Se realizó un análisis FODA para detectar la realidad de la Organización, tanto del medio interno con la identificación de las fortalezas y debilidades, como del medio externo con los reconocimientos de las oportunidades y amenazas dentro de varios entornos, de empresas que ofertan similar oferta de productos y servicios. Se elaboró para el futuro de la empresa la Misión, Visión y Valores corporativos, además se exploró todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles. Al finalizar la propuesta para alcanzar su mejora administrativa, se utilizó un Marco Lógico describiendo de esta manera obtener las estrategias y actividades para conseguirlas para su mejora administrativa, los mismos que tienen un presupuesto que se pretenden sean financiado por el Gobierno Autónomo descentralizado municipal del cantón Quevedo, ente superior de la empresa Quevedo Shopping Center.

ABSTRACT

This research work is performed in order to improve customer service and thereby gain their business development of the municipal Quevedo Shopping Center of Quevedo province of Los Ríos, for which a situational analysis was performed to identify weaknesses in the organization.

The following work entitled "**STRATEGIC PLAN FOR BUSINESS DEVELOPMENT OF QUEVEDO SHOPPING CENTER, CANTON QUEVEDO PERIODO 2014 – 2018**" by which it is intended to solve the problem of lack of administrative tool that allows the organization to improve customer and get their business development.

In developing research qualitative and quantitative evaluation is applied to determine the percentage of the characteristics of the investigated object by personal interview based on questionnaires made the manager of the municipal company, I was working with a sample of 344 customers of the company, who were surveyed to achieve the objectives of this study.

A SWOT analysis was performed to detect the reality of the Organization, both the internal environment by identifying strengths and weaknesses and the external environment with the recognition of the opportunities and threats within various environments, companies that offer a similar deal products and services.

It was developed for the future of the company's Mission, Vision and Core Values, plus all the possibilities and strategic alternatives for change and transformation is explored possible.

Logical Framework was used to finalize the proposal to achieve its administrative improvement, describing thus obtain the strategies and activities to get them for administrative improvement thereof having a budget that is intended to be financed by the municipal decentralize self-government Canton Quevedo, company superior being Quevedo Shopping Center.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

A nivel mundial la planificación estratégica es una herramienta a la altura gerencial que busca enfatizar la obtención de metas mediante “que logra” al “que hacer” como parte de la estrategia. Otro punto importante de la planificación estratégica es que se centra en aquellos objetivos que son considerados factibles de conseguir y en qué área competir de acuerdo a un respectivo análisis de oportunidades y amenazas, no sólo interno, sino también del entorno de la empresa.

El 17 de Junio del 2009, se realizó la sesión ordinaria del muy Ilustre Concejo Municipal de Quevedo, para tratar en único punto del día: Conocimiento y aprobación en segunda instancia la Ordenanza de Constitución de la Unidad Administrativa Municipal “Quevedo Shopping Center”, clasificado en áreas de cine, locales comerciales, islas, patio de comidas y parqueaderos.

En la actualidad el Quevedo Shopping Center tiene diversidad de servicios y productos comercializándose por medio de arrendatarios, sin duda alguna es un problema contar con locales cerrados, varios locales no cuentan con una capacidad de atención al cliente lo cual son factores que llevan a la empresa a tener baja afluencia de usuarios.

El Quevedo shopping center desde sus inicios no ha utilizado una herramienta de gestión administrativa adecuada, por tanto es de vital importancia la elaboración de un plan estratégico para el periodo 2014 -2018.

La propuesta de Plan Estratégico en el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas que se centran en el mercado, de igual manera conocer las fortalezas y debilidades que le permiten a la empresa obtener una posición competitiva, dándole un enfoque más real de la misma en presente y futuro.

El presente trabajo se refiere a la propuesta de un Plan estratégico dirigido a la empresa municipal Quevedo Shopping Center, con esta herramienta se pudo obtener información de la situación actual administrativa y de concepción por parte de los clientes, con tales resultados se pudo realizar estrategias que permitan a la institución alcanzar su desarrollo empresarial.

En el **capítulo uno** se muestra el marco contextual de la investigación que se compone de la introducción al tema, la cual hace mención a la problematización y justificación del mismo, los objetivos tanto general y específicos que se pretenden alcanzar y la hipótesis a comprobar o negar.

El **segundo capítulo** se refiere al marco teórico donde se encuentra la fundamentación teórica de la investigación, que nos permitirá su mejor comprensión; también la fundamentación legal.

El **capítulo tres** muestra la metodología de la investigación que está conformada por los materiales y métodos, el tipo de investigación, el diseño de investigación y la población y muestra que han servido para ejecutar el trabajo y para conocer de qué manera se obtuvo la información.

En el **cuarto capítulo** se presentan los resultados obtenidos en la investigación junto con su respectivo análisis, así como la discusión de dichos resultados para conocer lo que se ha conseguido a través de la realización del trabajo.

El **quinto capítulo** refleja las conclusiones y recomendaciones a las cuales se ha llegado al haber realizado la investigación, considerando los objetivos, el problema y los resultados alcanzados.

1.2. Problematización

Diagnóstico

En la actualidad los pequeños negocios y micro empresas se enfrentan en una competencia desigual, donde predomina la ley del más fuerte, es decir que los dueños de los recursos lideran permanentemente los mercados, si a esto se suma que los pequeños no tienen una estructura clara administrativa, se prevé que las mismas tengan dificultades a mediano o largo plazo en el medio.

En el Quevedo Shopping Center se tiene diversidad de servicios y productos comercializándose por medio de microempresarios arrendatarios, sin duda alguna es un problema contar con locales cerrados, varios locales que no cuentan con una capacidad de atención al cliente lo cual son factores que llevan a la empresa a tener baja afluencia e insatisfacción de sus clientes.

Los horarios de funcionamiento de los locales comerciales son otra molestia que tienen los clientes que visitan el centro comercial, ya que al visitarlo no todos los locales están abiertos, cuentan con distintos horarios de funcionamiento, lo cual es otra causa para aumentar la deserción de usuarios, y da a que los inversionistas no vean rentable arrendar un local en el centro comercial.

Causas

- Falta de un Plan Estratégico.
- Inexistencia de un cronograma de capacitación.
- Incremento en demandas de gastos.
- Falta de conocimiento en desarrollo empresarial.

Efectos

- Limitado manejo administrativo.
- Inadecuado control del personal
- No se cumplen metas propuestas.

- Conocimientos empíricos de administración

1.1.2.1. Pronóstico.

- Pérdida de clientes en el mercado.
- Si la empresa no aprovechara las oportunidades que brinden su entorno así como sus fortalezas.
- De no existir sistemas de controles de personal que garanticen su correcto desempeño hacia los clientes se puede estar recurriendo a una sobre demanda de personal o viceversa.
- De no existir un plan estratégico dificulta el desarrollo empresarial de la organización.

1.1.2.2. Control de pronóstico.

- Credibilidad empresarial.
- Constante publicidad.
- Definir guías gerenciales.
- La necesidad de implementar un plan estratégico para la empresa pública Quevedo Shopping Center, que incluya la participación de arrendatarios para lo cual es de suma importancia una comunicación adecuada, de la que busca la organización

1.1.3. Formulación del problema.

¿De qué manera aporta administrativamente la propuesta de un Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de la empresa municipal Quevedo Shopping Center?

1.1.4. Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa pública Quevedo Shopping center?
- ¿Cuáles son los elementos estructurales de un plan estratégico para la empresa municipal Quevedo shopping center?

- ¿Existe una propuesta de Plan Estratégico para la empresa municipal Quevedo Shopping center para su desarrollo empresarial?

-

1.3. Justificación

La elaboración de un Plan Estratégico, tiene la finalidad desarrollar directrices que permitan encaminar el servicio turístico de una forma eficiente, especialmente en la utilización de sus unidades, y el mejoramiento en el servicio al cliente, y a la vez que esto permita la integración de las diferentes áreas y su fortalecimiento.

Esta investigación tiene como propósito la implementación a mediano y largo plazo, a través de planes estratégicos, de modo que sean empleados eficientemente, para favorecer a la administración del Quevedo Shopping Center en tener una herramienta para el desarrollo de actividades productivas, con visión empresarial.

Este trabajo está destinado a reforzar las actividades de la administración del Centro Comercial y además a llenar todos los vacíos administrativos que se encuentren dentro de ella, realizando una gestión comprometida y real de la situación que presenta la organización, teniendo un horizonte de hacia dónde dirigirse.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Realizar una propuesta de Plan Estratégico para el desarrollo de la empresa municipal Quevedo Shopping Center, periodo 2014 – 2018.

1.4.2. Específicos

- Analizar mediante la herramienta FODA la situación actual de la empresa pública Quevedo Shopping Center.
- Identificarlos elementos estructurales de un plan estratégico para la empresa municipal Quevedo Shopping Center.
- Mejorar las relaciones externas y potenciar la imagen del Quevedo Shopping Center.

1.5. Hipótesis

1.5.1. General

La realización de un plan Estratégico dirigido a la empresa municipal Quevedo Shopping Center aportará en mejorar la atención de los clientes.

1.5.2. Específicas

- La detección de los factores internos y externos de la empresa municipal Quevedo Shopping Center incide positivamente para su desarrollo empresarial.
- El desarrollo de planes de acción para la empresa municipal Quevedo Shopping Center incide positivamente en la capacitación de los arrendatarios.

1.6. Variable

1.6.1. Variable Independiente

Plan estratégico

1.6.2. Variable Dependiente

Desarrollo empresarial.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1.1 Evolución histórica de la planificación estratégica

Los espartanos, hace miles años planeaban a su manera la educación para ajustarla a sus objetivos militares, sociales y económicos. En "La Republica" de Platón, se ofrecía un plan educativo para servir a las necesidades del gobierno y fines políticos de Atenas. China a lo largo de las dinastías ha planteado la educación para ajustarla a sus fines públicos. Lo mismo se hacía en el Incario(ARANDA, 2009).

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra la teoría del juego; una serie de datos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta(ESPINOZA, 2008).

La planificación requiere carácter científico, Taylor y Fayol, clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección. Taylor dedico sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los principios de administración científica, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio d Control y el Principio de Ejecución, mientras Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar .

El termino planificación es relativamente nuevo. Aparece como planeación y es introducido por primera vez en el diccionario a inicios del presente siglo, aun cuando en todos los tiempos el hombre y las sociedades han tenido que organizar sus actividades de acuerdo a un plan determinado. Claro está que el proceso no tenía un tratamiento científico como hoy, pero en el análisis se configuraba ya a los inicios de su desarrollo. Se conoce que las organizaciones a través de la historia han debido realizar enormes esfuerzos en materia de planificación para alcanzar sus fines y propósitos(NAVAJO GOMEZ, 2009).

Los primeros estudios modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern en su obra "la teoría del juego".

2.1.1.2. Definición de Planeación Estratégica

Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado(FERNANDEZ, 2009).

2.1.1.3. Importancia de la planificación

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia para alcanzar las metas y desarrollar una jerarquía completa de planes, para coordinar las actividades, define la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar" (CAICEDO, 2009).

Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización(SERNA GOMEZ, 2010).

A lo largo de su existencia, las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que puedan afectarlas. Es indispensable planificar la estrategia para llegar a la meta, lo que le permitirá analizar las oportunidades y amenazas como también aprovechar sus fortalezas , revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, y así obtener la **información pertinente que permita establecer metas a mediano y corto plazo**, considerando las condiciones presentes y su proyección hacia el futuro.

Como bien sabemos, dentro de una organización existen diversas áreas, que deben trabajar conjuntamente para lograr resultados positivos en la empresa. A fin de alcanzar las metas que la organización establece, es de suma importancia definir los puntos o áreas claves a atacar. Pero aún más importante es tomar en cuenta los recursos que se tienen y hacer uso de ellos de la

manera más eficiente, con el objetivo de obtener una ventaja sobre los competidores(NAVAJO GOMEZ, 2009).

La planeación estratégica es un proceso proactivo de la empresa y que busca concentrarse solo en los objetivos factibles de una empresa. El área más involucrada en dicho plan es mercadotecnia. ¿Por qué? Simplemente porque es donde se analiza el mercado el cual se intenta llegar persuadir para lograr una mayor participación.

Supongamos que una empresa desea alcanzar un nuevo producto y su meta es lograr posicionarlo con el precio más accesible del mercado. Para lograrlo, es necesario construir una planeación estratégica, ya que sin esta no sería posible alcanzar los objetivos; o quizá se consigan, pero con un derroche de presupuesto que al final resultara un gasto en lugar de una inversión.

2.1.1.4. Para que planificar

La planificación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial basado en una cultura estratégica(ARANDA, 2009).

Un caso específico son las instituciones educativas que tienen la necesidad de planificar por las siguientes razones más comunes que son:

- a. La necesidad impostergable de mejorar la calidad de la educación en sus procesos y productos.
- b. Para encontrar alternativas de solución a la problemática institucional, la cual es de diversa índole y que en muchos casos afecta a toda la estructura organizacional. Por ello, es importante identificar estos problemas, estudiar sus causas que lo originan, anticipar sus consecuencias, saber dónde se producen, como se manifiestan, etc.
- c. Para superar la escasez de recursos, en especial financieros, materiales, de información y humanos especializados, lo cual induce a

racionalizar su uso, optimizar sus resultados y buscar fuentes alternativas como:

- Generar una cultura de planificación y evaluación.
- Redefinir la visión y misión institucional.

Es importante que una organización sea cual fuere su fin, aplique la planificación estratégica orientada a la búsqueda de la satisfacción de sus clientes, tomando en cuenta que estos últimos son la razón de ser la empresa por lo que debería buscar la manera más viable para satisfacer todas y cada una de sus necesidades persiguiendo a la vez el adelanto de la organización (ARANDA, 2009).

2.1.1.5. Planificación Estrategia

Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, con el fin de evaluar la situación y tomar decisiones para asegurar el futuro.

La planificación estratégica concibe a la organización como un sistema abierto, dinámico atento a los cambios del entorno orientado a la calidad antes que a la cantidad, privilegiando el pensamiento intuitivo y la información cualitativa que produce documentación contingente que es modificada periódicamente (ARANDA, 2009).

La planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un procesos sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueden definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cualitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El plan estratégico consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y como nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente(BARRANCO, 2009).

2.1.1.6 Principios básicos de la planificación estratégica

- **Democrática.-** La planificación es democrática en la medida que fomenta la participación y colaboración de todos los integrantes de la comunidad educativa en la formulación, ejecución y evaluación del plan.
- **Integral.-** La planificación es integral u holística en cuanto cubre la totalidad de las funciones institucionales, que en el caso de las universidades se concretan en la docencia, investigación, vinculación con la colectividad y gestión administrativa, sumando los esfuerzos para lograr un todo armónico.
- **Flexible.-** La planificación no es perfecta, puede incorporar en el proceso formulación y ejecución ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente, como las generadas por adelantos científico tecnológicos, cambios administrativos, orientaciones políticas, directrices generales, entre otras. La educación a estos cambios requiere de una gran flexibilidad.
- **Operativa.-** Procura el cumplimiento y concreción de las actividades prevista en los programas y proyectos planteados. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad reflejada en hechos reales y concretos.
- **Crítica y Autocrítica.-** La planificación fomenta la crítica y autocrítica profunda y cuestionada de la realidad y el statu que de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

- **Sistémica.-** Este elemento se asocia al principio de integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice sus componentes: entradas, procesos y productos así como sus interacciones y la retroalimentación, con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.
- **Prospectiva.-** Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la institución, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.
- **Evaluativa.-** La planificación incorpora en su proceso a la evaluación, en el propósito de comprender y confrontar lo ejecuta respecto de lo planificado y recomendar correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar en los aciertos, mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Debe estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo planificación.

Los principios básicos de la planificación estratégica son los que definen lo que es importante para la institución, porque este conjunto de principios, creencias y valores son los que guían e inspiran la vida de una organización. Es el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa, es la definición de la filosofía empresarial.

2.1.1.7. El éxito de la Planeación Estratégica

Para que la Planeación Estratégica tenga éxito es necesario considerar los siguientes aspectos:

- No tiene valor si las estrategias no se traducen en ejecuciones.
- Requiere del compromiso y liderazgo total de la alta dirección.

- Debe ser un proceso participativo que involucra y compromete a todas las áreas de la institución.
- Ser concordante con los principios y valores institucionales.
- Responder a un completo y objetivo diagnóstico del estado y evolución de la institución y su entorno. Diagnóstico que se deriva de un proceso permanente de autoevaluación.
- Las estrategias deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, metas claramente establecidas, viables, alcanzables en el tiempo y evaluables.

2.1.1.8. Análisis FODA

2.1.1.8.1 Componentes del análisis FODA

Los términos FODA, DAFO o DOFA en castellano, (en inglés SWOT), son las siglas usadas para referirse a una herramienta analítica que permite a los planificadores trabajar la información que poseen sobre su negocio, con miras a determinar su capacidad competitiva en un periodo dado.

2.1.1.8.2. Importancia y aplicaciones del FODA

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la institución y en las diferentes funciones o departamentos (unidades de análisis) tales como producto, mercado, empresa, fabricación, divisiones, sucursales, distribución, administración, finanzas y otros.

Con este análisis, los empresarios pueden obtener muchas conclusiones de una gran utilidad para estar al tanto de la situación de su propia institución y del mercado en el que esta se desenvuelve, lo que mejorará la competitividad de las estrategias del mercado y ventas que se diseñen.

Por tal la aplicación de la herramienta FODA permitirá en cualquier organización, a conocer sus factores internos y externos, con la finalidad de aplicar actividades que conlleven a mejorar o desarrollarse.

2.1.1.9 Momento prospectivo

Este momento se ocupa de algo que es parte importante de la planificación pero que a su vez es complejo y difícil de construir, el futuro, El futuro "es la categorización de un estado de las cosas que aún no es, pero sabemos que de alguna manera, inexorablemente, va a ser y que en prospectiva queremos que sea de determinada manera"(MERELO, 2010).

2.1.1.9.1 La visión

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible.

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, l declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que probabilidad, de potencial más que de límites"(KRIEGEL & PLATER, 2008).

2.1.1.9.2. La misión

La misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filósofo y paradigmático(ARANDA, 2009).

La necesidad genérica que la institución pretende satisfacer, el propósito y contribución a la sociedad, desde el más alto nivel de organizacional, de que funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con tecnologías y para que demandas sociales(CONUEP, 2008).

Se dice que una misión bien elaborada comunica ideas concretas de lo que la organización va a hacer, porque y para quienes. Por ellos esta debe obligarse a cumplir lo declarado en su misión, para que demuestre hechos y no solamente palabras. A decir de la revista Harvard Gerencia, las compañías que producen declaraciones efectivas de misión, pasan por cinco etapas: reiteración, que

implica involucrar a mayor cantidad de personas, conocimientos de lo que está involucrado, comprensión de su compromiso y acción.

2.1.11.9.3. Objetivos

Un objetivo es un enunciado general de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposiciones cualitativas, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar” (CONUEP, 2008).

Es el propósito, beneficios o resultado esperado, una vez que se adopten las acciones correspondientes. Se definen transformando en positivo las prioridades de los problemas identificados. Los objetivos deben ser realizables, dependiendo de lo que se quiere alcanzar y cuanto se propone obtener” (AME/INFODEM, 2009).

2.1.1.9.3.1. Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los resultados específicos a largo plazo, más de un año, que la empresa busca lograr mediante su misión. Es necesario aclarar que los objetivos a largo plazo van a permanecer generalmente estables por el periodo considerado que abarca la Planeación Estratégica. Sin embargo, las metas son mucho más específicas en cuanto a tiempo, y factibles de cuantificar; son blancos a alcanzar anualmente; por ello las metas se cambian o modifican con mayor frecuencia que los objetivos.

Los objetivos son los ideales y los sueños viables de los empresarios. De allí la importancia de fijar un objetivo primario o global de la institución y formular objetivos básicos por las distintas actividades o funciones.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones; además indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias. Sin objetivos, una empresa quedaría a la deriva, sin propósito conocido.

Establecimiento de objetivos.

Se debe responder a tres preguntas:

- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cuándo queremos lograrlo?

2.1.1.9.4. Políticas

Las políticas son el conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto (CONUEP, 2008).

También las políticas se pueden definir como "las líneas de acciones permanentes que debe seguir la institución en el corto y mediano y mediano plazo que apunta a conseguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a lo largo del proceso de gestión institucional (AME/INFODEM, 2009).

2.1.1.10. Momento estratégico.

En este momento se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles, frente a los problemas y amenazas, así como las fortalezas y oportunidades que presentan tanto en el medio interno como externo (ARANDA, 2009).

2.1.1.11. Momento táctico-operacional

Para Aranda este momento es quizá el más importante del proceso de planificación estratégica. En este momento se sistematizan los métodos, instrumentos y procedimientos encaminados en darle viabilidad al plan.

En este momento se concretan las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior, es decir se estructura la

programación general (mediano plazo) y operativa (corto plazo) del plan. Para ello se utilizan varias categorías: programas, sub-programas, proyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuestos y responsables.

En este momento se sistematizados métodos, instrumentos y procedimientos encaminados a darle viabilidad al plan. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente realizado.

Finalmente se incorpora los lineamientos para la evaluación del plan tanto en sus procesos como en sus resultados, procurando que la misma sea compatible, de ser del caso, con la autoevaluación institucional(ARANDA, 2009).

2.1.1.12. Función o área

Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la institución. Está constituido por un conjunto de programas vinculados y homogéneos para la consecución de una finalidad común expresada de manera general.

2.1.1.13. Programa.

Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos(ANTHONY, 2008).

Es un instrumento a través del cual se cumplen propósitos genéricos expresados en una función , por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia y/o unidad ejecutora.

2.1.1.14 Sub Programa

Es la desagregación de un programa complejo con el propósito de mostrar la naturaleza diversa de las metas y costos que se expresan en un determinado programa.

2.1.1.15. Tipos de planes

En la actualidad, muy pocas organizaciones sin importar su tamaño ofrecen un solo producto o servicio. Por consiguiente un solo plan suele ser insuficiente para cubrir todas las actividades de una organización.

2.1.1.16. El Proceso de la Planeación

En el proceso de planeación, los objetivos identifican los resultados específicos o las consecuencias deseadas; el plan es una exposición de las acciones a realizarse con el fin de lograr los objetivos.

Paso 1. Defina sus objetivos. Identifique de modo muy específico los resultados o consecuencias deseadas. Conozca a dónde quiere llegar; deberá plantearlos con la mayor especificidad posible para que usted pueda reconocer el momento en que los haya alcanzado, o para saber que tan lejos está de su objetivo en diversos puntos a lo largo del camino.

Paso 2. Determine en donde está usted frente a los objetivos. Evalúe sus logros actuales en relación con los resultados deseados. Reconozca en donde está usted en el proceso de alcanzar los objetivos; identifique ventajas obran a su favor y que desventajas pueden detenerlo.

Paso 3. Desarrolle premisas acerca de las condiciones futuras. Intente anticiparse a los acontecimientos futuros. Genere "escenarios" alternativos para que lo pueda suceder; identifique para cada uno de ellos las cosas que pudieran ayudar u obstaculizar su avance hacia el logro de sus objetivos.

Paso 4. Analice posibles alternativas de acción, elija las mejores y decida cómo implementarlas. Enumere y evalúe cuidadosamente las posibles acciones que

se pueden emprender. Escoja las alternativas que tengan más probabilidades de alcanzar los objetivos; describa paso a paso lo que debe hacerse para seguir el curso de acción elegido(HITT, BLACK, & PORTER, 2009).

Paso 5. Implemente el plan y evalúe los resultados. Ponga manos a la obra y mida cuidadosamente su avance hacia los objetivos. Realice todo lo que el plan requiera, evalúe resultados, emprenda acciones correctivas y revise los planes cuando sea necesario(RICHARD, 2009).

2.1.1.17. Herramientas y Técnicas de Planeación

La planeación es esencial para el éxito del proceso administrativo. Sin embargo, es muy probable que sus beneficios se obtengan cuando los enfoques de planeación son amplios y sus fundamentos están bien establecidos. Entre las herramientas y técnicas de planeación útiles se incluyen los pronósticos, la utilización de escenarios, el benchmarking, la planeación participativa y el empleo de personal de staff encargado de la planeación.

- a) **Pronóstico:** es una visión del futuro. Pronosticar es el proceso de elaboración de supuestos acerca de lo que sucederá en el futuro. Todo buen plan incluye pronósticos, ya sea explícitos o implícitos. Algunas se apoyan en pronósticos **cualitativos**, en los cuales se usan opiniones de expertos para vaticinar el futuro. En este caso se puede consultar a una sola persona de habilidad o reputación especiales o un panel de expertos.

- b) **Planeación de escenarios:** implica identificar varios "escenarios" o estados de cosas futuros y alternativos que puedan ocurrir.

Posteriormente se elaboran planes para enfrentar cada uno de ellos en caso de que ocurrieran. La identificación anticipada de diferentes escenarios posibles de ayuda a las organizaciones a operar con mayor flexibilidad en ambientes dinámicos.

- c) Benchmarking:** Otra influencia importante en el éxito o fracaso de la planeación se relaciona con el marco de referencia que se use como un punto de partida. Una forma de lograrlo es a través del Benchmarking, una técnica que hace uso de la comparación con empresas líderes en el mercado para evaluar mejor desempeño actual de cada quien a identificar posibles acciones para el futuro. El propósito del Benchmarking es aquello que otras personas y organizaciones hace muy bien y planear como incorporar estas ideas en nuestras propias operaciones. Esta poderosa técnica de planeación es cada vez más popular en el mundo de negocios competitivo de la actualidad(RICHARD, 2009).
- d) Planeación participativa:** Requiere que en los procesos se incluya a las personas que se verán afectadas por los planes resultantes o quienes se les pedirá que colaboren en su implementación. La participación puede aumentar la creatividad y la información disponible para la planeación. Esta se debe organizar y realizar de manera participativa que incluyan las contribuciones de muchas personas que representan diversas responsabilidades y puntos d ventaja.
- e) Planeación staff:** Se emplea para asumir la responsabilidad del liderazgo y la coordinación de la planeación para la organización en su conjunto o para uno de sus componentes principales(JHON & SCHERMERHORN, 2005).

2.1.1.18. Estrategia.

La etiología de la palabra estrategia es de la frase griega "strategeia" que expresa el arte de los movimientos y ejercicios, el arte de ser general, el arte del jefe(CARNEIRO, 2010).

"Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistémicamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios

para ejecutar estas decisiones, y en medir resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada(DRUCKER, 2008).

Estrategia se define como: un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado. Un esquema básico, porque es indispensable para la organización y práctico para que todo personal pueda entenderlo y aplicar las indicaciones en el señaladas(CARNEIRO, 2010).

“Las estrategias son caminos o mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilidad la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados(ARANDA, 2009).

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos, son las que no permiten concretar y ejecutar dichos proyectos, así como lograr y cómo hacer para que los objetivos y políticas se cumplan. No hay fórmulas mágicas para la elaboración de estrategias, es un proceso altamente creativo y exigente que requiere el compromiso total y el esfuerzo perseverante de los miembros del equipo de planificación estratégica.

2.1.2 Servicio al cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure su uso correcto del mismo.

1.- Que servicios se ofrecerán. Para determinar cuáles son los que el cliente demanda se debe realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer.

Además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Debemos tratar de compararnos con nuestros competidores más cercanos, así detectaremos oportunidades para adelantarnos y ser los mejores.

2.- Que nivel de servicio se debe ofrecer. Ya se conoce que servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias, numero 800 y sistemas de quejas y reclamos. Los dos últimos bloques son él; suma utilidad, ya que maximizan la oportunidad de conocer los niveles de satisfacción y en que se está fracasando.

2.1.2.1 Elementos del servicio al cliente

- Contacto cara a cara
- Relación con el cliente
- Correspondencia
- Reclamos y cumplidos
- Instalaciones

2.1.2.2 Importancia del Servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han adoptado por poner por escrito la actuación de la empresa.

Se han observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus administraciones, ya que significa que el cliente obtendrá a las finales menores costos de inventario.

Contingencias del servicio el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente.

Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a este representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencia, y el personal de las ventas que finalmente, logra el pedido. Consciente o inconsciente, el comprador siempre está evaluando la forma como la empresa hace negocios, como trata a los otros clientes y como esperaba que le trataran a él(MALCOLM, 2006).

2.1.2.3. Estrategia del Servicio al Cliente

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.

2.1.2.4. El control de los procesos de Atención al Cliente

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente.

Está comprobado que más del 20% de las personas dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

2.1.2.5. Las necesidades del consumidor

La primera herramienta para mejorar y analizar la atención de los clientes es simplemente preguntarse como empresa lo siguiente:

¿Qué buscaran las personas que voy a tratar? Es tratar d determinar las necesidades básicas, información, preguntas material) de la persona con que se va a tratar.

¿Qué servicios fallan al momento de atender a los clientes? Determinar las fallas mediante un ejercicio de auto evaluación.

Como contribuye el área de atención al cliente en la fidelización de la marca y el producto y ¿cuál es el impacto de la gestión de atención al cliente? Determinar la importancia que es el proceso de atención tiene en la empresa.

¿Cómo puedo mejorar? Diseño de políticas y estrategias para mejorar la atención. Con una estrategia para mejorar el servicio al cliente ya que dará una mayor aceptabilidad a sus clientes y podrán quedar satisfechos con la atención(MALCOLM, 2006).

2.1.3. Desarrollo Empresarial

Es un proceso donde el factor humano podrá ser competitivo frente a cualquier manejo de una organización la cual brinda beneficios a los organizadores para su mejora continua.

A criterio propio el desarrollo empresarial sirvió de mucha ayuda al empresario así mismo para fortalecer la empresa para enfrentarse a los procesos cambiantes el entorno por el cual su desarrollo es favorable para el rendimiento del negocio.

2.1.3.1. Las etapas del desarrollo empresarial

Toda empresa se halla inmersa en un proceso continuo de desarrollo. Podemos identificar diferentes etapas en este proceso que permiten visualizar el momento de crecimiento de cualquier negocio (DRUCKER, 2008).

El momento de desarrollo de la empresa impone una intensidad específica entre las personas, entre el personal y los líderes, entre el personal y los recursos e incluso, entre la empresa y su entorno. Esta interacción puede apoyar el crecimiento y consolidación del negocio, o bien, frenarlo e impedirlo.

Las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa desde su nacimiento hasta su plena madurez poseen características específicas que permiten saber si la interacción entre los diferentes elementos del negocio están apoyando o impidiendo el adecuado manejo de la correspondiente etapa de desarrollo (DRUCKER, 2008).

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Análisis FODA

En esta sección se presenta un completo análisis en el que se identifica:

1. Las principales oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio.
2. Las principales fortalezas y debilidades que tiene la empresa y los productos y/o servicios. Luego, se define las principales alternativas a las que se debe el plan.

El análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) o también conocido como análisis estratégico abarca una serie de estudios basados en la información existente sobre el entorno competitivo donde se desempeña la empresa que comprende sus fortalezas y debilidades, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc.

Se analiza el contexto que contiene a la empresa con sus posibilidades de desarrollo de mercado (productos/servicios) y las alternativas que ofrecen mayores perspectivas de crecimiento rentable constituyen las oportunidades; y por otra parte se evalúan las amenazas que representan un obstáculo para su crecimiento.

2.2.2.1 Fortalezas

- ✓ Abundante capital de trabajo
- ✓ Recursos humanos bien capacitados y motivados
- ✓ Misión y objetivos definidos con planificación y control acorde a los mismos
- ✓ Tecnología de última generación
- ✓ Marca y productos bien posicionados

2.2.2.2 Oportunidades

- ✓ Mercado en crecimiento
- ✓ Deficiencia de la competencia en la producción y/o distribución de sus servicios
- ✓ Posibilidad de exportar

2.2.2.3 Debilidades

- ✓ Falta de capital de trabajo
- ✓ Recursos humanos no suficientes, sin capacitación y totalmente desmotivados.
- ✓ Misión y objetivos poco claros sin planificación ni control.
- ✓ Tecnología obsoleta
- ✓ Marca y productos regular o mal posicionados

2.2.2.4 Amenazas

- ✓ Competencia desleal
- ✓ Aparición de productos sustitutos
- ✓ Aparición de productos importados
- ✓ Uso de materias primas no renovables.

Lo importante es poder percibir de qué manera el contexto ejerce algún impacto sobre la empresa, como controlarlos, y tratar de convertir las debilidades y las amenazas en fortalezas y oportunidades respectivamente o por lo menos neutralizarlas.

2.2.3 Visión

La visión representa el ideal que la institución desea alcanzar para servir a sus destinatarios finales a través de la práctica social que oferta. Constituye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible.

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que probabilidad, de potencial más que de límites(KRIEGEL & PLATER, 2008).

2.2.4 Misión

La misión es la concepción implícita del porqué de la organización, su razón de ser, presenta las cualidades y características que explican la existencia de la institución ante los ojos de la sociedad, en esencia constituye su finalidad expresada en sentido filosófico y paradigmático(ARANDA, 2009).

La necesidad genérica que la institución pretende satisfacer, el propósito y contribución a la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de que funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con tecnología y para que demandas sociales(CONUEP, 2008).

Se dice que una misión bien elaborada comunica ideas concretas de lo que la organización va a hacer, porque y para quienes. Por eso esta debe obligarse a cumplir lo declarado en su misión, para que demuestre hechos y no solamente palabras. A decir de la revista Harvard Gerencia, las compañías que producen declaraciones efectivas de misión, pasan por cinco etapas: reiteración, que implica involucrar a mayor cantidad de personas, conocimientos de lo que está involucrado, comprensión de su compromiso y acción.

2.2.5 Objetivo

Un objetivo es un enunciado general de una situación determinada que la institución espera alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposiciones cualitativas, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar”(CONUEP, 2008).

2.2.6 Estrategias de Competitividad:

En esta sección se hace un bosquejo amplio de las estrategias competitivas o “plan de juego” Para ello, se puede especificar los siguientes puntos:

- ✓ El mercado meta que se va a satisfacer.
- ✓ El posicionamiento que se va a utilizar.
- ✓ El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado meta.
- ✓ Los servicios que se van a proporcionar a los clientes para lograr un mayor nivel de satisfacción.
- ✓ El precio que se va a cobrar por el producto y las implicancias psicológicas que puedan tener en el mercado meta (por ejemplo, un producto de alto precio puede estimular al segmento socioeconómico medio-alto y alto a que lo compre por el motivo de exclusividad).
- ✓ Los canales de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado meta.
- ✓ La mezcla de promoción que se va a utilizar para comunicar al mercado meta la existencia del producto (por ejemplo, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas, las relaciones públicas, el marketing directo).

2.2.7 Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos, cuando se elabora un plan de marketing estas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

Asimismo se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas que existen en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa.

En el capítulo de marketing estratégico se han señalado los distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, dependiendo del carácter y naturaleza de los objetivos a alcanzar. No podemos obtener siempre los

mismos resultados con la misma estrategia, ya que depende de muchos factores, la palabra <<adaptar>> vuelve a cobrar un gran protagonismo. Por ello, aunque la estrategia que establezcamos este correctamente definida, no podemos tener una garantía de éxito. Sus efectos se verán a largo plazo(AME/INFODEM, 2009).

2.2.7.1 El proceso a seguir para elegir las estrategias se basa en:

- ✓ La definición del público objetivo (target) al que se desee llegar
- ✓ El planteamiento general y objetivos específicos de las diferentes variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de venta, distribución)
- ✓ La determinación del presupuesto en cuestión.
- ✓ La valoración global del plan, elaborando la cuenta de explotación provisional, la cual nos permitirá conocer si obtenemos la rentabilidad fijada.
- ✓ La designación del responsable que tendrá a su cargo la consecución del plan marketing.

Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Esta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia donde se dirige la empresa y como, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven(AME/INFODEM, 2009).

2.2.8 Plan de acción

Es muy importante señalar que las tácticas deben ser consecuentes tanto con la estrategia a la que debe apoyar como con los recursos comerciales de los

que dispone la empresa en el periodo de tiempo establecido. La determinación de las tácticas que se llevaran a cabo para la implementación de la estrategia será llevada a cabo por el director de marketing, al igual que el establecimiento de objetivos y estrategias. Se han de determinar, de igual forma, los medios humanos y los recursos materiales necesarios para llevarlas a cabo, señalando el grado de responsabilidad de cada persona que participa en su realización, como las tareas concretas que cada una de ellas debe realizar, coordinando todas ellas e integrándolas en una acción común (HITT, BLACK, & PORTER, 2009).

2.2.9 Programa de Financieros

En esta sección, que se conoce también como "proyecto de estado de pérdidas y utilidades" se anotan dos clases de información:

- El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio promedio de venta.
- El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución física y de mercadotecnia, desglosados por categorías.

2.2.10 Establecimiento de presupuesto

Una vez que se sabe que es lo que hay que hacer, solo faltan los medios necesarios para llevar a cabo las acciones definidas previamente. Esto se materializa en un presupuesto, cuya secuencia de gasto se hace según los programas de trabajo y tiempo aplicado.

Para que la dirección general apruebe el plan de marketing, deberá saber la cuantificación del esfuerzo expresado en términos monetarios, por ser el dinero un denominador común de diversos recursos, así como lo que lleva a producir en términos de beneficios, ya que a la vista de la cuenta de explotación provisional podrá emitir un juicio sobre la viabilidad del plan o demostrar interés de llevarlo adelante.

Después de su aprobación, un presupuesto es una autorización para utilizar los recursos económicos. No es el medio para alcanzar un objetivo, ese medio es el programa.

2.2.11 El Periodo de Retorno

Una parte importante de cualquier presupuesto es el estudio sobre el periodo de retorno. Su análisis debe considerar tanto el corto como el largo plazo. Hay que estimar los gastos asociados con todas las acciones que se desarrollan y los beneficios que se lograran con cada una de ellas, para así poder valorar objetivamente si la inversión puede recuperarse, en cuanto tiempo y con qué rentabilidad.

Si el análisis anterior hace injustificable la inversión proyectada en el Plan de Marketing, no basta con hacer un retoque; hay que rehacer los objetivos de ventas, los objetivos de marketing, el uso de las herramientas de marketing los gastos asociados, etc. Prácticamente, hay que comenzar de nuevo.

El análisis sobre el periodo de retorno debe hacerse por dos métodos diferentes para obtener así una conclusión lo más razonable posible. Contribución a los gastos fijos. Se comienza calculando las ventas brutas esperadas, se resta el costo de los productos asociados para obtener el margen bruto de ventas. Después se calculan todos los gastos asociados con la venta del producto, gastos de distribución, de promoción, de publicidad, etc., para obtener los beneficios netos.

Este método se utiliza porque deja claro el resultado de la ejecución del Plan de Marketing. Para cada aspecto del mismo se analizan los ingresos y gastos asociados.

A corto plazo hay que asegurar que el plan de marketing genere suficientes ventas para cubrir adecuadamente los costos directos de marketing necesarios para generarlas. Mientras que a largo plazo se desarrollan programas que cubran los costos variables y solamente una parte de sus costos fijos asociados(ANTHONY, 2008).

Hay pocas limitaciones para este método en la mayoría de los casos. Sin embargo, la cuestión de capacidad debe tenerse cuenta. Si una empresa está generando stocks puede ser conveniente llevar a la práctica un Plan de Marketing que cubra los costos variables y solamente una parte de sus costos fijos asociados.

Margen bruto de ventas. Como en el caso anterior, se comienza calculando el margen bruto. Ahora el margen bruto debe emplearse en publicidad, promoción y beneficios. Para el cálculo del margen bruto de ventas se consideran todos los gastos excepto publicidad, promoción y beneficios.

Para los dos métodos hay que trabajar conjuntamente con el departamento financiero para que, con las provisiones efectuadas en el Plan, se calculen los gastos asociados.

2.2.12 Cronograma

En esta sección, que se conoce también como calendario se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta cuando se realizara las diversas actividades de marketing planificadas. Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad.

2.2.13 Monitoreo y Control

En esta sección, que se conoce también como procedimientos de evaluación, se responde a las preguntas: que, quienes, como y cuando, con relación a la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadotecnia.

Esta última sección describe los controles para dar seguimiento a los avances.

2.2.14 Administración

Es un proceso que consiste en las actividades de planeación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos utilizando para ellos

recursos económicos, humanos, materiales y técnicos a través de herramientas y técnicas sistematizadas.

La administración cumple dos funciones: planificación del sistema que incluye metas u objetivos, su ambiente, utilización de recursos y sus actividades y control de sistema significa el examen en la ejecución de los planes y la planificación de los cambios(HITT, BLACK, & PORTER, 2009).

“Considerando por muchos el verdadero padre de la Administración moderna, dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”(RICHARD, 2009).

2.2.15 Evaluación

Una vez finalizado el Plan Estratégico hay que evaluar los resultados. La información obtenida será muy útil para realizar las modificaciones o ajustes adecuados. También proporcionara experiencia muy valiosa para la realización de futuros planes.

Por ejemplo, después de finalizar una actividad específica tal como una campaña publicitaria, una promoción, un cambio de precio, etc. hay que evaluar los resultados. Se deben estudiar las ventas y el comportamiento del consumidor. Es recomendable realizar un análisis de las ventas antes, durante y después de cualquier actividad de marketing. Los datos de ventas anteriores a la ejecución sirven como punto de referencia; los resultados durante el periodo de ejecución permiten calibrar la efectividad de las actividades llevadas a cabo; es decir, el impacto producido.

Por último, los datos a la ejecución de una actividad, permite conocer si se han modificado los hábitos de compra a largo plazo, si las medidas han calado hondo o simplemente se han logrado unos resultados efímeros(NAVAJO GOMEZ, 2009).

2.3. MARCO LEGAL

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

Que, el artículo 225 de la Constitución de la república del Ecuador, señala que el sector público comprende, entre otros:

4) las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la presentación de servicios públicos(CONSTITUCIONAL, 2015).

ORDENANZA DE CONSTITUCIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA MUNICIPAL "QUEVEDO SHOPPING CENTER.

Art. 1.- CONSTITUCION: Se constituye la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center" como persona jurídica de derecho público, con autonomía administrativa, operativa, económica, financiera y patrimonial, la misma que se rige por las normas contenidas en el Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomías y Descentralización, la presente ordenanza y además disposiciones que se expidan por los organismos competentes.

Art. 3.- DENOMINACIÓN.- se la denominara como Unidad Administrativa Municipal " Quevedo Shopping Center", (UAMQSC), la cual se identificara indistintamente por su nombre o por sus siglas y actuara en todos los actos públicos, privados, judiciales, extrajudiciales y administrativos.

Art.4.- AMBITO DE ACCION Y COMPETENCIA.- La unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", ejercerá su acción en el cantón Quevedo, provincia de Los Ríos y el País, con competencia para todo lo relacionado con la provisión de los servicios del "Quevedo Shopping Center", en salas de eventos y usos múltiples; locales comerciales e islas de productos terminados, patio gastronómicos y parqueaderos de uso público. Quedando terminantemente prohibida la venta de productos perecibles.

Art. 5.- OBJETIVOS.- Garantizar la prestación de los servicios del "Quevedo Shopping Center", en niveles de eficiencia operativos, comerciales, organizacionales y financieros que permitan su sostenibilidad y el fiel cumplimiento de sus obligaciones financieras, respecto a las inversiones realizadas para la construcción de la infraestructura.

Art. 6.- DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA UNIDAD.- Para el fiel cumplimiento de sus objetivos, son deberes y atribuciones de la Unidad Administrativa Municipal:

1. Responder por la gestión eficiente de los servicios del "Quevedo Shopping Center", dentro de la jurisdicción cantonal.
2. Supervisar y fiscalizar las actividades de personas naturales o jurídicas contratadas para la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento y guardianía, la misma que durante las noches se la realizara solo desde la parte exterior del edificio del "Quevedo shopping Center".
3. Manejar eficientemente los recursos que genere el servicio.
4. Garantizar el cumplimiento de las obligaciones con el Servicio de Rentas Internas, (S.R.I), con los aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, (IEES), del personal que labora para el "Quevedo Shopping Center"; y con la prestación de los servicios básicos.
5. Garantizar el mantenimiento de las instalaciones y equipos del "Quevedo shopping Center"
6. Asociarse con otros organismos públicos o privados, para la prestación del servicio; y
7. Las demás previstas por La Ley, esta Ordenanza, Estatuto constituido y otras disposiciones aplicables.

CAPITULO II

DE LA ADMINISTRACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA MUNICIPAL "QUEVEDO SHOPPING CENTER"

Art. 7.- REPRESENTACIÓN LEGAL.- El gerente de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", es el representante legal de la misma, y tendrá las atribuciones que están en la presente Ordenanza y demás disposiciones legales aplicables.

Art.8.- ADMINISTRACIÓN.- La administración de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo shopping Center", estará a cargo del Gerente General.

Art. 9.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.- La estructura organizacional está acorde con los objetivos y responsabilidades trazados en esta Ordenanza, y estará integrado por el siguiente personal técnico, administrativo y financiero que sea estrictamente necesario para el buen funcionamiento y prestación de los servicios de este publico dentro de sus competencias y facultades, que por ningún concepto podrá exceder los siguientes parámetros de eficiencia laboral establecidos, para lo cual existirán las partidas presupuestarias que garanticen que exista el personal idóneo, capacitado y con experiencia para las siguientes funciones:

- a) **GERENCIAMIENTO.-** Sera el responsable y administración del "Quevedo shopping Center", en todas sus áreas y dependencias, bajo cuyas órdenes estará el resto del personal, deberá ser un profesional con título mínimo de tercer nivel de administración de empresas o afines, con experiencia mínima de tres años en atención a servicios de clientes como para ejecutar eficaz y eficiente su función.
- b) **SECRETARIO(A) y/o CONTRATADOR(A).-** Sera quien lleve a cabo los registros locales comerciales, salas de cinas, eventos, y usos múltiples, parqueaderos y toda la información financiera que deberá ser reportada

al Departamento Financiero del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Quevedo.

- c) SUPERVISOR.- Que deberá ser técnico o tecnólogo en la rama de administración o profesiones en otras áreas que se consideran necesarias.

TITULO II DEL DIRECTORIO

ART. 11.- INTEGRACIÓN DEL DIRECTORIO.- El directorio estará integrado por los siguientes miembros:

1. El Alcalde o su Delegado que será un Concejal en funciones, quien lo presidirá
2. Un Concejal designado por el I. Concejo Municipal.
3. Un Concejal que presida la Comisión de Vía Pública.
4. Un representante de los arrendatarios de los locales comerciales del "Quevedo Shopping Center", el mismo que será nombrado en la asamblea de los arrendatarios; quien para ocupar o desempeñar ese cargo deberá estar al día en el pago de los cánones de arrendamiento, en el servicio de energía eléctrica y no adeudar valores a la Municipalidad, caso contrario no podrá asumir dicha representación.
5. El o la Gerente de la Unidad Administrativa Municipal o quien lo subroge, asistirá a las sesiones de Directorio con voz informativa, quien actuara como secretario(a).

Art.12.- Los miembros del Directorio, en caso de ausencia, impedimento temporal o definitivo, serán subrogados por:

- a) El Alcalde será subrogado por su delegado
- b) El Concejal nombrado por el I. Concejo será subrogado por otro concejal titular.
- c) El Concejal que preside la Comisión de Vía Pública, será subrogado por parte del segundo concejal que integre dicha Comisión.
- d) El representante de los arrendatarios, será subrogado por uno que sea electo por la asamblea de arrendatarios; quien para ocupar o desempeñar ese cargo deberá estar al día en el pago de los cánones de arrendamiento, en el servicio de energía eléctrica y no adeudar valores a la Municipalidad, caso contrario no podrá asumir dicha representación.

Art. 13.- DURACIÓN.- Los miembros duraran en sus funciones mientras desempeñen sus cargos o dignidades para los cuales fueron electos.

Art. 14.- DE LAS SESIONES.- Las sesiones del Directorio serán ordinarias o extraordinarias; las primeras tendrán lugar a cada mes y las segundas cuando el presidente convoque o a su vez a petición por escrito y firmado por el 50% más uno de sus miembros. El Directorio dictara su propio Reglamento de Sesiones.

Art. 16.- QUORUM.- El directorio sesionara válidamente, con la concurrencia mínima de tres de sus miembros.

Art. 17.- VOTACIÓN.- Las votaciones del Directorio serán nominales, no pudiendo sus miembros de abstenerse de votar.

TITULO IV DEL GERENTE GENERAL

Art. 21.- DESIGNACIÓN.- El Gerente General será nombrado(a) por el Directorio, de una tema presentada por el señor Alcalde y ejercerá sus funciones por dos años, pudiendo ser reelegido en caso de que sus resultados superen los niveles de eficacia esperados en la gestión.

Art.23.- REQUISITOS.- El o la Gerente General deberá tener título universitario, mínimo de tercer nivel, en la administración de empresas o afines, con capacidad y experiencia laboral mínima de tres años en administración de servicios en general.

DEL CONTROL DE LA GESTION

Art. 28.- DE LA GESTION.- La gestión del servicio de la Unidad Administrativa Municipal "Quevedo Shopping Center", comprende la ejecución eficiente de todos los procesos que garantizan su sostenibilidad, este concepto involucra su administración, operación, mantenimiento, comercialización, manejo financiero y expansión.

TITULO VII DE LA TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN CONTRACTUAL Y RESTITUCIÓN DEL LOCAL, OBJETO DEL CONTRATO

Art.32.- Serán casuales entre otras para dar por terminado un contrato de arrendamiento de locales comerciales en el "Quevedo Shopping Center", las siguientes:

- Por cumplimiento del plazo
- Por mutuo acuerdo
- Decisión unilateral del arrendatario

- Mora en el pago de servicio de energía eléctrica, por parte del arrendatario.
- Que el arrendatario ceda sus derechos y obligaciones sin consentimiento de la Arrendadora.
- Por dos atrasos consecutivos en el pago del canon de arrendamiento.
- Por el incumplimiento de esta Ordenanza y del reglamento interno.

Art. 33.- Para el caso de la Unidad Administrativa del "Quevedo Shopping Center", decida la terminación del contrato de arrendamiento por incumplimiento del arrendatario de lo acordado en dicho contrato, el arrendatario estará obligado a resistir en un plazo no mayor de ocho días el establecimiento comercial(QUEVEDO, 2015).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.2 Materiales y Métodos

3.1.1 Localización

La presente investigación se realizó en las instalaciones donde funciona el Centro Comercial Quevedo Shopping Center, ubicado en el centro de la ciudad, calle séptima entre Av. 7 de Octubre y Av. Bolívar de Quevedo, Provincia de Los Ríos.

3.4.2 Materiales y Equipos

Los equipos y materiales que serán utilizados para la ejecución de la investigación son:

Materiales

- Hojas de papel bond A4
- Cartuchos de tinta
- Copias
- Carpetas
- Empastados
- Anillados
- Cd's
- Internet

Equipos

- Computadora
- Impresora
- Cámara fotográfica
- Calculadora
- Teléfono celular
- Pendrive

3.1.3 Métodos

Para el desarrollo del tema de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

3.1.3.1. Analítico

Permitió realizar el plan estratégico del Centro Comercial Quevedo Shopping Center, aplicando como instrumento encuestas y entrevistas a los involucrados para analizar cada uno de los procesos ejecutados y determinar las fortalezas y debilidades de la institución, el sistema actual de trabajo para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

3.1.3.2. Deductivo

En este método se utilizó el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

3.1.3.4. Inductivo

Al poner en práctica este procedimiento se ejecutó un estudio general del proceso funcional, de servicio y administrativo del Centro Comercial Quevedo Shopping Center, información obtenida por medio de la observación, las encuestas y entrevistas, mismas que permitieron elaborar el proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

3.1.3.4 Descriptivo

Por medio de este método se realizó la tabulación de los datos proporcionados por el personal de la Corporación.

3.5 Tipo de Investigación

3.2.1 Bibliográfica

Se la utilizó como manual de instrucción para la realización del proceso investigativo ya que permitió analizar, evaluar y buscar fuentes de consulta primarias y secundarias de libros, informes, internet, entre otros; para obtener información importante a través de la lectura científica para elaborar el marco teórico.

3.5.2 De campo

Esta investigación permitió extraer los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de información (encuestas y entrevistas) a fin de alcanzar los objetivos planteados.

3.2.3 Descriptiva

Se empleó cuando se hizo las respectivas indagaciones sobre las causas de los diferentes problemas y conocer la realidad actual de la empresa.

3.6 Diseño de Investigación

3.3.3.Observación directa

Se basó en la información que se obtuvo a través de las visitas realizadas a la del Centro Comercial Quevedo Shopping Center, para determinar el efecto que produce el no contar con un plan estratégico.

3.3.4.Encuestas

Se utilizaron encuestas que afirmaron la formulación de los objetivos y determinando resultados, mismas que fueron aplicadas a los dueños microempresarios de la organización y clientes.

Esta técnica estuvo destinada a obtener datos e información necesaria mediante las opiniones de los actores principales de la organización para conocer las expectativas en el servicio y su nivel de aceptación del mismo.

3.3.4.Entrevistas

Se utilizó la entrevista para conocer del criterio del gerente de la organización, resultados que respaldará el proyecto de investigación.

Esta técnica permitió obtener datos en el proceso de investigación y consistirá en un diálogo con el entrevistado: El entrevistador "investigador" y el entrevistado, con el fin de obtener información. La entrevista fue una herramienta fundamental por cuanto permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir.

3.7 Población y Muestra

3.4.1. Población

La población utilizada en esta investigación para los clientes está basada en las 2500 personas que asisten semanalmente a las instalaciones de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.

3.4.2. Muestra

El tamaño de la muestra lo calcularemos con la siguiente fórmula:

Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{N}{E^2(N - 1) + 1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo

Desarrollo de la Fórmula:

$$n = \frac{2500}{(0,052 (2500 - 1) + 1)}$$

$$n = \frac{2500}{0,0025 (2499) + 1}$$

$$n = \frac{2}{6.2 \cdot .2 + 1} \quad n = \frac{2}{7.2} \quad n = 3 \quad \text{Personas}$$

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

4.1.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL CENTRO COMERCIAL QUEVEDO SHOPPING CENTER

Pregunta 1.- ¿Con qué frecuencia usted visita la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

CUADRO 1: FRECUENCIA DE VISITA AL QUEVEDO SHOPPING CENTER

ALTERNATIVAS	VALOR	PORCENTUAL
DIARIO	88	25,58
SEMANAL	100	29,07
QUINCENAL	56	16,28
MENSUAL	100	29,07
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

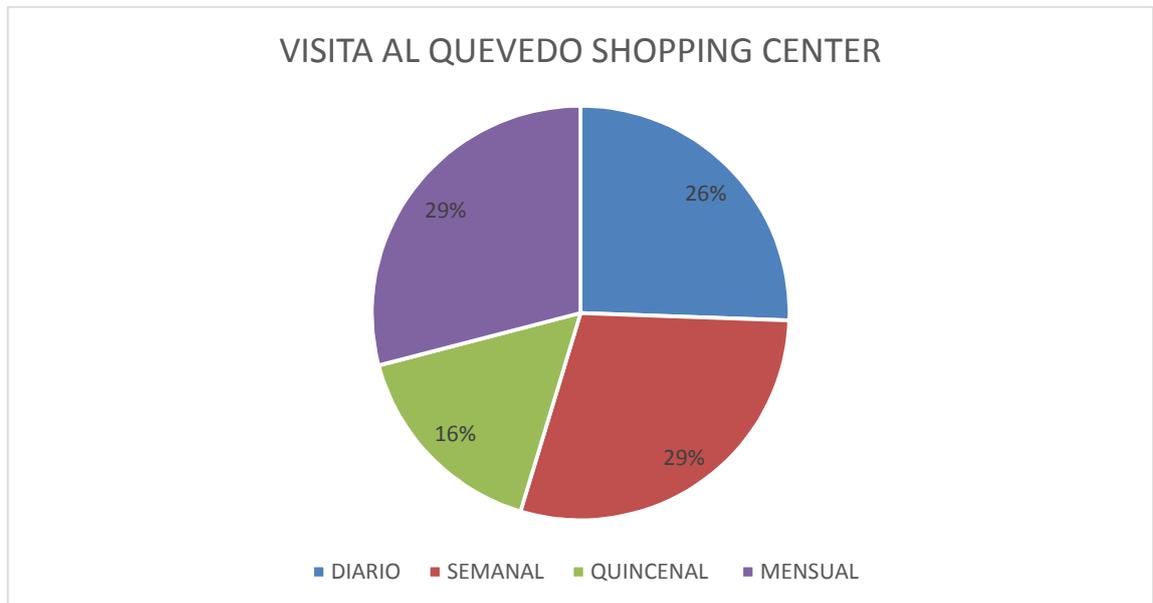


GRÁFICO 1.VISITA AL QUEVEDO SHOPPING CENTER

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes visitan en un 29% semanalmente el Quevedo Shopping Center, quincenalmente 16%, mensualmente 29% y en un 26% a diario.

Pregunta 2.- ¿Cómo considera la atención al cliente que recibe en la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

CUADRO 2: ATENCIÓN AL CLIENTE

ALTERNATIVAS	PERSONAS	PORCENTUAL
MUY BUENA	35	10,17
BUENA	48	13,95
REGULAR	205	59,59
MALA	56	16,28
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor



GRÁFICO 2: ATENCIÓN AL CLIENTE

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes consideran que la atención al cliente recibida en regular en un 60%, mala el 16%, y muy por debajo con un 10% la consideran buena.

Pregunta 3.- Durante su estancia en la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER ¿Cuál fue su tiempo de espera para ser atendido?

CUADRO 3: TIEMPO DE ESPERA

ALTERNATIVAS	PERSONAS	PORCENTUAL
INMEDIATO	2	0,58
5 MINUTOS	16	4,65
10 MINUTOS	22	6,40
15 MINUTOS	157	45,64
20 MINUTOS	120	34,88
30 MINUTOS	9	2,62
MÁS DE 30 MIN	18	5,23
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

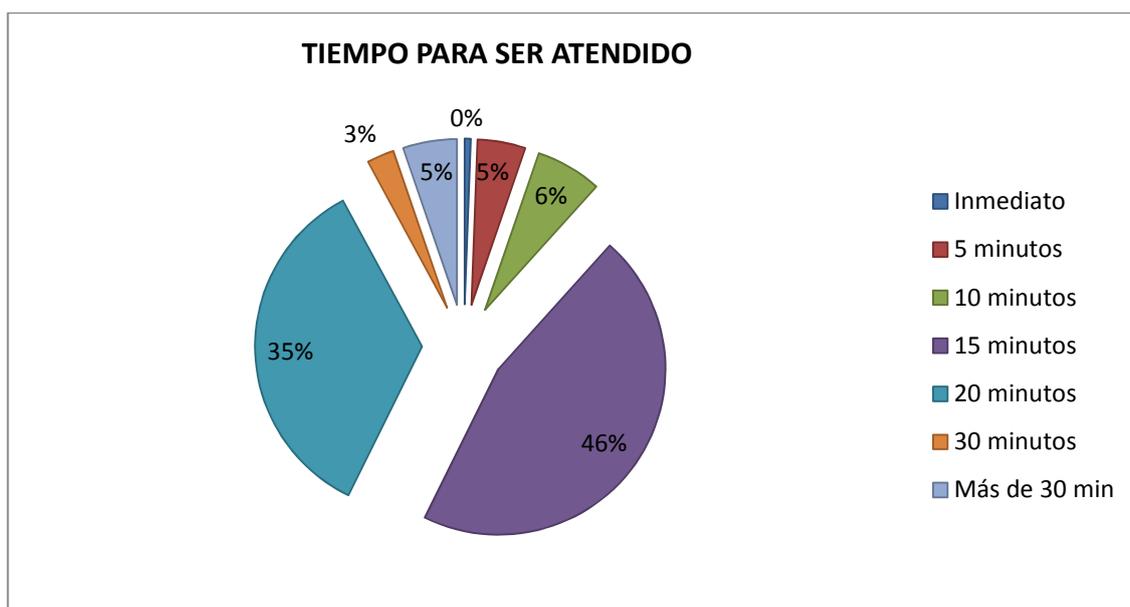


GRÁFICO 3: TIEMPO PARA SER ATENDIDO
ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes manifiestan que esperan 15 minutos para ser atendidos en un 46%, 20 minutos el 35%, y muy por debajo con un 3% de inmediato.

Pregunta 4.- En su estancia en la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER ¿El personal de atención se preocupó por dar satisfacción a sus necesidades?

CUADRO 4: SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES

ALTERNATIVAS	PERSONAS	PORCENTUAL
SI	101	29,36
NO	243	70,64
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

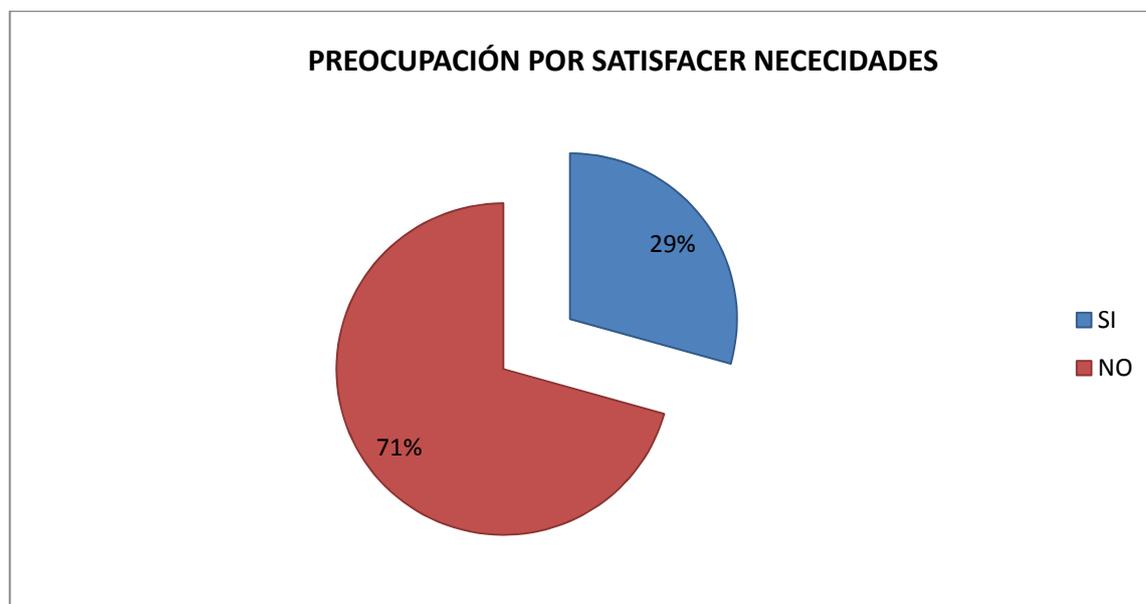


GRÁFICO 4: SATISFACCIÓN POR SATISFACER NECESIDADES

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes manifiestan en un 71%, que en su estancia en la empresa municipal el personal que atiende no se preocupa por satisfacer sus necesidades, y en un 29%, consideran que si se preocupan.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que el personal que la labora en el Quevedo Shopping Center es suficiente y está capacitado para sus actividades?

CUADRO 5: PERSONAL EN LA EMPRESA MUNICIPAL

ALTERNATIVAS	PERSONAS	PORCENTUAL
SI	73	21,22
NO	271	78,78
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

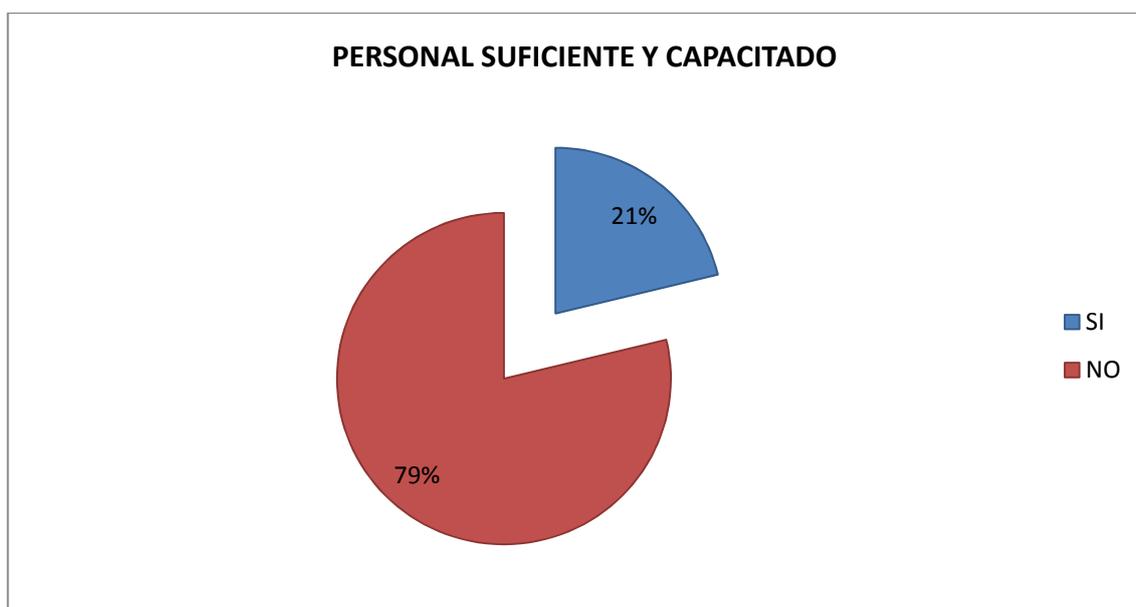


GRÁFICO 5: PERSONAL SUFICIENTE Y CAPACITADO

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes manifiestan en un 79%, que el personal que labora en el Quevedo Shopping Center no es suficiente y calificado en las actividades que realizan, y en un 21%, consideran que si es suficiente y calificado.

Pregunta 6.- ¿Considera que las instalaciones de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER son?

CUADRO 6: INSTALACIONES

ALTERNATIVAS	VALOR	PORCENTUAL
ADECUADAS	123	35,76
NO ADECUADAS	221	64,24
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación
Elaborado: Autor

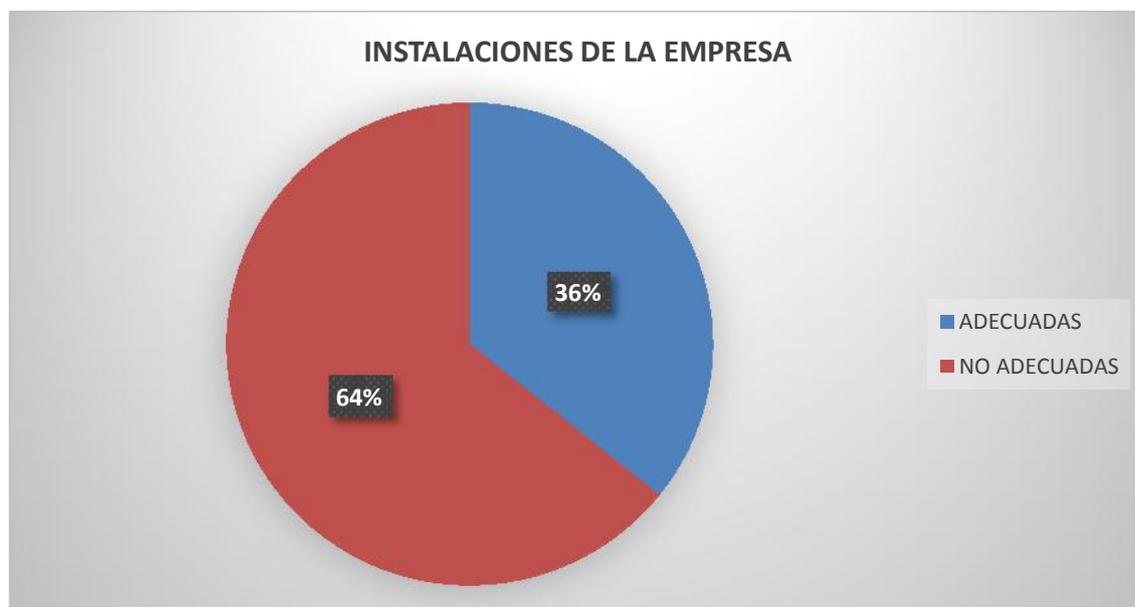


GRÁFICO 6: INSTALACIONES DE LA EMPRESA

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes manifiestan en un 64%, que las instalaciones del Quevedo Shopping Center no son adecuadas para su funcionamiento, y en un 36%, consideran que si lo es.

Pregunta 7.- ¿En qué considera usted que la administración debe mejorar en sus instalaciones?

CUADRO 7: MEJORAS EN INSTALACIONES

ALTERNATIVAS	VALOR	PORCENTUAL
INFRAESTRUCTURA	33	9,59
CLIMATIZACIÓN	188	54,65
FRANQUICIAS NACIONALES	100	29,07
LOCALES ABIERTOS	20	5,81
OTROS	3	0,87
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

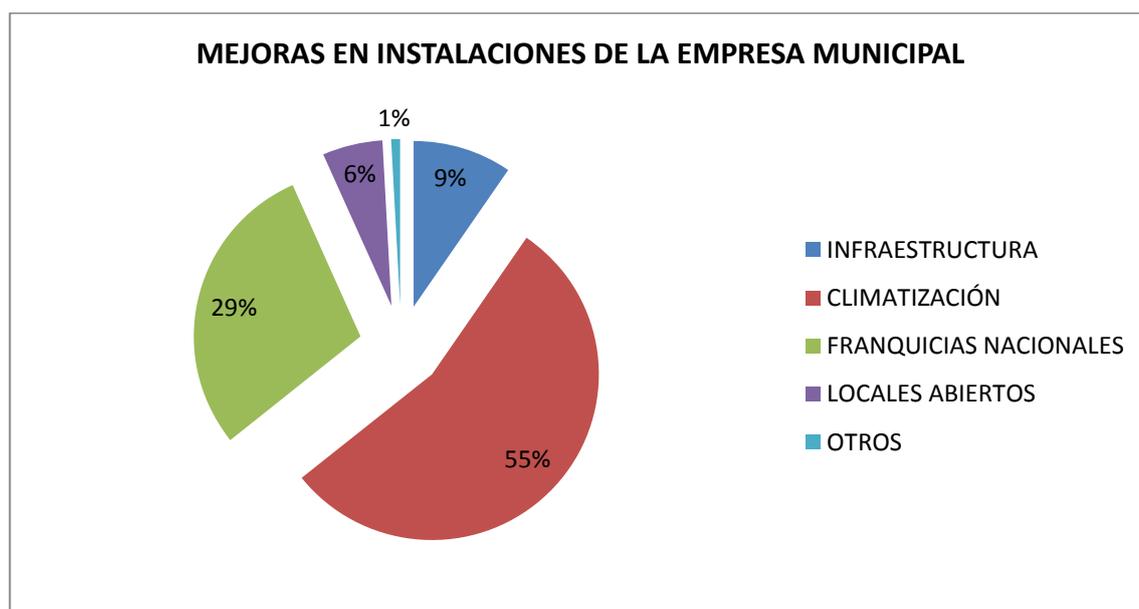


GRÁFICO 7: MEJORAS EN INSTALACIONES

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes, manifiestan en un 55%, que el Quevedo Shopping Center de mejorar en sus instalaciones la climatización, en un 29%, consideran que deben traer franquicias nacionales, muy por debajo con el 1% consideran otros.

Pregunta 8.-¿Considera que la administración de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER realiza estrategias a corto, mediano o largo plazo para mejorar la situación actual de la organización?

CUADRO 8: ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ALTERNATIVAS	VALOR	PORCENTUAL
SI	18	5,23
NO	326	94,77
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación
Elaborado: Autor



GRÁFICO 8: ESTRATEGIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes, manifiestan en un 95%, que ellos consideran que la administración del Quevedo Shopping Center no realiza estrategias para mejoras de la empresa, en un 5%, consideran que si lo realizan.

Pregunta 9.- ¿Conoce usted la misión, visión y valores institucionales por medio de algún medio publicado en las instalaciones de de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

CUADRO 9: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

ALTERNATIVAS	VALOR	PORCENTUAL
SI	0	0,00
NO	344	100,00
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

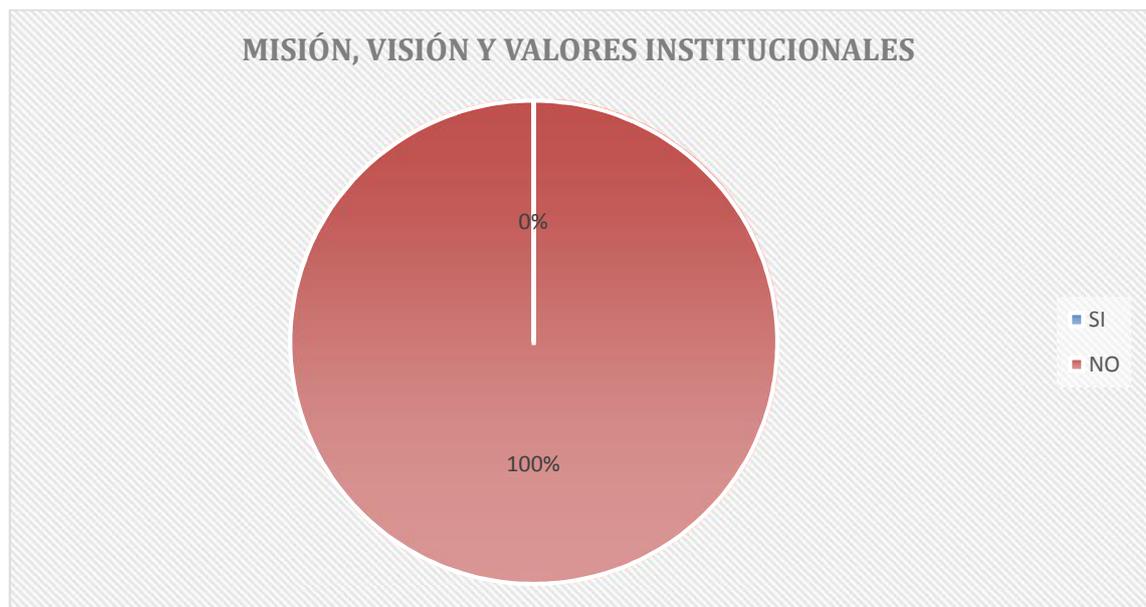


GRÁFICO 9: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES INSTITUCIONALES

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes, manifiestan en un 100%, que ellos no conocen la misión, visión y valores institucionales de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.

Pregunta 10.- ¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa municipal Quevedo Shopping Center?

CUADRO 10: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ALTERNATIVAS	VALOR	PORCENTUAL
SI	0	0,00
NO	344	100,00
TOTAL	344	100,00

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

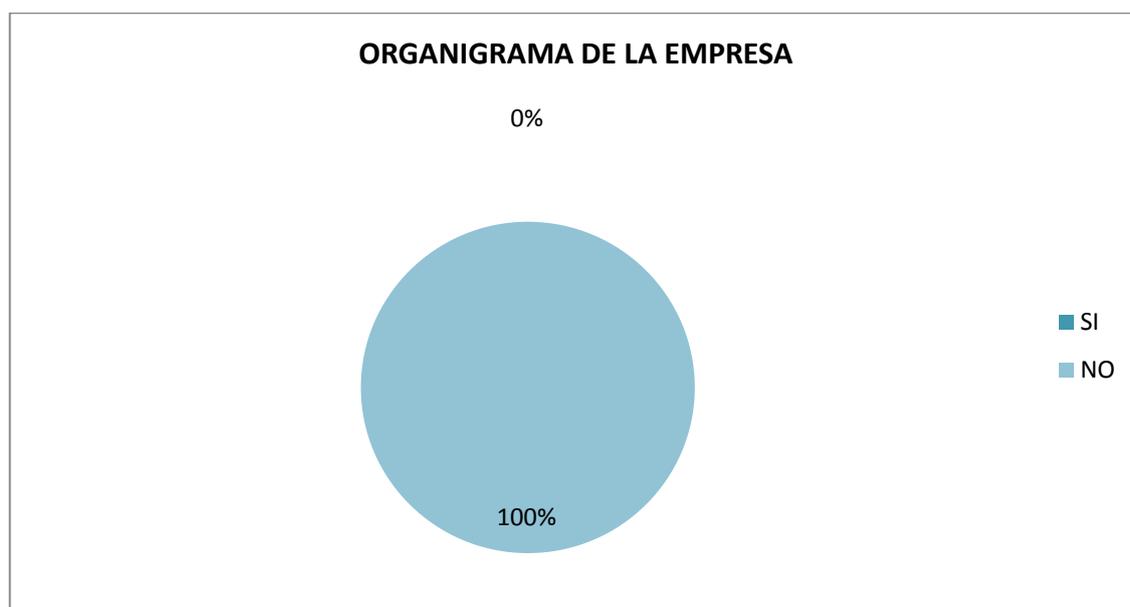


GRÁFICO 10: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

ANÁLISIS:

De acuerdo con la encuesta realizada los clientes, manifiestan en un 100%, que ellos no conocen la estructura organizacional de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.

4.1.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DEL CENTRO COMERCIAL QUEVEDO SHOPPING CENTER – SR. TITO ZAMBRANO

1.- ¿Cuál es su profesión y qué tiempo tiene como gerente en la empresa?

Soy profesional en administración con postgrado en mi área, entré en funciones con el actual alcalde de la ciudad, el Ing. Jorge Domínguez, quien me dio la confianza para que sea gerente del Quevedo Shopping Center.

2.- ¿Cómo califica la atención que reciben los clientes que asisten al Quevedo Shopping Center?

La considero buena, hay ocasiones en que el personal no es suficiente para la demanda existente, lo cual conlleva a que clientes internos y externos como arrendatarios y usuarios respectivamente sientan molestias.

3.- ¿Cuenta la empresa con planes de acción a corto, mediano y largo plazo para mejoras administrativas que le permitan el desarrollo empresarial a la empresa?

Realizamos ciertas actividades, con tal fin de mejorar y por sobre todo atraer y mantener clientes, pero en sí no tenemos un cronograma o planificación anual.

4.- ¿Inculca a los colaboradores y arrendatarios la misión, visión y valores corporativos institucionales de la empresa a su cargo?

Ellos conocen al momento de ser parte la empresa municipal de la misión y visión, así como también de los valores, pero de exigirlos a diario no lo realizamos como empresa.

5.- ¿Realiza la empresa a su cargo por medio de un cronograma capacitación a colaboradores y arrendatarios de la empresa municipal Quevedo Shopping Center?

No tenemos un cronograma de capacitación permanente de la empresa, invitamos a capacitaciones a colaboradores y arrendatarios cuando el GAD municipal lo realiza y nos permiten invitar al personal.

6.- ¿En qué considera usted que la empresa municipal a su cargo debe mejorar para el desarrollo empresarial?

Ya hemos tenido ciertas conversaciones con el directorio, en el cual ya he solicitado el incremento de personal a laborar en la empresa, como también realizar capacitaciones a los arrendatarios y colaboradores.

7.- ¿Existen quejas permanentes por parte de los clientes? ¿Cuáles son?

Una de las principales molestias de los clientes son los locales que no están ocupados pero no están abiertos, al no respetar los horarios estipulados por la administración para su funcionamiento, como también vienen en busca de satisfacer necesidades en productos y/o servicios y no hay local que lo expenda.

8.- ¿Considera que las instalaciones del centro comercial son adecuadas para su funcionamiento?

Intentamos de dar al cliente un lugar agradable para realizar actividades de satisfacción, hay ocasiones en que no depende de nosotros, administraciones anteriores creyeron al construir al centro comercial que el clima al ambiente sería suficiente para una buena climatización, lo cual no ha sido así, cuando hay sol fuerte tenemos deserción de clientes con justa razón, el calor es insoportable.

4.2. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de las hipótesis para el desarrollo empresarial de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.

En la presente investigación se consideró necesario e importante conocer la opinión de los clientes que asisten a la empresa municipal Quevedo Shopping Center, con la finalidad de conocer su satisfacción e incidencia en el manejo administrativo de la organización, con el fin de determinar los problemas que derivan tal situación actual.

En la actualidad es necesario que toda empresa aplique un proceso de planeación que les permita mejorar eficazmente el ámbito administrativo con una herramienta de eje estratégico para su desarrollo empresarial.

En base a lo planteado se considera oportuno desarrollar un plan estratégico para la empresa municipal Quevedo Shopping Center, la misma que le permita plantear objetivos y estrategias que conduzcan hacer eficientes las actividades que se realizan para su funcionamiento.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que la hipótesis general de la investigación se acepta.

Comprobación de la hipótesis

Hipótesis General

- La realización de un plan Estratégico dirigido a la empresa municipal Quevedo Shopping Center aportará en mejorar la atención de los clientes.

En esta hipótesis se confirma que la ejecución de un Plan Estratégico para la empresa municipal Quevedo Shopping Center de acuerdo a los criterios de los clientes y entrevista al gerente si aporta a mejorar la atención al cliente.

Hipótesis Específicas

- La detección de los factores internos y externos de la empresa municipal Quevedo Shopping Center incide positivamente para su desarrollo empresarial.

El adecuado análisis de la situación actual del Quevedo Shopping Center permitió conocer sus factores internos y externos, información necesaria que permitirá a la administración de la organización realizar los correctivos respectivos.

- El desarrollo de planes de acción para la empresa municipal Quevedo Shopping Center incide positivamente en la capacitación de los arrendatarios.

El adecuado plan de acción con su respectiva estrategia permite a la organización realizar capacitaciones a sus arrendatarios de la empresa municipal.

4.3 Análisis de la situación actual del Quevedo Shopping Center

4.2.1 Análisis FODA

El siguiente FODA se lo realizó con la información obtenida en la entrevista al gerente y encuestas a los clientes de la empresa municipal Quevedo Shopping Center, con el propósito de alcanzar su desarrollo empresarial.

En la actualidad nos encontramos en un mundo competitivo y globalizado con nuevos paradigmas en busca de calidad y mejoras continua, por lo que requerimos de organizaciones con servicios y atención a clientes eficientes. Bajo estas ideas se debe promover en las organizaciones la filosofía de crear planes que permitan observar nuestras acciones y reestructurar los procedimientos dirigidos a la productividad y competitividad.

La empresa municipal presenta una administración fragmentada, ya que no cuenta con directrices organizacionales afectando esto a la labor que realizan sus colaboradores, sumando a esto la falta de capacitación.

La presente investigación y propuesta se la ha realizado con la finalidad de lograr el desarrollo empresarial de la organización e incentivar a su economía a través de un diagnóstico FODA para promover un mejor funcionamiento organizacional, objetivos y dirección de la misma.

Es necesario implementar nuevos estándares que permitan mejorar la afluencia de clientes y a su vez mejorar su manejo administrativo de una manera estratégica que de satisfacción no solo a clientes, también a los arrendatarios de la empresa.

4.3.2 Matriz FODA

Cuadro 11. Diagnóstico de la situación actual

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O.1.Nuevos inversionistas.</p> <p>O.2. Cursos y seminarios de capacitación.</p> <p>O.3. Excelente imagen tanto interna como externa.</p> <p>O.4.Mayor captación de clientes.</p>	<p>A.1.Centros Comerciales con franquicias nacionales.</p> <p>A.2.Inestabilidad Económica</p> <p>A.3.Inestabilidad política del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal.</p>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F.1Terreno propio.</p> <p>F.2.Autosuficientes económicamente.</p> <p>F.3.Presupuesto para mejoras (GAD municipal)</p> <p>F.4.Capacidad para desarrollarse empresarialmente.</p>	<p>D.1.Instalaciones de la empresa.</p> <p>D.2.Falta de personal.</p> <p>D.3. Falta de interés por capacitarse.</p>

Fuente: Investigación

Elaborado: Autor

4.3.3 Análisis de la Situación Actual

La situación actual de la empresa municipal Quevedo Shopping Center se ha desarrollado dentro de algunos factores que están determinando la dirección de la organización, por lo cual se detalla de la siguiente manera:

Hasta el momento una de las ventajas sobre la competencia es que cuenta con terreno

Hasta el momento una de las ventajas sobre la competencia es que cuenta con el apoyo del Gobierno Autónomo Descentralizado municipal, como también que tiene la capacidad de desarrollarse empresarialmente, al contar con terreno propio, con partidas presupuestarias para las mejoras de atención y servicio al cliente que les permita alcanzar sus objetivos.

La empresa municipal se encuentra dirigida por una persona capacitada la cual sabrá llevar a cabo un Plan Estratégico dentro de la empresa.

Se deberá satisfacer a los clientes de la organización, se tiene la necesidad de capacitar al personal y arrendatarios que expenden servicios y productos dentro de la empresa para que cada uno desempeñe su labor de acuerdo a su puesto y ubicación dentro de la organización.

4.4 Propuesta: Plan Estratégico para el Quevedo Shopping Center

4.4.1 Misión

Trabajar con ética, creatividad y efectividad por ofrecer y prestar la mejor atención y un servicio de excelencia para sus clientes y visitantes, generando el mejor ambiente con altas alternativas comerciales y de esparcimiento para lograr su fidelidad, impulsando el trabajo en equipo con los arrendatarios para satisfacer sus necesidades contribuyendo al desarrollo del cantón Quevedo.

4.4.2 Visión

Ser reconocido como el mejor centro comercial de Quevedo, liderará el espacio de compras con esparcimiento, con una cultura organizacional orientada al crecimiento de los colaboradores, con permanente innovación de excelente comunicación y estructura administrativa, regido por principios de eficiencia y mejoramiento continuo que supere las expectativas de los clientes en el 2017.

4.4.3 Valores

- **Honestidad.**- Siempre las personas que conformamos la organización de vemos decir la verdad.
- **Responsabilidad.**- Como una cultura organizacional quienes somos actores directos del funcionamiento de la empresa, debemos ser responsables con nuestras actividades dentro de la organización.
- **Compromiso.**- Tener un empoderamiento completo de la organización donde se manifieste toda nuestra predisposición en querer hacer las cosas de la mejor manera.
- **Respeto.**- Debemos ser cordiales, hospitalarios con las personas que nos rodean, para recibir el mismo trato a beneficio de la organización.
- **Confianza.**- Debemos generar un clima interno y externo transparente, donde valoren y valoremos que se hace por la organización.

Ética y lealtad.- Actuar con la expectativa de querer lo mejor para la organización, protegiendo la empresa en beneficio de todos.

Creatividad.- Ser diferentes de las demás organizaciones de similar oferta a la nuestra, trabajando de manera dinámica, activa y precisa.

4.4.4 Análisis de factibilidad

Factibilidad Económica

Obviamente que las empresas sobreviven con los ingresos de dinero para seguir funcionando, es por esto que debe demostrarse que este proyecto aportará al desarrollo empresarial para su subsistencia, lo que justificará la inversión propuesta a realizarse en un Plan Estratégico.

Factibilidad Técnica

Debe realizarse una evaluación que demuestre que la empresa es capaz de acoger la propuesta del Plan Estratégico en la presente investigación, se debe tener evidencias de lo que se ha planificado para los problemas existentes, que conlleva poner en marcha el proyecto.

Factibilidad Organizacional

Este determina si existe una estructura organizacional formal o informal que apoyen y mejoren las relaciones entre el personal, arrendatarios y gerente, de tal manera que como resultado den un mejor funcionamiento y aprovechamiento de los recursos disponibles, es necesario que la empresa municipal Quevedo Shopping Center tenga bien definida la parte administrativa y operativa para lograr así que estas no obstaculicen el fiel cumplimiento de sus objetivos empresariales.

Factibilidad operativa

Esta factibilidad hace mención a que debe existir personal capacitado para llevar a cabo el proyecto, tanto colaboradores de la empresa como sus arrendatarios, y así mismo, deben existir clientes dispuestos a emplear los servicios vertidas en el plan.

4.4.5 Objetivos estratégicos

General

Ofrecer servicios y atención a los clientes de manera eficiente con alternativas comerciales, por medio de un apropiado manejo administrativo que permita el desarrollo empresarial a la empresa municipal Quevedo Shopping Center.

Específicos

- 1. Diseñar programas de capacitación.** Realizar el diseño de un cronograma permanente de capacitación tanto para los colaboradores y arrendatarios de los locales comerciales de la empresa municipal Quevedo Shopping Center, con la finalidad de mejorar los servicios y la atención al cliente.
- 2. Gestionar locales comerciales anclas como atracción a clientes.** La administración de la empresa municipal Quevedo Shopping Center, debe realizar los acercamientos para contratar franquicias nacionales comprobadas del gusto de clientes de entretenimiento como atractivo a clientes.
- 3. Promover el desarrollo empresarial.** Se debe examinar la infraestructura e instalaciones para desarrollar la estructura de la administración y capacidad operativa para su funcionamiento de la empresa municipal Quevedo Shopping Center, mediante la aplicación de herramientas gerenciales que aseguren una credibilidad empresarial.

4.4.6 Matriz de Marco Lógico

Cuadro 12: Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios Verificación	Supuestos
<p>FIN Mejorar la atención y servicios para el desarrollo empresarial de la empresa municipal Quevedo shopping Center.</p>	<p>Mayor afluencia de clientes en la empresa municipal.</p>	<p>Número de clientes que se sienten satisfechos con las nuevas directrices administrativas.</p>	<p>La administración del Quevedo Shopping Center establece las directrices a seguir para mejoras de la empresa.</p>
<p>PROPÓSITOS:</p> <p>Diseñar programas de capacitación</p> <p>Gestionar locales comerciales anclas como atracción a clientes.</p> <p>Promover el desarrollo empresarial</p>	<p>Programas de capacitación.</p> <p>Locales de franquicias nacionales de entretenimiento.</p> <p>Instalaciones adecuadas con estructura administrativa y capacidad operativa.</p>	<p>Número de capacitaciones (cursos, seminarios, etc.)</p> <p>Entrevistas con representantes de franquicias nacionales de entretenimiento.</p> <p>Mejoras en instalaciones con capacidad operativa para su funcionamiento.</p>	<p>La empresa capacita a sus colaboradores y arrendatarios.</p> <p>Entrevistas con resultados favorables</p> <p>Clientes satisfechos con los servicios y ambiente de las instalaciones.</p>

Elaborado: Autor

4.4.8 Plan de Acción

En el presente plan se detalla los planes de acción a seguir como resultado de un profundo análisis a la situación actual de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.

La información obtenida en la investigación por medio de la encuesta a los clientes, entrevista al gerente de la empresa municipal, fueron concluyentes obvio de suma importancia para identificar cada detalle de la organización.

4.4.7.1 Planes de Acción

Cuadro. 13 Plan de Acción: Diseñar programas de capacitación

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1. Implementar programas de capacitación para mejorar los servicios y atención del cliente en la empresa municipal Quevedo Shopping Center.	1.- Capacitar a los colaboradores y arrendatarios de la empresa Quevedo Shopping Center.	Gerente de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.	1 cada tres meses	2,000.00

Elaborado: Autor

Cuadro. 14 Plan de acción: Gestionar locales comerciales anclas como atracción a clientes.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1.- Gestionar franquicias nacionales (comidas rápidas, cines, supermercados, etc.) como atractivo a clientes para la empresa municipal Quevedo Shopping Center.	1.- Visitar a representantes de franquicias nacionales para adquirir los derechos para su funcionamiento en la empresa municipal Quevedo Shopping Center.	Gerente de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.	2 meses	1,000.00

Elaborado: Autor

Cuadro.15 Plan de acción: Promover el desarrollo empresarial

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO
1.- Brindar una imagen institucional tanto interna como externa de la empre municipal con el apoyo del directorio y el GAD municipal de Quevedo.	1.- Gestionar ante el GAD municipal por intermedio del directorio de la empresa municipal las mejoras en sus instalaciones como la climatización.	Gerente de la empresa municipal Quevedo Shopping Center.	6 meses	15,000.00

Elaborado: Autor

4.5 Impacto que genera la propuesta de Plan Estratégico

4.5.1 Entornos de la empresa municipal Quevedo Shopping Center

a.- Entorno Económico

El entorno económico en la actualidad resulta complicado con los momentos difíciles que vive el mundo debido a caprichos políticos que conllevan a sus malos manejos, la empresa municipal Quevedo Shopping Center actualmente se encuentra estable para su funcionamiento, se siente afectada por estar pagando deudas que dejó la ex administración.

b.- Entorno tecnológico

En el ámbito tecnológico la empresa municipal Quevedo Shopping Center cuenta con tecnología necesaria para su funcionamiento, para superar ciertas molestias que ocasionan deserción de clientes es necesario de adquiera equipos tecnológicos para la climatización de sus instalaciones.

c.- Entorno legal y administrativo

Desde el punto de vista legal la empresa municipal se encuentra constituida por medio de ordenanza municipal con los respectivos permisos de funcionamiento, RUC, etc.

En lo administrativo la empresa está administrada por un profesional que conoce de las herramientas propuestas en un Plan Estratégico.

d.- Entorno social y cultural

En este entorno podemos manifestar que las personas que acuden como visitantes, clientes o arrendatarios a la empresa municipal son personales naturales y también jurídicas, que son atendidos por la administración sin distintivos sociales, raciales, culturales, todos son tratados con la misma calidad, importancia para su satisfacción.

4.5.2 Entornos sectoriales de la empresa municipal Quevedo Shopping Center

a.- Entorno competitivo

En la actualidad el entorno del Quevedo Shopping Center es competitivo, hay distintas opciones de empresas con similar oferta, incluso con franquicias nacionales que es una desventaja para la organización como atractivo para clientes, la ubicación de la empresa es una fortaleza, en pleno centro del cantón Quevedo, con la herramienta de propuesta Plan Estratégico se pretende ser altamente competitivos.

b.- Entorno de clientes

Los clientes que visitan las instalaciones del Centro Comercial Quevedo Shopping Center son considerados de clase media y baja, quienes buscan satisfacer por medio de los locales comerciales de la empresa sus necesidades, por medio de las gestiones a realizarse se pretende obtener una mejor afluencia de clientes.

4.4.3 Matriz de impacto

Cuadro 16. FODA PONDERADO DE LA EMPRESA MUNICIPAL QUEVEDO SHOPPING CENTER

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Terreno propio.	X			Nuevos inversionistas	X		
Liquidez económica	X			Cursos y seminarios de capacitación.	X		
Presupuesto para mejoras (Gad municipal)	X			Excelente imagen tanto interna como externa.	X		
Capacidad para desarrollarse empresarialmente	X			Mayor captación de clientes.	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
La ubicación del Centro Comercial	X			Centros Comerciales con franquicias nacionales.	X		
La falta de inventario	X			Inestabilidad Económica	X		
Falta de interés por capacitarse	X			Inestabilidad política del GAD municipal.	X		

Elaborado: Autor

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Que la empresa municipal Quevedo Shopping Center le falta servidores para la capacidad actual de atención al cliente, como también que no cuenta con un cronograma de capacitación para sus colaboradores y arrendatarios, sus instalaciones le falta mejoras en la climatización, lo cual debilita su imagen institucional, no permitiéndole desarrollarse empresarialmente.
- Que la investigación realizada por medio de encuestas y entrevista realizada a clientes y gerente de la organización, puedo concluir que la misma no tiene definida una misión y visión institucional, con lineamientos que impulsen su desarrollo empresarial.
- Que la empresa municipal Quevedo Shopping Center no cuenta con un proceso estratégico que dirija y controle las actividades administrativas para su funcionamiento, lo cual le conlleva a tener un mal manejo administrativo por falta de la herramienta guía de su desarrollo empresarial.

5.2 Recomendaciones

- Que la empresa municipal Quevedo Shopping Center debe buscar en el GAD de la ciudad, el respectivo respaldo económico para realizar en sus instalaciones la climatización de la organización, como también realizar procesos de reclutamiento de talento humano para la selección de personal calificado en áreas específicas y cubrir la capacidad actual de atención y servicio al cliente.
- Que la empresa municipal Quevedo Shopping Center debe considerar la presente propuesta de Plan Estratégico, tales lineamientos le ayudará en el direccionamiento administrativo de la organización, inculcando a sus colaboradores y arrendatarios de la misión y visión institucional para su desarrollo empresarial.
- Que la empresa municipal Quevedo Shopping Center informe a su Directorio de la existencia de la presente propuesta de Plan estratégico que se realizó en el presente trabajo de investigación para el desarrollo empresarial, para que el mismo sea aprobado financiado para su ejecución.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- AME/INFODEM. (2009). Planificación Local Participativa: Proceso Metodológico. Quito Ecuador: pag 49.
- ANTHONY. (2008). Estrategias de Planificación en el sector empresarial. 2da edicion pag 38.
- ARANDA, A. (2009). Planeación estratégica educativa. Quito: 2da edición pag 15-25.
- BARRANCO, F. (2009). Técnicas de Marketing Político. México: Peramide.
- CAICEDO, M. (2009). Manual de Planificación Regional. Caracas.
- CARNEIRO, M. (2010). Dirección Etrategico Innovadora. España: Netbiblo.
- CONSTITUCIONAL, C. (4 de ABRIL de 2015).
https://www.corteconstitucional.gob.ec/images/contenidos/quienes-somos/Constitucion_politica.pdf.
- CONUEP. (2008). Perfil Plan Nacional de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas . Quito Ecuador.
- DRUCKER, P. (2008). La Gerencia,tareas, responsabilidades y practicas. Buenos Aires Argentina: El Ateneo.
- ESPINOZA, H. (2008). Planificación herramienta útil para la visualización del futuro. pag 8-10.
- FERNANDEZ, J. (2009). La Planificación urbanistica y estratégica. México: Disantes.

HITT, M., BLACK, S., & PORTER, L. (2009). Administración. México: Pearson Education pag 287.

JHON, R., & SCHERMERHORN, J. (2005). Administración. México: Limusa S.A pag 13.

KRIEGEL, R., & PLATER, L. (2008). Si no está Roto Rómpalo, ideas no convencionales para un mundo de negocios cambiante. Bogotá.

MALCOLM, P. (2006). El Servicio al cliente. España: ediciones España pag 58.

MERELLO, A. (2010). Prospectiva. México.

NAVAJO GOMEZ, P. (2009). Planificación Estratégica en Organizaciones lucrativas . Madrid España: Narcea S.A. 3era edición.

QUEVEDO, G. M. (4 de ABRIL de 2015).
<http://www.quevedo.gob.ec/ordenanzas-municipio-de-quevedo/>.

RICHARD, L. (2009). Adinistración . México: Thompson 6ta edicion paqag 210-211.

SERNA GOMEZ, H. (2010). Planeación y Gestión Estratégica . Colombia: Legis.

LINKOGRAFÍA

www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion-de-bolsillo.pdf

www.quevedo.gob.ec/ordenanzas-municipio-de-quevedo/.

CAPÍTULO VII
ANEXOS

Anexo 1

**UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Encuesta dirigida a los clientes de La empresa municipal
QUEVEDO SHOPPING CENTER**

1.- ¿Con qué frecuencia usted visita la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

2.-¿Cómo considera la atención al cliente que recibe en la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

3.- Durante su estancia en la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER ¿Cuál fue su tiempo de espera para ser atendido?

Inmediato

5 minutos

10 minutos

15 minutos

20 minutos

30 minutos

Más de 30 minutos

4-En su estancia en la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER ¿El personal de atención se preocupó por dar satisfacción a sus necesidades?

Si

No

5.- ¿Considera usted que el personal que la labora en el Quevedo Shopping Center es suficiente y está capacitado para sus actividades?

Si

No

6.- ¿Considera que las instalaciones de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER son?

Adecuadas

No adecuadas

7.- ¿En qué considera usted que la administración de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER debe mejorar en sus instalaciones?

INFRAESTRUCTURA

CLIMATIZACIÓN

FRANQUICIAS NACIONALES

()

()

()

LOCALES ABIERTOS

OTROS

()

()

8.- ¿Considera que la administración de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER realiza estrategias a corto, mediano o largo plazo para mejorar la situación actual de la organización?

Si

No

9.- ¿Conoce usted la misión, visión y valores institucionales por medio de algún medio publicado en las instalaciones de de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

Si

No

10.- ¿Conoce la estructura organizacional (organigrama) de la empresa municipal QUEVEDO SHOPPING CENTER?

Si

No

Anexo 2

UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA EMPRESA MUNICIPAL
QUEVEDO SHOPPING CENTER

1.- ¿Cuál es su profesión y Qué tiempo tiene como gerente en la empresa?

2.- ¿Cómo califica la atención que reciben los clientes que asisten al Quevedo Shopping Center?

3.- ¿Cuenta la empresa con planes de acción a corto, mediano y largo plazo para mejoras administrativas que le permitan el desarrollo empresarial a la empresa?

4.- ¿Inculca a los colaboradores y arrendatarios la misión, visión y valores corporativos institucionales de la empresa a su cargo?

5.- ¿Realiza la empresa a su cargo por medio de un cronograma capacitación a colaboradores y arrendatarios de la empresa municipal Quevedo Shopping Center?

6.- ¿En qué considera usted que la empresa municipal a su cargo debe mejorar para el desarrollo empresarial?

7.- ¿Existen quejas permanentes por parte de los clientes? ¿Cuáles son?

8.- ¿Considera que las instalaciones del centro comercial son adecuadas para su funcionamiento?
