



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

Tesis de Grado Previo la obtención del
título de: Ingeniera en Gestión
Empresarial

TEMA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS
DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2014-2017.

AUTOR

MARLON DAVID CEDEÑO SOLÓRZANO

DIRECTOR

LCDO. RAFAEL PINTO COTTO, M.SC.

QUEVEDO - ECUADOR

2015



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

Tesis de Grado Previo la obtención del
título de: Ingeniera en Gestión
Empresarial

TEMA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS
SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS
DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2014 -2017.

AUTOR

MARLON DAVID CEDEÑO SOLÓRZANO

DIRECTOR

LCDO. RAFAEL PINTO COTTO, M.SC.

QUEVEDO – ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO

Yo, Marlon David Cedeño Solórzano, declaro que el trabajo aquí descrito es de 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 normativa institucional vigente.

MARLON DAVID CEDEÑO SOLÓRZANO
C.I. 120540534-1

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Lic. Rafael Pinto Cotto, MSc. Director del Proyecto de Investigación:
CERTIFICO: Que el egresado **Marlon David Cedeño Solórzano**, realizó el proyecto de investigación titulado PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2014 -2017.

Bajo mi dirección habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

LCDO. RAFAEL PINTO COTTO M.SC.
DIRECTOR DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIA EMPRESARIALES
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2014 -2017.”

Presentado al consejo directivo como requisito previo a la obtención del título de ingeniero en Gestión Empresarial

Aprobado:

ECO. ROGER YELA BURGOS MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

ING. GINA RENDÓN GUERRA MSc. ING. JUAN CANO INTRIAGO MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL **MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

QUEVEDO – ECUADOR

2015

AGRADECIMIENTO

De manera especial mi agradecimiento va dirigido a Dios, por guiar cada paso que di, y por permitirme alcanzar esta meta, también a mis padres y hermano.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, de manera especial a la Facultad de Ciencias Empresariales y a todos los Docentes quienes la conforman por hacer posible que mi anhelo de ser profesional sea una realidad por ser una Institución que presta servicios educativos, para así hacernos profesionales útiles a la sociedad.

Al Lcdo. Rafael Pinto Cotto MSc. Director de Tesis por todos los conocimientos transmitidos y su apoyo incondicional en el proceso de esta investigación.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe, por facilitarme la información adecuada, en especial al Tecnólogo. Wilmer Cherrez Rodríguez, Jefe del Departamento de Compras Públicas, quien me brindo su colaboración para realizar este trabajo de investigación.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico de una manera muy especial con amor y agradecimiento a cada uno de los miembros de mi familia.

A mis padres que han sido mis mentores y guías, que con su paciencia y ternura ha llenado mi corazón de amor, que con sus consejos y energías han hecho crecer mi espíritu.

Además por enseñarme a valorar las cosas por más pequeñas que sean, por su compañía y fortaleza, por el amor y respeto que nos tienen.

DAVID

ÍNDICE

PORTADA.....	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO	III
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	IV
MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE.....	VIII
ESQUEMA DE CODIFICACIONES (DUBLINCORE)	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIII
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	2
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1. Problematización	3
1.2.2. Diagnostico	4
1.2.3. Pronóstico	4
1.2.4. Control del Pronóstico.....	4
1.2.5. Formulación del problema.....	5
1.2.6. Sistematización del problema	5
1.2.7. Delimitación del Problema:	5
1.3 JUSTIFICACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS.....	6
1.4.1 General	6
1.4.2 Específicos.....	7
1.5. HIPÓTESIS	7
1.5.1. Hipótesis General	7
1.5.2. Hipótesis Específica.....	7
CAPÍTULO II.....	8

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	9
2.1.1. Plan Estratégico.....	9
2.1.2 Etapas de un plan estratégico.....	9
2.1.3 Importancia del plan estratégico	13
2.1.4 Visión de la organización	13
2.1.5 Misión de la organización.....	15
2.1.6 La planeación estratégica	17
2.1.7 El camino hacia la excelencia en el servicio	18
2.1.8 Por qué es necesaria la excelencia en el servicio.....	18
2.1.9 La excelencia consiste en conocer satisfacer y sorprender a los clientes.....	19
2.1.10 Los diferentes niveles de la calidad del servicio	23
2.1.11 Como tratar con un cliente descontento	24
2.1.12 Adjudicación.....	26
2.1.13 Contrato	26
2.1.14 La evolución del contrato	27
2.1.15. Clasificación de los contratos.....	28
2.1.16 Elementos de los contratos.....	30
2.1.17 Los contratos consensuales.....	31
2.1.18 Cláusulas adicionales en el contrato de compraventa	34
2.1.19 La ejecución en la administración	35
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	36
2.2.1. Plan Operativo Anual (POA)	36
2.2.2 Plan Anual de Contrataciones (PAC).....	37
2.2.3 Objetivos	37
2.2.4 Consideraciones del PAC	37
2.2.5 Reglas de negocio	43
2.2.6 Las reglas de negocio y la gestión por procesos	44
2.2.7 Estrategias competitivas	51
CAPÍTULO III.....	58
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	58

3.1.1. Localización y duración de la investigación	59
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	60
3.2.1. Bibliográfica – documental	60
3.2.2. De campo.....	61
3.3. MÉTODOS INVESTIGATIVOS	61
3.3.1. Deductivo - Inductivo	61
3.3.2. Lógico - Histórico.....	61
3.3.3. Analítico- Sintético.....	61
3.4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	62
3.4.1. Primarias.....	62
3.4.2. Secundarias.....	62
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	62
3.5.1. Entrevista	62
3.5.2. Encuesta	63
3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA	63
CAPÍTULO IV.....	64
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	64
4.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DE SAN JACINTO DE BUENA FE ING. WILMER CHERREZ....	65
4.1.2 ENCUESTA DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DE BUENA FE.....	67
4.2 DISCUSIÓN	77
4.3 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2014-2018.....	78
4.3.1 TEMA	78
4.3.2 Antecedentes de compras públicas.	78
4.3.3 Justificación	79
4.3.4 Plan de Trabajo	80
4.3.5 Definición y objetivos Departamento de Compras Públicas.....	81

4.4 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	84
4.4.1 Matriz de objetivos, metas e indicadores.....	84
4.4.3. Objetivos estratégicos, estrategias de acción.....	85
4.5. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES POR FUNCIÓN Y PROGRAMAS.....	85
4.5.1 Proyección de egresos para la implementación del Plan Estratégico.....	87
CAPÍTULO V.....	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
5.2. RECOMENDACIONES.....	90
CAPÍTULO VI.....	91
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	91
6.2 ANEXOS.....	94

ESQUEMA DE CODIFICACIONES (DUBLINCORE)			
1	Título / Title	M	Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del departamento de compras públicas del GAD del cantón Buena Fe periodo 2014 -2017
2	Creador / Creator	M	David Cedeño; Universidad Técnica Estatal de Quevedo.
3	Materia / Subject	M	Ciencias Empresariales; Ingeniería en: Gestión Empresarial; Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del departamento de compras públicas del GAD del cantón Buena Fe periodo 2014 -2017.
4	Descripción / Description	M	La presente investigación se realizó en la ciudad de Buena Fe, Provincia de Los Rios, con el objetivo de realizar un Plan estratégico para el mejoramiento de los servicios del departamento de compras públicas del GAD del cantón Buena Fe periodo 2014 -2017. Segmentando el mercado de manera objetiva, para proyectar su situación empresarial.
5	Editor / Publisher	M	Facultad de Ciencias Empresariales. Carrera, Ingeniería en Gestión Empresarial, Cedeño David.
6	Colaborador / Contributor	O	Ninguno
7	Fecha / Date	M	Noviembre 2014
8	Tipo / Type	M	Plan Estratégico.
9	Formato / Format	R	Doc. MS Word 2013
10	Identificador / Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec
11	Fuente / Source	O	Investigación Empresarial, plan estratégico.
12	Idioma / Language	M	Español
13	Relación / Relation	O	Ninguno
14	Cobertura / Coverage	M	Localización: Ámbito Empresarial
15	Derechos / Rights	O	Ninguno
16	Audiencia / Audience	O	Tesis (thesis)

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está enfocado en la implementación de un Plan Estratégico en el Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Buena Fe período 2014 -2017, en el estudio de mercado realizado se estableció que en el municipio es necesario que se mejoren los servicios para que cuando las personas lleguen a la institución se sientan muy cómodos al momento de brindarles los servicios que andan buscando.

Para la implementación del plan estratégico en el municipio se empezó analizando la misión, visión y principios institucionales que permitirán tener claro el camino de la entidad y sentar bases sólidas para lograr el desarrollo integral de la institución.

Dentro de este marco general, la investigación que se presenta a continuación aborda una propuesta teórica para diseñar y analizar indicadores de gestión aplicados al Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Fe.

Los planes estratégicos son de mucha importancia para el departamento de compras públicas, para sí poder brindar un servicio acorde de las necesidades de cada uno de los beneficiarios.

Al momento de plantear las visión y misión y objetivos del departamento del departamento de compras públicas del GAD, se puede determinar que el departamento no constaba con una visión y misión.

Los programas de estrategias sirven para el mejoramiento de la calidad y satisfacción al cliente y así poder llegar a los planes y metas propuestas, donde cada uno de los involucrados debe de estar en capacidad de responder en cada uno de sus labores que han sido designados.

Una vez realiza los objetivos propuesto se llega a determinar de que la ineficiencia del departamento es la falta de capacitación ya que esto es una debilidad para la organización y el avance del departamento.

Los factores de capacitación interna del departamento que se le hace hincapié es la implementación de las los planes estratégicos que ayuda al accionar de la organización.

Una de las sugerencias que se le hace al departamento de compra pública es el que se le brinde capacitaciones, talleres al personal que labora en el departamento.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En este trabajo analizaremos el mejoramiento de la calidad del departamento de compras públicas, y hacer a estos procesos ágiles, transparentes, eficientes y actualizados, que impliquen ahorros de los recursos y que faciliten las labores de control del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) Municipal como entidad contratante, así como de los propios proveedores, insumos, procesos, productos, comercialización, servicios y excelente recurso humano y todo esto se verá traducido en satisfacción las necesidades.

Así el término de calidad se ha convertido en una plataforma sólida sobre la cual puede construirse la gerencia de calidad asociada a la satisfacción, como las exigencias actuales lo exigen. El desarrollo de la calidad está unido profundamente a los aspectos socioeconómicos.

La calidad es una estrategia para el mejoramiento que abarca todos los niveles y áreas de responsabilidad. Combina técnicas fundamentales de administración. Esfuerzos existentes de mejoramiento y herramientas técnicas especializadas.

En la actualidad los Gobiernos Autónomos Descentralizados deben presentar informes con los que se medirá su gestión en términos de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de metas y objetivos.

Los GAD cada día deben estar dispuestos a mejorar su planificación y gestionar sus capacidades de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y contribuir así al mejoramiento continuo.

Capítulo I: El primer capítulo habla sobre el problema que enfoca el departamento investigado, además de plantear el objetivo general, y los objetivos específicos.

Capítulo II: Este capítulo corresponde a explicar los conceptos relacionados con el tema del proyecto, también a describir al departamento que es objeto de esta investigación.

Capítulo III y IV: En esta parte del proyecto se trata sobre los métodos y a la vez se hará el análisis de los resultados este capítulo también corresponde a la propuesta, es decir luego de haber analizado todos los resultados y realizado una evaluación minuciosa, presentaremos las posibles soluciones para obtener los objetivos y correctivos propuestos, proponiendo la ejecución Plan Estratégico para el Departamento de Compras Públicas Del Cantón Buena Fe Periodo 2014 -2018.

Capítulo V y VI: En el quinto capítulo se refiere a las conclusiones y recomendaciones aplicadas en el desarrollo del presente trabajo; el sexto capítulo se refiere a la bibliografía que está claramente sintetizados en este proyecto.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Problematicación

El departamento no cuenta con un análisis de la situación actual. Así mismo no dispone de un FODA técnicamente actualizado. Se desconoce el nivel de satisfacción de los usuarios. El departamento no tiene determinado un plan estratégico para mejorar los servicios y satisfacción de ellos ya que en la actualidad se está haciendo una reestructuración por la nueva administración.

Para brindar a los usuarios un servicio de calidad, acorde a las necesidades y mantener una gestión capaz de resolver inconvenientes de la sociedad, las carencias de cada uno ellos para así brindar un buen servicio. Las instituciones de éxito deben buscar permanentemente mejores alternativas en la gestión

administrativa a través de planes estratégicos para aplicarlos en todas sus jerarquías o niveles.

1.2.2. Diagnostico

Causa

- Insuficiente atención dirigida a la satisfacción de los usuarios.
- Se omite las fortalezas, debilidades, amenazas oportunidades que puede tener el departamento.
- Servicios de bajo calidad dirigida a los usuarios.

Efecto.

- Desmotivación de los usuarios
- Quejas y reclamos por parte de los ciudadanos
- Poca afluencia de los ciudadanos

1.2.3. Pronóstico

- Disminución de las fortalezas del departamento y se puede perder oportunidades por no conocerlas.
- Disminución de clientes reales del departamento por bajos nivel de satisfacción.
- Caída de la capacidad para conseguir los nuevos usuarios.

1.2.4. Control del Pronóstico

- Conocer la situación actual de la empresa, sus fortalezas debilidades amenazas y oportunidad al año 2014.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los usuarios del departamento.

- Definir estrategias de servicios de calidad en base de la satisfacción de los usuarios.

1.2.5. Formulación del problema

¿Cómo incide el diseño de un plan estratégico para el mejoramiento de los servicios en el departamento de compras públicas del GAD del cantón Buena Fe?

1.2.6. Sistematización del problema

- ¿Cómo la ausencia de un diagnóstico situacional influye en el desempeño administrativo del departamento de compras públicas del GAD?
- ¿de forma la carencia de la visión, misión y objetivos estratégicos incide en las actividades del departamento de compras públicas del GAD?
- ¿de qué manera la falta de programas como estrategias del mejoramiento de servicio influye en la calidad y satisfacción de los usuarios?

1.2.7. Delimitación del Problema:

1.2.7.1 Delimitación Espacial

La investigación se realizó en el Municipio del Cantón Buena Fe, Provincia de Los Ríos

1.2.7.2 Delimitación Temporal.

La investigación se realizó en el año 2014.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En virtudes de las exigencias de la nueva Ley de Educación Superior, un egresado de la Universidad debe ser investigador capaz de solucionar las necesidades de la sociedad en relación en su perfil profesional.

El presente trabajo de investigación se lo realiza basado en las nuevas disposiciones que exigen a la administración empresarial, ser flexible y a las adecuaciones a los cambios y retos que plantea los nuevos escenarios empresariales. La gestión empresarial se está caracterizando por centrar la atención cada vez más, en un elevado nivel de servicios al cliente, esta tendencia está evolucionando hacia la gestión de las relaciones con la atención a los clientes.

Contar con un adecuado diseño de los servicios al cliente es sugerencias para trabajar por una adecuada competitividad empresarial, reducir la brecha entre los servicios.

La idea principal de la tesis es denostar la incidencia de un plan estratégico de mejorar los servicios del departamento de compras pública del GAD del cantón Buena Fe.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 General

Diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de los servicios y satisfacción de los usuarios del departamento compras públicas del GAD del cantón Buena Fe en el año 2014.

1.4.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional del departamento e compras publica del GAD.
- Determinar la visión y misión y objetivos estratégicos del departamento de copras públicas del GAD.
- Establecer programas como estrategias de servicios para el mejoramiento de la calidad y satisfacción de los usuarios.

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis General

Un plan estratégico de mejoramiento de los servicios en el departamento de compras públicas permití la satisfacción a los usuarios.

1.5.2. Hipótesis Específica

El diagnóstico situacional del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe a través del FODA ayuda en la realización del Plan Estratégico para el período 2014 – 2017.

Variables

Variable Independiente

Plan estratégico

Variable Dependiente

Mejoramiento de los servicios en el Departamento de Compras Públicas.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

2.1.1. Plan Estratégico

REZA (2010). El Plan Estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años). Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

2.1.2 Etapas de un plan estratégico

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos, los Objetivos estratégicos son los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puestos que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas, las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuación, la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.

Etapa 6: Seguimiento, permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento da a conocer la manera en que se vienen aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación. La evaluación es el proceso que ayuda a medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas, y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

FASES DEL PLAN ESTRATEGICO

(PEDRO, 2005)Análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que puede ser realizada con el fin de formular e implementar eficazmente las estrategias.

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión y misión y objetivo estratégicos de una empresa forma una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta especificar y mensurales objetivos estratégicos.
- **Analizar el entorno.** Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.
- **Análisis interno.** Dicho análisis ayuda identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- **Valorar los activos intangibles de la empresa.** El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectual o intangible de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importante como inductores de ventajas competitivas y de creación de riquezas en la economía actual.

La formulación estrategias. De una empresa desarrolladas en varios niveles:

- **Estrategias corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestión que consideran a la cartera de negocios de la empresa
- **Estrategias competitivas.** O a nivel de unidad de negocios, las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar base para lograr una ventaja competitiva, ventaja que puede consistir en el liderazgo en costes y/o en la diferencias sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividades concreto con un alcance amplio.
- **Estrategias operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y de la manera de atenderla es analizar el desempeño de cada una de estas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia

La implantación estratégica. Requieren asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades dentro de la propia empresa.

ANALISIS DEL ENTORNO GENERAL

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad, la metodologías emplea para revisar el entorno general es el análisis PEST que consiste en examinar el impacto de aquellos factores.

FACTORES ECONÓMICOS

La evolución determina indicadores macroeconómicos pueden tener influencias sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad, Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener unas influencias importantes en su entorno, y por lo tanto en su futuro.

FACTORES SOCIALES Y DEMOGRAFICOS

Los demográficos es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar, es la raíz de muchos cambios en la sociedad, las demografías incluyen elementos con la edad de la población creciendo y decreciendo niveles de riquezas en cambio de la composición étnica, distribución geográfica.

2.1.3 Importancia del plan estratégico

El objetivo del Plan Estratégico puede variar en función de diversos aspectos; del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un Plan Estratégico, ya que sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El Plan Estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- ❖ Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- ❖ Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- ❖ Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- ❖ Mejora la coordinación de actividades.
- ❖ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- ❖ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- ❖ Mejora la comunicación.
- ❖ Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- ❖ El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- ❖ Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

2.1.4 Visión de la organización

Horacio (2011), En las instituciones públicas, los valores y la ideología tienen una significación esencial. La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de programación estratégica. Una declaración efectiva de la filosofía de la organización sirve de marco de referencia para la adopción de decisiones estratégicas.

La visión es una representación de lo que debe ser en el futuro el país, en el ámbito de la temática que le compete a la organización. George Morrissey señala que, en su origen, la visión es casi por completo intuitiva.

Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo directivo y gerencial. He aquí algunas preguntas, basadas en los planteamientos de Morrissey para la elaboración participativa de la visión:

1. ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestro país?
2. ¿Qué contribución única debiéramos hacer en el futuro?
3. ¿Cómo podría mi organización modelar dicho futuro?
4. ¿Cuáles son o deberían de ser las formas centrales de actuación de nuestra organización?
5. ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones clave como usuarios, mercados, desempeño, crecimiento, tecnología, calidad del servicio y política laboral, entre otros?

La visión es la imagen futura que una organización desarrolla sobre sí misma y sobre la realidad sobre la cual trabaja. Por lo general la visión incluye tanto los cambios que deseamos lograr en el seno de nuestra población objetivo (y en ocasiones del país en su conjunto), como la imagen objetivo de la propia Institución. Las cuestiones fundamentales que debe resolver el enunciado de visión son las que aparecen en el:

Visto el asunto a escala nacional, la visión de país es un elemento fundamental para impulsar cualquier proceso de desarrollo de una nación. Una visión

claramente establecida y que responda a un contrato social básico otorga valor agregado a los procesos económicos, creando sinergias y reduciendo los costos de transacción.

Por lo tanto, contribuye a acelerar el crecimiento económico y a mejorar la calidad de vida de la población.

2.1.5 Misión de la organización

Horacio (2011), La misión de la organización, por su parte, debe reflejar lo que la organización es, haciendo alusión directa a la función general y específica que cumple como instancia de gestión pública. En la mayoría de las entidades, el contenido de la misión se asocia al contenido de su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación.

Sin embargo, por diversas razones (como son la probable antigüedad del dispositivo legal, aunado a la velocidad de los cambios del entorno), frecuentemente tales leyes podrían ser insuficientes para definir la misión de la organización.

Ello hace necesario un esfuerzo por reinterpretar las disposiciones adoptadas a la luz del nuevo contexto nacional e internacional.

La declaración de misión suele abarcar los siguientes elementos:

- El concepto de la organización.
- La naturaleza de sus actividades.
- La razón de su existencia.
- La población objetivo a la que sirve.
- Sus principios y valores fundamentales.

La aplicación principal de la misión es servir como una guía interna para quienes toman las decisiones importantes, y para que todos los proyectos y actividades puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misma.

En lo externo, la misión constituye una plataforma de comunicación dirigida hacia los grupos prioritarios, específicamente hacia potenciales donantes, población beneficiaria de los proyectos o actividades de la organización y otras entidades públicas con las que usualmente se mantienen relaciones funcionales y de cooperación.

Una correcta declaración de misión permite:

- Establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones importantes que tome el equipo directivo, así como las otras unidades de la organización.
- Obtener el compromiso de todos los trabajadores a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto que forman la razón de ser de la organización.
- Atraer la comprensión y el apoyo de entidades y personas externas que sean importantes para el éxito de los proyectos y actividades de la organización.

Para formular una misión se puede utilizar ciertas preguntas genéricas, las cuales ayudan a identificar los elementos clave de la misión. Estas son resumidas en el cuadro siguiente.

En esta misma línea, una herramienta útil para la formulación de la misión es el enfoque de Derek F. Abell, según el cual una organización debe definir su misión en términos de tres dimensiones:

- ¿A quién se satisface? Es decir, qué personas, usuarios o población objetivo.
- ¿Qué se satisface? Es decir, qué necesidades específicas de los usuarios.

- ¿Cómo se satisfacen las necesidades? Es decir, las destrezas o habilidades mediante las cuales se satisfacen las necesidades de la población objetivo.

La formulación de la misión es determinante para la continuación del proceso de elaboración del plan estratégico, ya que tiene repercusiones sobre: el diagnóstico de la realidad interna y externa de la entidad; la selección de los objetivos estratégicos; y, el diseño de la estructura organizativa. Y con independencia del método empleado para su construcción, la misión de una organización es su declaración de propósito más amplia y puede considerarse como una expresión de su razón de ser. Si existe un considerable desacuerdo dentro de la organización en cuanto a su misión, esto ocasionará un aumento de los problemas y conflictos internos. La misión introduce unidad de pensamiento en la organización, y este es un requisito indispensable para la unidad de acción.

2.1.6 La planeación estratégica

WAYNER (2010), Muchas organizaciones realizan algún tipo de planeación, ya sea de largo plazo o estratégica y desde hace más de treinta años que se realiza un proceso formal de planeación estratégica.

Sin embargo, la mayoría de los procesos planeación estratégica están pobremente concebidos y ejecutados, el proceso a menudo es muy poco creativo y es más bien táctico que estratégico y el así llamado plan estratégico raramente impacta las decisiones diarias de las organizaciones. Para que el proceso de planeación estratégica sea exitoso, debe proveer criterios para la toma de decisiones diarias y un modelo en relación al cual, dichas decisiones puedan ser evaluadas.

Cuando se pregunta a los gerentes con respecto al plan estratégico de sus organizaciones, frecuentemente reaccionan buscando el plan en los cajones de su escritorio, el que obviamente no es funcional. Generalmente, la planeación

estratégica es vista como un ejercicio de la alta dirección que tiene poco o nada que ver con el desenvolvimiento real de la organización.

2.1.7 El camino hacia la excelencia en el servicio

TIGANI (2010), El camino hacia la excelencia sólo es posible cuando las empresas logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales de crear valor. Antes de considerar que aspectos son fundamentales a la hora de dar satisfacción a las demandas de valor de los clientes, debemos hacernos la siguiente pregunta.

¿CUÁNTO DE LO QUE UN CLIENTE COMPRA ES PRODUCTO Y CUÁNTO ES SERVICIO?

Esta pregunta no admite una respuesta simple. Por ejemplo, ¿Qué compra la gente en Mc Donald's? El Pan, la carne, la gaseosa y todo lo demás se puede conseguir libremente, pero nadie se lo sirve como ellos.

Rapidez, limpieza, sonrisas y un si para nuestro pedido es lo que pagamos con gusto. ¿Qué conclusión sacamos de esto? No es sólo la hamburguesa, es el show.

2.1.8 Por qué es necesaria la excelencia en el servicio

TIGANI (2010), El 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan, simplemente se van y nunca vuelven. Los clientes muy satisfechos, transmiten su satisfacción a 3 o menos personas.

Los clientes insatisfechos, transmiten su insatisfacción a 9 o más personas, porque siempre una mala experiencia será un buen motivo de conversación.

Cuesta hasta 5 veces más conseguir un nuevo cliente que venderle a un cliente. Porque para venderle a un desconocido tengo que hacer publicidad, promoción, descuentos, regalos, etc. El cliente tiene un valor de por vida, que es todo lo que el cliente puede consumir, de lo que nosotros vendemos, durante toda su vida. Perder una venta es insignificante comparado con perder un cliente.

2.1.9 La excelencia consiste en conocer satisfacer y sorprender a los clientes

TIGANI (2010), La excelencia en servicio, sólo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada. Ignorar cuales son los valores de los clientes es una actitud arrogante y descuidada, porque el valores lo que realmente motivará una transacción y sin embargo es subjetivo.

Una idea equivocada, es pensar que siempre debo aumentar el precio del servicio para aumentar el valor entregado al cliente, pero puedo usar creatividad para que esto no sea así. Para Uds., por ejemplo, una fotografía de mis hijas no tiene mayor valor (no pagarían por ella), por tratarse de niñas desconocidas, pero sin embargo tiene gran valor para mí. Una prenda de las que utiliza la selección nacional de fútbol tiene un precio determinado en el comercio, pero este no será el mismo si dicha prenda perteneció a uno de los integrantes destacados del plantel.

En consecuencia el precio y el valor no guardan una correspondencia tan fuerte, como para no intentar agregar valor sin afectar los precios. Debemos consultar a nuestros clientes, actuales, potenciales y aun a los clientes perdidos, para determinar la oferta de valor adecuada. Estas son las consideraciones que debo analizar antes de armar el paquete de valor que ofrecerá un negocio determinado. Este paquete de valor es un conjunto de cosas tangibles e intangibles que determinan para el cliente el valor integral

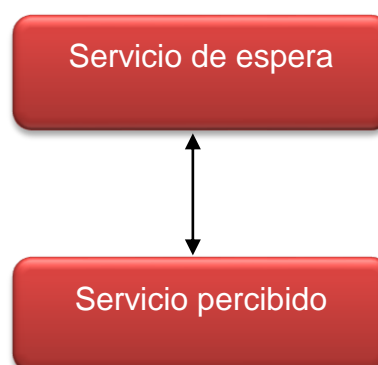
recibido. A modo de ejemplo supongamos que siendo las 18H00., decidimos salir a comer algo rápido para apaciguar el apetito sin demorar mucho. Nos han informado acerca de un café muy bien puesto, que hace unos maravillosos sándwiches de jamón a buen precio. Al entrar al local vemos un ambiente muy agradable y prometedor, pero observamos que el mozo que atiende las mesas, tiene casi dos falanges de su dedo índice derecho dentro de su nariz. En ese momento olvidamos todo lo demás y salimos velozmente del local. Lo único que se nos ocurre pensar que hará el mozo cuando no lo vemos.

ENFOQUE EN EL CLIENTE

LA BRECHA DEL CLIENTE

(GREMLER, 2009) La figura muestra un par de cuadros del modelo de brechas de la calidad de los servicios que corresponde a dos conceptos: expectativas del cliente y percepción del cliente, que desempeña una función importante en el marketing de servicios. Las expectativas del cliente son los estándares, o punto de referencias, para el desempeño contra con los que se compraron las expectativas de servicios, y con frecuencias se formulan en función de lo que un cliente cree que debería suceder o sucederá. Las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas de experiencia de servicios reales.

La brecha del cliente



COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR EN LOS SERVICIOS

En los enfoques en el comportamiento del consumidor de los servicios es decir, como los consumidores buscan, elegir, comprar experimentar y evaluar los servicios como será muchas influencias afecta estos procesos, siendo dos el más importante la etapa de la vida del consumidor y la generación que nació.

Conforme los consumidores atraviesan diferentes etapas de la vida, desde la infancia hasta la jubilación, sus necesidades y preferencias por ciertos servicios cambian. Debido a que también cambian las formas que eligen para experimentar los servicios, los tipos de estados que los atraen de diferente de igual moda.

Las diferentes generaciones de consumidores tienen personalidad moldeadas por acontecimientos historias y personas, en ciertas medidas, dirigen sus necesidades hacia diferentes tipos de servicios, al igual que la forma en que desean vivir y ser tratadas en el trabajo.

EL NUEVO ENFASIS EN LA GESTION DE LA RELACION CON EL CLIENTE CLAVE

(BURNET, 2002) El cliente como objetivo ya no será suficiente, pues su crecimiento poder crear la necesidad de una organización dirigida hacia él. Este concepto está creando una fuerte alianza entre clientes y proveedores y es un problema que gran parte de este nuevo énfasis en las relaciones está generando más por los clientes que por los proveedores: ¿Cuáles son las presiones que están forjando estas asociaciones?

- La economía de las abundancias, con demasiada capacidad de producción en busca de un consumo demasiado pequeño, crea una presión para diferenciar la oferta y para adaptar más el producto a una necesidad específica del cliente.
- Nueva tecnologías, que proporcionan oportunidades para nuevos competidores con productos sustitutivos. Bethlehem Steel casi se ha quedado fuera del mercado como proveedor de una industria automovilística cada vez hace un uso mayor del plástico en el montaje de automóviles.
- Ciclo de vida de un producto más corto, que significa que lo que los clientes ahora tiene en mente es las compras por componentes, teniendo así la capacidad de responder rápidamente a sus mercados.
- La revolución de la calidad y los métodos de producción, en tiempos ajustado demandan mayores niveles de colaboración y confianza entre clientes y proveedores.
- La dinámica aceleradora del mercado, que las compañías establecen conserven las ventajas de su tamaño o de su experiencias los competidores consiguen información detalladas sobre el 70 por ciento de los nuevos productos en un años; patentes casi nunca lograr impedir la imitación; entre el 60 y el 90 por ciento del proceso de la elaboración se difunde a los competidores los precios que se igualan con facilidad y no se tarda en hacer frente a las medidas publicitarias porque son evidentes.
- Alianzas sociedades de capital riesgo y reestructuración, muchos mercados esta presentado oportunidades para que los clientes firmen alianzas y/o desarrollar oportunidades para que los clientes firmen alianzas y/o desarrollen organización y estrategias internacionales o incluso globales.
- Los canales de distribución, ya no pueden seguir siendo gestionadas de formas positiva si el objetivo es evitar el conflicto y reducir los coste.

CADA CLIENTE ES UN SEGMENTO DEL MERCADO

La noción de la gestión de la relación con el cliente clave es unas extensiones naturales de la segmentación del mercado, en teoría, cada cliente potencial es un segmento de mercado. En realidad, las empresas deberían centrarse en segmento de mercado específico en los que creen que pueden demostrar una competitividad particular y en lo que puede crear un margen competitivo sostenible.

2.1.10 Los diferentes niveles de la calidad del servicio

(Historia, 2008) Antes de hablar sobre los distintos niveles de la calidad en el servicio, conforme a la acertada definición de Mr. Karl Albrecht en su libro "Theonlythingthatmatters" corresponde hacer un repaso de nuestros conceptos sobre la calidad, servicio y calidad total del servicio.

Calidad Es la medida de la dimensión en que una cosa o experiencia satisface una necesidad, soluciona un problema o agrega valor para alguien. Las cosas tangibles pueden ser comparadas entre sí para observar su proximidad al ideal o standard, pero tratándose de servicio y de las diferentes percepciones de los clientes, la mayor calidad no la dará el apego a un standard, sino la superación de las expectativas que cada cliente tenga de lo recibido.

Calidad = Resultados – Expectativas. Si al efectuar esta resta, en cada momento de verdad, el resultado es positivo, es porque hay una calidad perceptible, en cambio si el resultado es negativo la insatisfacción será inevitable. Es claro que el concepto de calidad total involucra todo lo que es perceptible eliminando la separación de producto y servicio.

Servicio. Es cualquier trabajo hecho por una persona en beneficio de otra. Esta definición nos hace claro que quienes de alguna manera están dependiendo de nuestro trabajo, son nuestros clientes sin importar si están de éste u otro lado del mostrador. Esto es lo que alimenta el concepto de cliente

interno y aquellas personas que no están sirviendo a los clientes en forma directa, deben servir a los que sí lo hacen.

Calidad Total de Servicio. Es la situación en la cual, una empresa otorga calidad y servicios superiores a sus clientes, propietarios y empleados. Significa que todas las características, actos e información deben aumentar la capacidad de producir valor para el cliente.

2.1.11 Como tratar con un cliente descontento

(Historia, 2008) Es fundamental escuchar al cliente cualquiera sea su queja (justa o injusta, importante o nimia) sin interrumpirlo mientras expone su problema. También evitar los interrogatorios que parecen un intento de justificarse en cada aseveración, porque esto provoca que el cliente molesto se moleste más y que el que está tranquilo comience a irritarse.

Quien atiende tiene identificarse siempre, para darle al cliente la seguridad de que está hablando con alguien responsable y no con un contestador automático que innumerables experiencias han demostrado, que no satisface. También identificar al cliente y llamarlo siempre por su nombre, esto siempre da tranquilidad, ya que a todos nos gusta hablar con gente que nos reconoce. A continuación, habrá que demostrar al cliente un adecuado interés por estar de su lado, pero sin cargarse personalmente ni cargarle a la empresa las culpas del reclamo. Acto seguido se deberán determinar los hechos, esto es, lo que realmente ha pasado y analizar el por qué, con lo que quizá se pueda llegar a determinar si el producto se está usando adecuadamente, o bien si hay un tercero involucrado en el problema, pero sin discutir nunca aclarando que la mayor información hará más fácil la resolución.

Hay que evitar por todos los medios posibles, dejar al cliente esperando, ya sea por respuestas en línea o personalmente y resolver todo lo que esté al alcance

Inmediatamente, por supuesto sin prometer nada que luego no se pueda cumplir.

Cuando el problema no pudo ser resuelto en el término mínimo deseado, quien atiende debe interesarse por la rápida resolución, además de mantener informado al cliente sobre la causa por la cual su problema sigue en vías de solución y cómo será resuelto rápidamente. Al cliente le gusta saber que no ha sido olvidado.

En el caso en que exija una fecha cierta se debe investigar con el resto del equipo interviniente, asegurándose que el compromiso asumido será fielmente respetado. En los casos en que no exija una fecha cierta, se le dará el plazo normal de cumplimiento aplicando la fórmula que sugerimos a continuación.

"Supeditado ha sido registrado, si por alguna razón no se ha cumplido en la fecha que le acabo de informar, comuníquese conmigo nuevamente, por favor".

Hay que tratar de explicar, con mucha amabilidad, cual es el alcance de la garantía en los casos en que el reclamo la excede, pero nunca polemizar. La tendencia de quienes no tienen experiencia en el trato con la gente es la de ser simétricos al interlocutor, esto es, tratar bien al amable y tratar mal al que no lo es; sin embargo dado que quien atiende siempre es la misma clase de persona, tiene que evitar toda simetría y ser amable con todos, reteniendo su integridad en todo tiempo. Si la persona que atiende permanece tranquila, el cliente más enojado terminará por tranquilizarse al darse cuenta que no consigue nada de mala forma.

Es necesario ser agradecido y cordial después de la más dura crítica, teniendo en cuenta que la debida atención a las sugerencias del cliente conseguirá erradicar críticas futuras. La conversación siempre debe terminar agradeciendo el llamado y recordándole al cliente que estamos para servirle.

2.1.12 Adjudicación

(GUZMAN, 2010) La adjudicación es el acto judicial que consiste en la atribución de una cosa (mueble o inmueble) a una persona a través de una subasta, licitación o partición hereditaria. El ganador del proceso, por lo tanto, se adjudica el bien y pasa a ser su propietario o responsable. Por ejemplo: “La concesionaria informó esta mañana la adjudicación de los automóviles que se entregarán en el transcurso del mes”, “Quiero estar atento a la adjudicación de los pasajes para ver si podemos viajar la próxima semana”. En el caso de proceder a acometer el proceso de adjudicación judicial de un inmueble determinado es importante dejar patente que se requiere llevar a cabo la presentación de una serie de documentación para que se otorgue aquel. En concreto, tendríamos que hablar de la correspondiente solicitud, los antecedentes registrales, un croquis, la constancia del empadronamiento o el pago del derecho de adquisición.

Cuando hablamos de herencias y procesos de adjudicación hay que dejar claro y patente que el correspondiente heredero no necesitar tener en su haber ningún tipo de escritura pública ante el notario para poder adjudicarse aquellas. En este sentido no podemos pasar por alto tampoco el hecho de que dentro del ámbito docente también se hace uso del término adjudicación con este significado. Y es que cuando va a comenzar el curso es habitual que la administración pública correspondiente se encargue de proceder a acometer los actos de adjudicación mediante los cuales se otorgan los destinos que corresponden a los distintos profesores y maestros que no cuentan aún con plaza fija en una población.

2.1.13 Contrato

(GUZMAN, 2010) Para entrar en el estudio de los contratos, es menester dejar aclarado el sentido de los términos convención, pacto y contrato. La convención es el acuerdo de voluntades que recae sobre un negocio jurídico

que tenga por objeto crear, modificar o extinguir algún derecho, destinado a producir efectos, es decir, a reglar los derechos de las partes. Era un negocio bilateral o multilateral por cuanto requería el concurso de dos o más voluntades. Constituye el género con respecto a los contratos. Es también necesario para aclarar el verdadero sentido de la convención, establecer su contenido y alcance frente a otras expresiones análogas como pacto y contrato. El pacto, se diferencia de la convención, ya que se refiere a aquellas relaciones que carecen de acción, ya que solamente engendran una excepción. Con el paso del tiempo, el pacto se fue asimilando al contrato al otorgarle acciones para exigir su cumplimiento. El contrato se aplica a todo acuerdo de voluntades reconocido por el derecho civil, dirigido a crear obligaciones civilmente exigibles. Estos llegaron a constituir una de las fuentes más fecundas de los derechos de crédito. Estaba siempre protegido por una acción que le atribuía plena eficacia jurídica, cosa que también ocurría con algunos pactos que no entraban en la categoría de contratos, pero existía también un gran número de convenciones o pactos que, a diferencia de los contratos, no estaban provistos de acción para exigir su cumplimiento y carecían de nombre.

El hecho de que la voluntad de las partes constituya el elemento fundamental de las convenciones, de donde se sigue que la convención forma ley entre las partes, y las obligaciones conforme a las disposiciones que contiene, este principio es reconocido por los romanos como de derecho natural, y por lo tanto admiten que toda convención no reprobada, hace nacer una obligación natural entre las partes contratantes, pero para que la obligación tuviese fuerza ejecutoria en el derecho de los quirites, era preciso que además tuviese una causa civil. Estos eran los contratos".

2.1.14 La evolución del contrato

(GUZMAN, 2010). Como he expresado anteriormente, no todo acuerdo de voluntades era considerado contrato, sino solamente aquellas relaciones a las que la ley atribuía el efecto de engendrar obligaciones civilmente exigibles.

En el derecho, el contrato es el acuerdo de voluntades capaz de constituir a una persona en deudora de otra, incluyendo como tales a toda clase de negocio que tuviera por fin la creación, modificación o extinción de cualquier relación jurídica.

El nexum fue el primer contrato romano que se caracterizaba por las rígidas solemnidades que debían seguirse para su perfeccionamiento, como la pesada del cobre y la balanza y la presencia del librepens y de los cinco testigos. Contrato podía llevarse a cabo entre ciudadanos, aparece la stipulatio para que también pudieran contratar los no ciudadanos, donde las partes podían interrogarse usando cualquier expresión, a lo que el obligado contestaba siempre: promitto. De esta manera nacieron los contratos verbales. De la práctica de que un ciudadano romano llevara un libro de registro doméstico, el codex accepti et expensi, donde anotaba los crédito contra el deudor, así nos encontramos con la nómina transcriptitia que era usada cuando el obligado era otro ciudadano, y con la chirographa o syngrapha para el deudor extranjero. De estas formas de celebrar una convención cuyo perfeccionamiento radicaba en las anotaciones, derivan los contratos literales. Posteriormente, se agregaron el mutuo, el comodato, el depósito y la prenda, estos surgen cuando deja de ser el nexum el medio más idóneo para celebrarlos, bastando la simple tradición de una cosa. Estos constituyen los contratos reales.

2.1.15. Clasificación de los contratos

Los contratos pueden clasificarse de la siguiente manera:

(GUZMAN, 2010) Contratos unilaterales y bilaterales, según nazca obligación para una de las partes, como en el mutuo; o que engendraban obligaciones para ambas partes, como ocurre en la compra venta. Los contratos bilaterales son también llamados sinalagmáticos, y entre estos, se distinguen los perfectos o asexuales de los imperfectos o anaqueles.

Los primeros eran los que desde el momento mismo de su conclusión, engendraban obligaciones para todas las partes contratantes. Los segundos eran aquellos que al concluirse el contrato, solo nacían obligaciones para una de las partes contratantes, pero que luego, por circunstancias posteriores y eventuales, podían engendrarlas también para la otra parte, por ejemplo: el comodato: el contrato al concluirse no engendrabla obligaciones sino para el comodatario (cuidar la cosa prestada y devolverla al vencimiento del término); pero si él realizaba gastos extraordinarios para su conservación, nacía a cargo del comodante la obligación de reembolsarlos.

En los contratos bilaterales, no se admite que una de las partes pueda exigir la prestación de la otra mientras esta no haya satisfecho la propia.

Contratos iuris civiles e iuris Gentium, según sean celebrados entre romanos o sean tenidos por partes romanas o extranjeras, o solamente extranjeras. Su origen surge del iuris Gentium, como por ejemplo los contratos consensuales, reales, la stipulatio.

Son contratos de buena fe, la compra venta, la locación, la sociedad, la prenda, el depósito y el comodato, entre otros.

Contratos gratuitos y onerosos, según que dieran a uno de los otorgantes alguna ventaja no contrarrestada, como el mutuo, y onerosos cuando las partes hicieran sacrificios o desembolsos recíprocos, como en la compraventa.

Los contratos onerosos se podían dividir a su vez en conmutativos, cuando contenían prestaciones ciertas, y aleatorios, cuando aquellas quedaban supeditadas al azar.

Contratos principales y accesorios, los primeros tenían existencia propia con independencia de toda otra convención, como la locación; los segundos, dependían de uno principal al que estaban vinculados.

Contratos nominados e innominados, según estuvieran o no dotados de un nombre.

Los nominados, estaban provistos de una acción designada con un nombre especial según la figura contractual que se tratara; los innominados, carecían de acción propia, solo se valían de una acción común a todas las relaciones de este tipo.

2.1.16 Elementos de los contratos

Los elementos de los contratos pueden clasificarse en:

(Historia, 2008) Esenciales: son aquellos sin cuya concurrencia el contrato no concebirse ni existir (estos son requisitos del contrato), sin ellos no existe el contrato, ya que son la esencia del acto.

Entre esto elementos tenemos los que son comunes a todos los contratos, y aquellos que solo se exigen para determinados contratos, como serían las palabras sacramentales en la sponsio, las inscripciones en el contrato litteris, la datio en el mutuo, la gratitud en el mandato, etc.

Una incapacidad de derecho, como los infantes, los dementes, los pródigos, las mujeres púberes sui iuris.

El consentimiento: el contrato no puede celebrarse sin el acuerdo de voluntades.

El objeto: es la prestación del contrato: una sola prestación en los unilaterales, dos o más en los sinalagmáticos. El objeto es el hecho positivo o negativo que debe realizar una de las partes en beneficio de la otra, o las dos partes cuando ambas resultan acreedoras y deudoras en virtud del contrato.

El objeto tenía que ser posible, lícito, determinado o susceptible de serlo y presentar un interés para el acreedor. La causa: algunos doctrinarios afirman que ésta no se encuentra en los textos de Derecho Romano, sino que sólo fue empleada como sinónimo de fuente o de hecho generador de la obligación.

Naturales: son aquellos que aunque acompañando normalmente a un contrato, pueden ser excluidos por los contrayentes mediante una cláusula, tal sería, en la compra venta, la responsabilidad del vendedor por el desprendimiento o por los vicios ocultos de la cosa vendida, que se considera implícitamente comprendida en el contrato, mientras que las partes no dispongan lo contrario, ya que se trata de un elemento que no es de la esencia sino de la naturaleza del contrato, que puede ser excluido por la manifestación de voluntad de las partes, y el contrato no dejaría de ser tal.

Accidentales: son aquellos que dependen sólo de la voluntad de las partes, quienes pueden incluirlo para modificar los efectos naturales del contrato. Son llamados también modalidades y son: la condición, el plazo y el cargo.

Vicios del consentimiento: para que el contrato sea válido, el consentimiento debe emanar de personas dotadas de discernimiento y estar exentas de vicios. Si se halla afectado por uno de ellos, la parte perjudicada puede solicitar la nulidad de este.

2.1.17 Los contratos consensuales

Son aquellos para cuya validez no se requiere la observancia de una forma, sino únicamente el consentimiento de las partes, presentes, ausentes, y ya lo manifiestan de modo expreso o tácito.

Son la compra-venta, el arrendamiento, la sociedad y el mandato de los contratos consensuales, dominados por los principios de la buena fe, libres de formalidad, accesibles a los extranjeros y nacidos dentro de la corriente *iuris Gentium*.

El Derecho en su progresiva evolución se vio precisado a tutelar, mediante acciones especiales, ciertas convenciones que no se formalizaban por la palabra, la escritura o la entrega de la cosa, apareciendo así los contratos que no requerían solemnidades para su celebración, pues donde bastaba el simple acuerdo de las partes para que quedaran perfeccionados, admitiéndose que la voluntad sea expresada entre ausentes (carta o un intermediario).

2.1.17.1 La compraventa

Convención por la que una de las partes: vendedor, se obliga a dar a otro, el comprador la posesión de una cosa garantizando su pacífico goce, con la obligación de este último de transmitir la propiedad de una suma de dinero o precio.

En este contrato podemos apreciar el progresivo desarrollo del Derecho Romano, la más antigua forma de realizar una operación que tuviera por finalidad transmitir un bien a otra persona mediante una contraprestación, fue el acto material de trueque o permuta, pero esa forma trajo inconvenientes y ello dio lugar a que se diera una nueva forma de cambio: metales preciosos hasta luego llegar a la moneda.

Asimismo en un principio la compra-venta iba acompañada de formalidades por lo que era una especie de transmisión, pero al finalizar el período republicano y

con la preponderante influencia del iuris Gentium se configura el contrato consensual de compra-venta como medio productor de obligaciones que el Derecho Civil tituló otorgándole dos acciones:

- actiovenditi: acordada al vendedor.
- actioempti: concedida al comprador.

Caracteres y requisitos de la compra-venta:

- Quedaba perfecto con un acuerdo de voluntad sin formalidad.
- Era bilateral sinalagmático perfecto ya que engendraba obligaciones recíprocas:

Comprador, pagar precio convenido.

Vendedor, entregar posesión de la cosa.

- Era oneroso y conmutativo.
- Era de buena fe ya que el juez tenía el más amplio árbitro para apreciar las obligaciones de ambas partes.
- Era necesaria la capacidad y el consentimiento.
- Aunque la compra-venta se formalizaba por nuevo consentimiento, las partes podrían convenir que el contenido se redactara por escrito.
- Elementos específicos de la compra-venta:

Una cosa in commercium o una res incorpori, Derecho de hipoteca.

El Derecho Romano reconoció la validez a la adquisición de un bien que pertenecía en condominio.

Las cosas futuras también podían ser objeto de contrato, determinable.

El precio: ser una suma de dinero, ser cierto y verdadero:

- El precio: con respecto a este había una discusión entre los Sabinianos, para los cuales podía consistir en cualquier otra cosa que no fuera dinero; y los Proculeyanos, para los cuales si o si debía ser un precio en dinero, diferenciándolo así del trueque. Justiniano consagra la postura de los Proculeyanos.
- Cierto: determinado o determinable.
- Verdadero: serio y no simulado.
- Justo: que estuviera en relación con el valor de la cosa que se enajena.

2.1.17.2 Efectos

Obligaciones del comprador:

Pagar el precio, transferir la propiedad del dinero en lugar y plazo determinado en el contrato o luego de la celebración. De lo contrario no podía exigir del comprador la entrega de la cosa. Debía pagar gastos de conservación y mantenimiento luego de efectuada la venta.

Si la cosa se perdía o deterioraba por caso fortuito quedaba a cargo del comprador siempre que el vendedor no hubiera actuado con dolo o culpa, pero si la cosa se hubiera perdido por un acto emergente de la autoridad estatal, como la expropiación el vendedor debía devolver el dinero.

2.1.18 Cláusulas adicionales en el contrato de compraventa

Los efectos ordinarios de la compraventa podían ser modificados mediante cláusulas especiales que se insertaban: en el acto de la celebración (in continenti); o con posterioridad (ex intervalo).

Estos Pactos Fueron

- Pactum in diem addictio: el vendedor se reservaba la facultad de rescindir el contrato para el caso de que en cierto plazo se presentara otro comprador ofreciendo mayores ventajas, como un precio más alto.
- Pactum de retrovendiendo: permitía al vendedor reservarse la facultad de volver a comprar la cosa dentro de cierto plazo. Cuando esta se convenía a favor del comprador era de retro emendo.
- Pacto de preferencia: acordaba al vendedor prioridad sobre toda otra persona para adquirir la cosa en iguales condiciones en caso que el comprador quisiera venderla.
- Pacto comisorio: convención en cuya virtud se tenía por no celebrado el contrato cuando el comprador dejaba de pagar el precio dentro del tiempo señalado, quedando obligado a restituir la cosa.
- Pacto de reserva de hipoteca: le daba al vendedor un derecho de hipoteca sobre la cosa vendida como garantía por el pago del precio o del saldo que pudiera pagar.
- Pacto de no enajenar: aquel por el cual el comprador se obligaba a no enajenar a persona alguna la cosa adquirida.

2.1.19 La ejecución en la administración

La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.

Al respecto Ferry dice que “en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. La ejecución trata exclusivamente con personas.

La motivación de la voluntad del ser humano está relacionada con sus impulsos, mediante sus aspiraciones en la vida.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...)

Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen.

La herramienta de Business Intelligence dedicada a este fin es una de las más implantadas en las empresas modernas: el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Si no está familiarizado con el concepto de Plan Operativo Anual, puede resultarle útil, además, examinar las siguientes definiciones:

- Plan director
- Plan estratégico
- Cuadro de Mando Integral

- Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS)
- Sistemas de Información Ejecutiva (EIS)

2.2.2 Plan Anual de Contrataciones (PAC)

El Plan Anual de Contratación (PAC), es la planificación anual que debe realizar toda Entidad Contratante, para realizar la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías necesarias para desarrollar y cumplir con sus actividades de manera eficiente.

Por esta razón es de suma importancia que las Entidades elaboren cuidadosa y minuciosamente esta planificación con el fin de cumplir sus metas institucionales.

2.2.3 Objetivos

El objetivo del Plan Anual de Contratación (PAC), es permitir el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo, a través del cumplimiento de los objetivos y necesidades institucionales.

Por esta razón las metas y objetivos de cada Institución deben estar alineados al Plan Nacional de Desarrollo y al Presupuesto establecido por el Estado Art. 22 de la LOSNCP.

2.2.4 Consideraciones del PAC

Previa a la contratación de bienes, servicios, obras o consultorías las Entidades deben ubicar, cada uno de los requerimientos en el PAC; caso contrario no podrán realizar la adquisición de dichos productos.

2.2.4.1 Estudios

De acuerdo al Art. 23 de la LOSNCP: “Antes de iniciar un procedimiento precontractual, de acuerdo a la naturaleza de la contratación, la Entidad deberá contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos, especificaciones técnicas, debidamente aprobados por las instancias correspondientes, vinculados al Plan Anual de Contratación de la Entidad....”; es decir que además de la obligación de ubicar los requerimientos en el PAC, la Entidad está en la obligación de realizar estudios técnico-económicos que permitan realizar la contratación de un producto de calidad y costo adecuado.

2.2.4.2 Disponibilidad presupuestaria

Por otro lado el Art. 27 del Reglamento a la LOSNCP menciona que: “De conformidad con lo dispuesto en el artículo 24 de la LOSNCP, para iniciar un proceso de contratación se requiere certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contrataciones que constan en el PAC....”; lo que quiere decir que además de ubicar los requerimientos en el PAC y realizar un estudio para cada adquisición, es responsabilidad directa de la Entidad, certificar la disponibilidad de fondos que permitan cubrir el costo de los productos publicados en el PAC.

2.2.4.3 Contenido del PAC

El contenido del Plan Anual de Contrataciones, está regulado bajo el Reglamento General de la LOSNCP según lo estipulado en el Art. 22 LOSNCP. De acuerdo al Art. 26 del RGLOSNCPEL el PAC contendrá por lo menos, la siguiente información:

- ✓ Los procesos de contratación que se realizarán en el año fiscal;

- ✓ Una descripción del objeto de las contrataciones contenidas en el Plan, suficiente para que los Proveedores puedan identificar las obras, bienes, servicios o consultoría a contratarse;
- ✓ El presupuesto estimativo de los bienes, servicios u obras a adquirir o contratar; y, el cronograma de implementación del Plan.

2.2.4.4 Formatos del PAC

El Plan Anual de Contratación deberá ser llenado por las Entidades en el formato establecido por el Instituto Nacional de Contratación Pública INCOP, el cual será publicado de manera oportuna en el Portal COMPRASPUBLICAS, de acuerdo a lo expresado en el Art. 25 del Reglamento a la LOSNCP.

Cabe recalcar que el Sistema no permitirá a las Entidades publicar el PAC en un formato distinto o en un formato modificado del publicado por el INCOP en el Portal COMPRAS PUBLICAS.

2.2.4.5 Artículos relacionas con el PAC

Artículo 22 (LOSNCP): P.A.C.

Plan Anual de Contratación.

Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e

interpelará con el portal COMPRAS PÚBLICAS. De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso.

El contenido del Plan de contratación y los sustentos del mismo se regularán en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 23 (LOSNCP)

Estudios

Antes de iniciar un procedimiento precontractual, de acuerdo a la naturaleza de la contratación, la entidad deberá contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos, especificaciones técnicas, debidamente aprobados por las instancias correspondientes, vinculados al Plan Anual de Contratación de la entidad.

Los estudios y diseños incluirán obligatoriamente como condición previa a su aprobación e inicio del proceso contractual, el análisis de desagregación tecnológica o de Compra de Inclusión, según corresponda, los que determinarán la proporción mínima 15 de participación nacional o local de acuerdo a la metodología y parámetros determinados por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

La máxima autoridad de la Entidad Contratante y los funcionarios que hubieren participado en la elaboración de los estudios, en la época en que éstos se contrataron y aprobaron, tendrán responsabilidad solidaria junto con los consultores o contratistas, si fuere del caso, por la validez de sus resultados y por los eventuales perjuicios que pudieran ocasionarse en su posterior aplicación.

Artículo 25 (RGLOSNC):

Del Plan Anual de Contratación

Hasta el 15 de enero de cada año, la máxima autoridad de cada Entidad Contratante o su delegado, aprobará y publicará el Plan Anual de Contratación (PAC), el mismo que contendrá las obras, bienes o servicios incluidos los de consultoría que se contratarán durante ese año, en función de sus respectivas metas institucionales y de conformidad a lo dispuesto en el artículo 22 de la Ley.

El Plan Anual de Contratación podrá ser reformado por la máxima autoridad o su delegado, mediante resolución debidamente motivada, la misma que junto con el plan reformado serán publicados en el portal www.compraspublicas.gob.ec.

Salvo las contrataciones de ínfima cuantía o aquellas que respondan a situaciones de emergencia, todas las demás deberán estar incluidas en el PAC inicial o reformulado.

Los procesos de contrataciones deberán ejecutarse de conformidad y en la oportunidad determinada en el Plan Anual de Contratación elaborado por cada entidad contratante, previa consulta de la disponibilidad presupuestaria, a menos que circunstancias no previstas al momento de la elaboración del PAC hagan necesario su modificación.

Los formatos del PAC serán elaborados por el INCOP y publicados en el Portal www.compraspublicas.gob.ec.

Artículo 26 (RGLOSNC):

Contenido del PAC.- El Plan Anual de Contratación estará vinculado con los objetivos el Plan Nacional de Desarrollo o de los planes regionales, provinciales, locales o institucionales y contendrá, por lo menos, la siguiente información:

1. Los procesos de contratación que se realizarán en el año fiscal;
2. Una descripción del objeto de las contrataciones contenidas en el Plan, suficiente para que los proveedores puedan identificar las obras, bienes, servicios o consultoría a contratarse;
3. El presupuesto estimativo de los bienes, servicios u obras a adquirir o contratar.
4. El cronograma de implementación del Plan.

Sin perjuicio de lo anterior, en el caso de entidades contratantes que realicen actividades empresariales o de carácter estratégico, en coordinación con el INCOP, establecerán el contenido del PAC que será publicado en el Portal, con la finalidad de que dicha información no afecte el sigilo comercial y de estrategia necesario para el cumplimiento de los fines y objetivos de dichas entidades.

Artículo 27 (RGLOSNC):

Certificación de disponibilidad de fondos

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley, para iniciar un proceso de contratación se requiere certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

Para cubrir la totalidad del proyecto o para complementar una parte del mismo, se admite la posibilidad de que se presenten propuestas de financiamiento otorgado por los propios oferentes, o por inversionistas, organizaciones estatales, u organismos e instituciones financieras o crediticias; situación que deberá constar de forma expresa en los pliegos. En dicho caso, el financiamiento ofrecido será uno de los aspectos a evaluar y calificar dentro de la determinación del mejor costo previsto en la Ley, de acuerdo a los parámetros que se señalen en los pliegos.

En cualquiera de los casos previstos, se deberá emitir la certificación sobre la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de los recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de las contrataciones que constan en el Plan Anual de Contrataciones, cuya responsabilidad le corresponde al Director Financiero de la entidad contratante o a quien haga sus veces.

La certificación incluirá la información relacionada con las partidas presupuestarias o los fondos a los que se aplicaran el gasto; y, se conferirá por medios electrónicos de manera preferente, y de no ser esto posible, se emitirá por medios físicos.

2.2.5 Reglas de negocio

Las Reglas del Negocio o Conjunto de Reglas de Negocio (Business Rules, por su descripción en inglés) describe las políticas, normas, operaciones, definiciones y restricciones presentes en una organización y que son de vital importancia para alcanzar los objetivos misionales.

Ejemplos de reglas de negocio: "Un cliente al que facturamos más de 10.000 al año es un cliente de tipo A", "A los clientes de tipo A les aplicamos un descuento del 10% en pedidos superiores a 3.000".

Las organizaciones funcionan siguiendo múltiples reglas de negocio, explícitas o tácitas, que están embebidas en procesos, aplicaciones informáticas, documentos, etc. Pueden residir en la cabeza de algunas personas o en el código fuente de programas informáticos.

En los últimos años se viene observando una tendencia a gestionar de forma sistemática y centralizada las reglas de negocio, de modo que sea fácil y sencillo consultarlas, entenderlas, utilizarlas, cambiarlas, etc. Para ello se puede utilizar un motor de reglas de negocio. El motor de reglas de negocio es un sistema que se configura para dar servicio a las necesidades de negocio a través de la definición de objetos y reglas de negocio, el software se rige por flujos que derivan responsabilidades a los distintos cargos de la empresa repartiendo así el trabajo equitativamente y cuantitativamente, cuándo, quién y dónde tiene que desempeñar la tarea asignada. Las reglas de negocio son un medio por el cual la estrategia es implementada. Las reglas especifican en un nivel adecuado de detalle lo que una organización debe hacer.

2.2.6 Las reglas de negocio y la gestión por procesos

Los Procesos de Negocio son grupos actividades coordinadas que tienen el objetivo de conseguir un fin. Estas actividades deben plantearse siguiendo unos principios y normas que se denominan Reglas. Aunque las Reglas de Negocio no son vinculantes para la Gestión por Procesos, la potencian enormemente y aumentan sus beneficios. Las Reglas de Negocio se deben definir de manera independiente de los Procesos con los que la empresa funciona, ya que, aunque están muy relacionadas, no están supeditadas a éstos ni a los cambios que éstos puedan sufrir.

Esta independencia es de vital importancia para las suites BPM (Business Process Management o Gestión por procesos de Negocio) ya que permite que si se dan cambios de políticas de la empresa, los Procesos se actualicen automáticamente sin necesidad de cambiar las Clases de Proceso, únicamente

bastaría con cambiar las Reglas de Negocio. Tomando como ejemplo la gestión del Riesgo de Crédito en una entidad financiera, en la práctica, el sistema funcionaría de esta forma:

- Por una parte, la entidad habrá determinado sus Reglas de Negocio corporativas. Entre ellas, en el ejemplo, las que hacen referencia a los riesgos crediticos.
- Y por otra, habrá diseñado un Proceso Gestión de Créditos que comprenda la solicitud, evaluación previa, análisis de riesgo, aprobación, formalización, desembolso, cobranza y recuperación y seguimiento.

En el día a día, cuando un cliente solicita un crédito, la suite BPM de la entidad pondrá en marcha el Proceso, que de forma automatizada irá enviando la corriente por todas sus fases y aplicando en cada caso, también de forma automática, las Reglas determinadas.

2.2.6.1 Definición de reglas de negocio

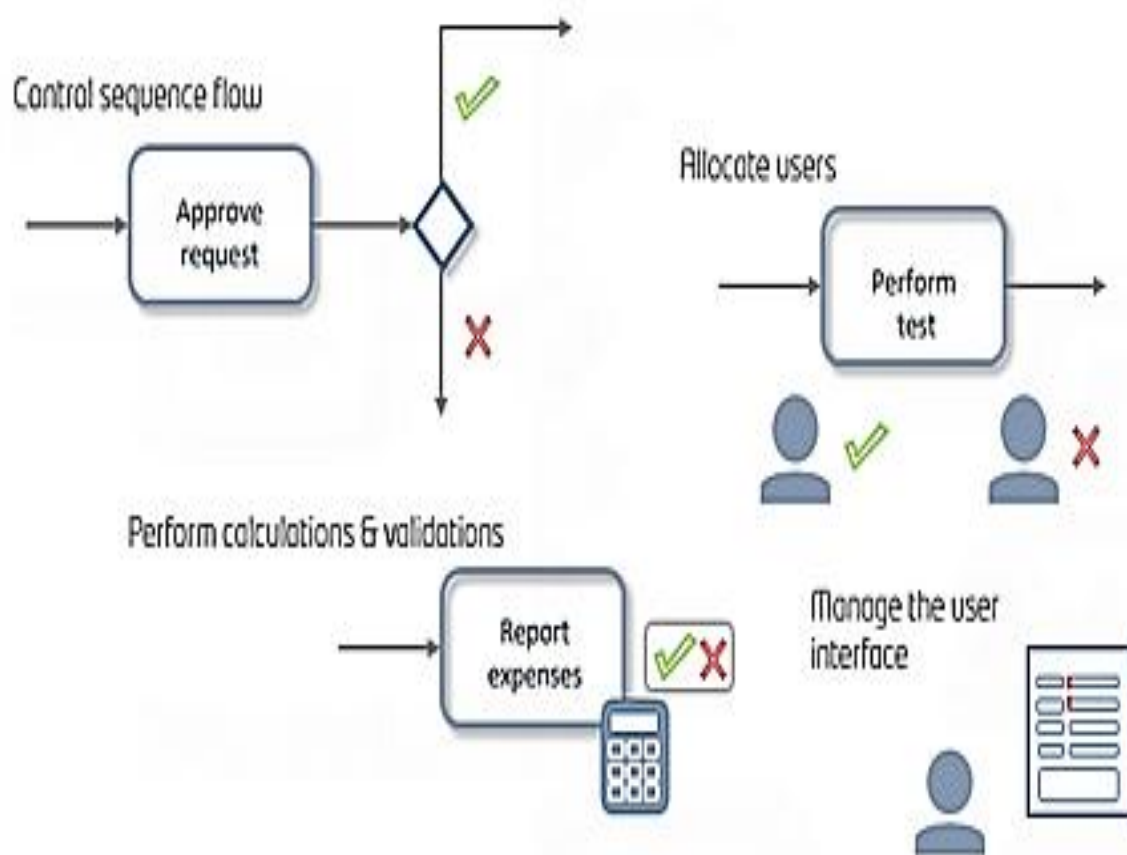
Los procesos de negocio se rigen por reglas que garantizan una adecuada ejecución de acuerdo a las estrategias, objetivos y filosofía de la organización; Las reglas de negocio establecen los procedimientos que deben ser ejecutados y las condiciones que deben ser evaluadas y controladas en el flujo de Proceso. Una iniciativa de automatización de Procesos brinda a las organizaciones la posibilidad de ceder la evaluación y ejecución de estas reglas de negocio a Bizagi, permitiendo que las personas concentren sus esfuerzos en las cosas realmente importantes, reduciendo errores, tiempo y brindando agilidad a los procesos.

Bizagi ofrece un ambiente gráfico donde usted podrá definir y administrar sus reglas de negocio fácilmente. Con un poderoso motor de Reglas de Negocio

usted puede diseñar desde un flujo de control bastante simple hasta funciones o cálculos complejos.

En Bizagi usted puede definir reglas de negocio para:

- 1. Direccionar flujos de Proceso:** Controlar el flujo de secuencia para definir el camino que debe seguir el Proceso de acuerdo a condiciones de negocio específicas (Si una solicitud de viaje fue aprobada se debe proceder a hacer las reservas respectivas, de lo contrario, se debe notificar el rechazo).
- 2. Realizar acciones en Actividades:** Ejecutar los procedimientos necesarios al realizar una tarea, tales como validaciones y cálculos (e.g Cuando un empleado reporta los gastos incurridos en un viaje, el valor total de estos debe ser calculado automáticamente).
- 3. Manipular interfaces de usuario:** Hacer los controles de una forma visibles, requeridos o de solo lectura, para evitar errores en la información ingresada en el proceso (e.g Si una solicitud de viaje es rechazada, el control de comentarios de rechazo debe mostrarse en la forma, de lo contrario, debe ocultarse).
- 4. Asignar usuarios:** Definir las condiciones que un usuario debe cumplir para poder ser asignado a una tarea. (e.g Si una queja se relaciona a facturación, debe ser atendida por un agente de servicio al cliente especializado en quejas de facturación).



2.2.6.2 Reglas de negocio dinámicas

Las condiciones de negocio cambian constantemente. En Bizagi es posible adaptar las reglas a las condiciones de negocio actuales en tiempo real.

Bizagi ofrece un conjunto de reglas de negocio que pueden ser administrados en ambiente de producción; los cambios a los parámetros de estas reglas son realizados por los usuarios finales y se aplican de manera inmediata a los Procesos. Estas reglas de negocio se conocen como Políticas.

2.2.6.3 Las políticas de negocio

Permiten:

- 1. Ejecutar una acción cuando se cumpla una condición:** Evaluar una o más condiciones para definir una acción a ejecutar (e.g En un proceso de solicitud de crédito, si el solicitante posee unos ingresos mensuales menores a US500, la solicitud es rechazada).
- 2. Evaluar tablas de decisión:** Evaluar una combinación de condiciones de negocio para ejecutar una acción (En un proceso de solicitud de crédito, si el solicitante posee un puntaje en centrales de riesgo mayor a 600, la evaluación de crédito es igual a 100. Si esta entre 400 y 600, la evaluación de crédito es igual a 80).
- 3. Evaluar árboles de decisión:** Evaluar condiciones que poseen orden jerárquico, para definir una acción a ejecutar (e.g Si la información de un ticket de soporte está incompleta, el ticket debe resolverse. Si la información está completa, se debe decidir si solicitar información adicional por teléfono o por correo electrónico. Si la información es solicitada por teléfono, se debe realizar una llamada. Si la información es solicitada por correo electrónico, este debe ser enviado).
- 4. Agrupar reglas de negocio:** Agrupar reglas que tienen propósitos similares para ejecutarlas en conjunto.

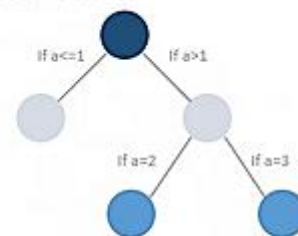
Rule Groups



Decision tables

A	B	C
100	80	✓
80	60	✗
60	40	✓

Decision trees



Policy rules



2.2.6.4 Pliego

Pliego es un concepto con varios usos. Puede tratarse de un papel que se dobla al medio o, incluso, del pliegue en sí mismo. Sin embargo, la utilización más frecuente del concepto está vinculada a aquellos documentos que contienen las condiciones de una licitación, un contrato o un permiso administrativo.



Se conoce como pliego de condiciones, por lo tanto, a los papeles que detallan aquellas cláusulas propias de un cierto contrato. Por ejemplo: “El sindicato rechazó el pliego enviado por los empresarios para comenzar con los trabajos de remodelación del predio”, “Para participar de la licitación, debemos comprar el pliego en el Ministerio de Infraestructura”, “El pliego para explotar el yacimiento hallado el mes pasado fue aprobado por el Congreso”.

El uso de pliegos es frecuente en lo referente a las obras desarrolladas con dinero del Estado. En estos documentos se especifica la forma en la que se debe desarrollar el proyecto, por lo que la firma contratada acepta estas cláusulas al presentarse a la licitación en cuestión.

La duración de los trabajos, los materiales que se emplearán, la ubicación de la obra y, a nivel general, las obligaciones y los derechos de las partes intervinientes quedan especificados en los pliegos. La violación de un pliego, por lo tanto, motivará algún tipo de sanción ya que supone una falta ante lo acordado.

Cabe destacar que Pliego también es el nombre de un municipio ubicado en la provincia de Murcia, en España. De acuerdo a los datos del último censo, cuenta con poco más de 4.000 habitantes.

2.2.6.5 Clientes

AMPARO (2010), El cliente es la persona a quien la empresa dirige su actuaciones el marketing para informarle y convencerle en las compra de un producto, servicios o marca. Los principios de la ventas personal tradicional esta orientados a conseguir transacciones, o sea, apoyar al vendedor en su trabajo para poder lograr cerrar una venta.

Pero los cambios que se producen en los mercados y en las sociedades en general, impulsados principalmente por el fenómeno internet y las posibilidades tecnológicas que ofrece, estas producciones una transformación no solo de gestión de los negocios, sino también en nuevas formación de aproximación a los clientes. Uno de los cambios más significados es las nuevas orientaciones hacia los clientes por parte de las empresas que redoblan esfuerzos para mantener a mantener s sus clientes, es decir, buscar su felicidad y satisfacer.

2.2.6.6. El nuevo cliente

Los mercados de nuestros entornos culturales son mercados maduros el clientes es cada vez exigente el consumidor actual conoce sus derechos y este protegidos por una legislación cuidadosa, sobre normas que pueden afectarle: etiquetas, marcas, fecha de caducidad, rebajas, saldos, promociones, ofertas, calidad del servicios, asistencias posventa. Es un consumidor informado que recibe una gran dosis de publicación y marketing directo a través de los

clientes: televisión, radio, tele venta. Internet, correo electrónico y mensajes SMS.

El cliente actual tiene un amplio abanico de marca, productos, proveedores donde elegir, los clientes tienen la posibilidad de actuar de participar activamente en el producto o servicio pueden personalizarlo: pantalones con un acabado a gusto del cliente, teléfono móviles donde el cliente compra el modelo y lo pone la tapa, color, etc. que prefiere.

2.2.6.7 Círculos de calidad

La empresa tiene que garantizar la calidad del producto del servicio, es el primero de una serie de pasos encaminados a conseguir su satisfacción su felicidad. Los círculos de la calidad surgen en el años de 1963, en Japón la idea básica de los círculos de la calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización o lo que es lo mismo, los círculos de calidad se aplican a todo el personal de la empresa.

Para conseguirlo se trabaja en equipo, con intercambio y conocimiento apoyándose unos a otros para los estudios y solución de problemas que afectan al adecuado desempeño y calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

2.2.7 Estrategias competitivas

PORTE (2010), La competencias el éxito o fracaso de las empresas, también establecen la conveniencias de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovación, es una cultura cohesiva o una adecuada implementación.

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de una elaboración, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la empresa.

La selección de estrategias competitivas se funda en dos aspectos centrales el primero es el atractivo de los sectores de la empresa desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende.

No ofrece la misma oportunidad de una rentabilidad sostenible y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa.

Las estrategias competitivas no pueden basarse de manera exclusiva en algunos de los dos aspectos citados, en una empresa sumamente atractiva, una compañía puede obtener buenas utilidades aun cuando haya adoptado una posición competitiva deficiente, en cambio, en una excelente posición competitiva puede desempeñarse en una empresa tanto pobre que no sea muy rentable y de poco le servirán los esfuerzos tendientes a mejorar su posición.

EL MEJORAMIENTO CONTINUO

(HERRERA, 2012) También conocido como Kaizen, es un modo de entender la vida que los orientales, en especial los japoneses, han desarrollado para salir adelante de sus crisis y problemas internos después del conflicto armado mundial. Aunque han tenido mayores transcendencias en la cultura japonesa es adaptable a cualquier otra cultura siempre y cuando tenga en cuenta su ambiente y forma de pensar.

Masaaki Imai (1991), su creador, lo desarrolló con base en dos conceptos japoneses: Kai (cambio) y zen (bueno), así podemos decir que kaizen es

cambio para mejorar pero tiene más aceptación mejoramiento continuo, es decir la cultura para mejorar.

Sin embargo, una forma de describir es tomarla como una secuencias organizada de actividades que permite solucionar problemas o gestionar proyectos en cualquier área de la empresa y que debe producir valor agregado al cliente (Prieto, 2008).

Valor agregado es tomado aquí como la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes en precio, desempeño, plazo, seguridad en la producción, variedad en el uso, impacto ambiental, forma de distribución y principios.

ORGANIZACIÓN KAIZEN	
PRINCIPIOS	INSTRUMENTOS
Enfoque al cliente	Sistema de seguridad
Mejoramiento continuo	Circulo de calidad
Reconocer problemas	Gerencia de proceso
Apertura	Gerencia de participación
Trabajo en equipo	Justo a tiempo
Proyectos internacionales	Kanban
Relaciones armónicas	Control estadístico
Autodisciplina	Ciclo peca
empoderamiento	Liderazgo más informe

Principios e instrumentos de una organización de KAIZEN

El mejoramiento continuo no solo se debe dar en las empresas y trabajadores sino que debe ser una filosofía para dirigentes, gobernantes, líderes, educadores, estudiantes, políticos, niños, adultos es decir la sociedad en general.

El mejoramiento continuo es una filosofía de vida que busca la excelencia, caminando en una actitud de permanente estado de alerta, que le permite a quien la práctica obtener un aprendizaje de la experiencia presente. Para ello

es necesario desprenderse de los estigmas del pasado y del futuro, concentrando la atención en la tarea que ocupa.

Kaizen implica estar en línea con nuestra esencia, con nuestra sabiduría interior, puesto no es una meta sino una forma de llegar a la meta. Todos estamos en capacidad de aportar con nuestro conocimiento, creatividad, destreza y habilidades a la construcción de un mundo mejor y más justo.

CAMBIO DE ÉPOCA	
AYER	MAÑANA
Jerarquía	Equipos
Pensamiento lineal	Pensamiento paralelos
Tareas	Proyectos
Resultados	Proceso
Gerencias	Factibilidad
Individuo	Holismo
Visión mecánica	Visión sinergia
Tesis y análisis	síntesis

CAMBIO DE ÉPOCA

La implementación de la filosofía del Kaizen hace de tres reglas básicas o principios fundamentales para lograr su éxito en las organizaciones:

1. Aprovechar la sabiduría de varias personas en cambio del conocimiento de una sola.
2. Cuestionar con argumentos proceso y prácticas actuales.
3. Capacitar al personal en técnicas del mejoramiento continuo.
4. Eliminar los errores de forma inmediata.
5. La gestión estratégica se ve cuando se presenta dificultades.
6. No buscar la perfección sino la excelencia.
7. Pensar en cómo hacerlo y no por que no se puede hacer.
8. Recordar que las oportunidades en el Kaizen son infinitas.
9. Remunerar de acuerdo a los méritos y logros.
10. Suavizar los sistemas productivos rígidos.

11. Tener un credo empresarial propio.
12. Utilizar la técnica del ¿Por qué? Y busca la causa fundamental asunto.
13. Volver al Kaizer una filosofía y no un programa.

LOS PARADISDMAS EMPRESARIALES Y PERSONALES

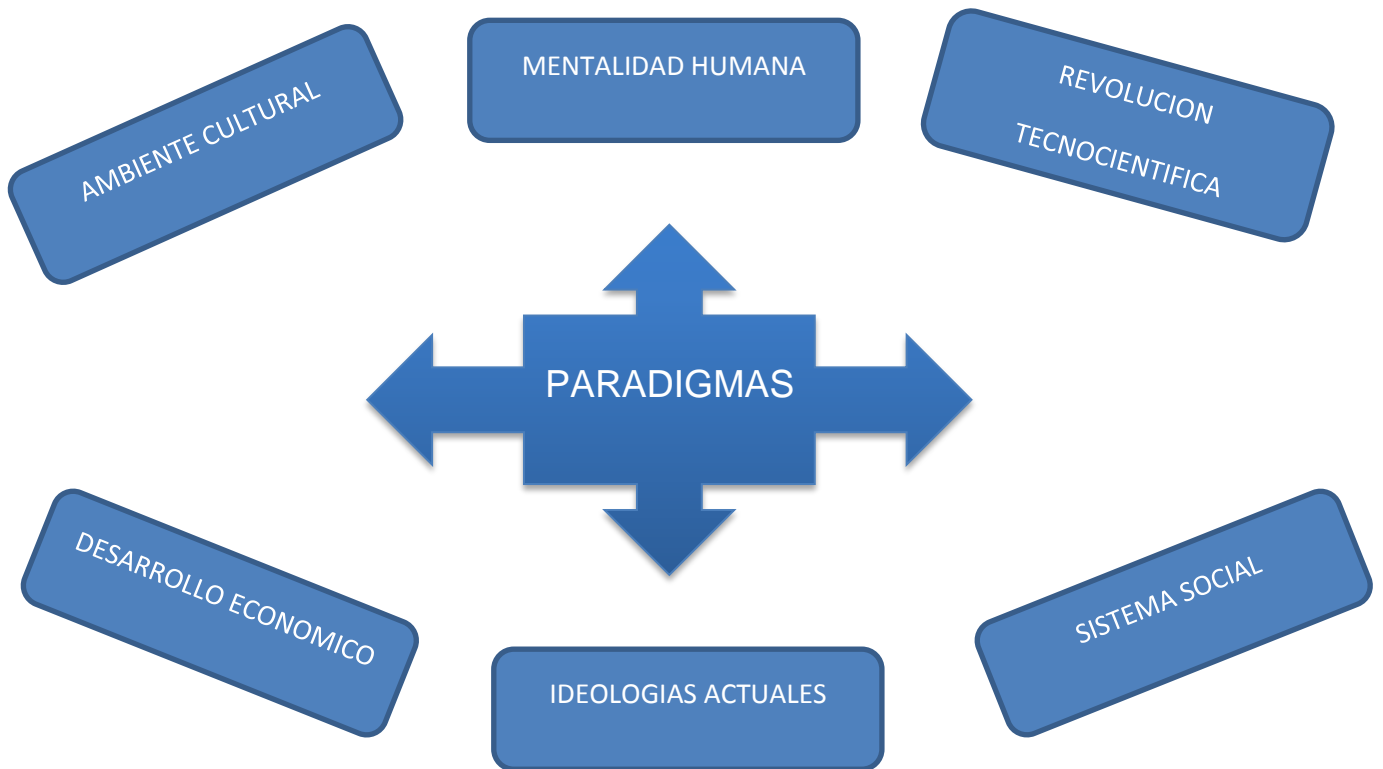
Paradigmas se constituyen en uno de esos conceptos sobre los que muchos hablan pero pocos entienden. Desde el momento en que el vocablo fue acuñado dentro de la jerga del conocimiento científico, hacía los años sesenta, por tomas s. kun(1995) en la estructura de la revoluciones científicas.

Para sus creadores, paradigmas es lo que comparte los miembros de una comunidad científicas y, la inversión, una comunidad científicas consiste en unas personas que comparte un paradigma. De esta manera aquellas versiones según la cual paradigma se asimila de manera mecánica a la preelaboracion de un modelo o conjunto de elementos sistematizado para analizar un fenómeno determinado no es muy exacta.

Paradigmas algunas veces es un conjunto de teorías, otras la desconstrucción de esas misma teorías, es decir es una matriz disciplinarias como lo manifiesta su autor.

Por eso el profesor Julio Flórez (2002) recomienda algunas habilidades gerenciales para los nuevos escenarios: habilidades para adaptarse al cambio, habilidades para crear, habilidad para trabajar en equipo, habilidades para motivar a los demás y habilidades para negociar.

Determinantes de los paradigmas empresariales



EL MODELO DE LA GESTION ESTRATEGICAS ORGANIZACIONAL, GEO

Debido a los altos niveles de productividad, competitividad, la globalización y el rápido cambio tecnológico en el cual se desenvuelven las compañías manufactureras y de servicios, los medios de comunicación y los sistemas de interconexión juega un papel muy importante a la hora de definir las estrategias. Ocasionalmente que el cambio tenga un comportamiento exponencial que exige a la alta gerencia estar más capacitada para asumir su papel de orientadora de las actividades empresariales.

Observamos así que la competitividad es un requisito necesario para el crecimiento y desarrollo de los países y los países que brindan un ambiente macroeconómico, institucional y jurídico estable más unas capacidades

tecnológicas altamente favorables para su nivel de ingresos son capaces de crecer con mayor rapidez.

De igual manera las organizaciones no deben de pensar solamente en la parte productiva pues existen otras áreas en donde se puede obtener éxito como el mercado, la logística, servicios al cliente, investigación y desarrollo de producto etc.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1.1. Localización y duración de la investigación

El presente trabajo se desarrolló en las instalaciones del gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Buena Fe, ubicado en la Calle 7 de Agosto, vía a Quevedo. Se encuentra localizado geográficamente en la zona norte de la provincia de Los Ríos, región litoral del país, limita al Norte con la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, al Sur con la ciudad de Quevedo.

3.1.1.1. Materiales y equipos

Equipos y materiales que se utilizaron en la investigación.

Descripción	Cantidad
Materiales de oficina:	
Resmas de papel formato A4	4
Libros	8
Pen driver	1
Cuaderno	1
Bolígrafos	2
Lápices	2
Carpetas	4
Anillados	6
Empastados	2
CD-RW	6
Cartuchos tinta color	3
Cartuchos tinta negro	5

Equipos:

Computador	1
Impresora	1
Escáner	1
Calculadora	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1
Copiadora	1

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología constituye la base para la investigación, en esta se describe las unidades de análisis o de investigación, las técnicas y procedimientos utilizados para llevar a cabo el proceso de indagación.

Es así que en la investigación de esta propuesta se emplearán los siguientes métodos:

3.2.1. Bibliográfica – documental

Este tipo de investigación permitió recopilar la información, en la cual se fundamenta el objeto de estudio, esta se la extrajo de varias fuentes, como libros, folletos, textos ilustrativos e internet.

La teoría citada fortaleció los hallazgos encontrados y dio la pauta para establecer otras concepciones de acuerdo a lo investigado.

3.2.2. De campo

Se estableció el estudio de campo en las instalaciones del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe, mediante la aplicación de entrevistas respectivamente al jefe del departamento de compras públicas de la entidad.

El objeto del estudio de campo fue identificar las principales necesidades de la Institución.

3.3. MÉTODOS

3.3.1. Deductivo - Inductivo

Mediante este método se interpretó y dedujo los datos recopilados de la entrevista aplicada al jefe del departamento de compras públicas, con el fin de alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis planteada.

3.3.2. Lógico - Histórico

Mediante este método se valorarò los métodos y técnicas para la implementación de un Plan Estratégico en el Departamento de Compras Públicas, para categorizar los contenidos, el fundamento teórico así como también los datos del sector investigado.

3.3.3. Analítico- Sintético

Proporcionó el análisis de la información primaria y secundaria, obtenida del al jefe del departamento de compras públicas, sintetizando y ordenando la información recopilada, mediante el cual se determinaron las falencias que existen en cada área de trabajo de dicha institución.

3.4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

3.4.1. Primarias

Para obtener la fuente primaria se la extrajo mediante la aplicación de la entrevista realizada al jefe del departamento de compras públicas para de esta manera alcanzar nuestro objetivo propuesto.

3.4.2. Secundarias

Con los datos secundarios nos sirvieron para comenzar el punto de partida de nuestra investigación, con la información dada nos permite reforzar teóricamente el objetivo y variable de la investigación con la información tanto de libro, texto, internet.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Para la elaboración del presente estudio se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

3.5.1. Entrevista

La entrevista fue aplicada al Jefe del Departamento de Compras Públicas del Gobierno Descentralizado de Buena Fe, Ing. Wilmer Cherez, que fue en las instalaciones de la misma, para identificar las principales necesidades de la institución se utilizó como instrumento el cuestionario diseñado con preguntas abiertas, acordes al objeto de estudio.

3.5.2. Encuesta

Las encuestas se aplicaron a los empleados que conforman el departamento de compras públicas del Gad que son cuatros con el Gerente, a fin de evaluar el conocimiento que existe en la institución sobre la planeación estratégica.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la presente investigación se trabajó con una población finita de 4 personas que están directamente involucrados en el desempeño del área de trabajo, es decir el Administrador de compras públicas, el contador, la asistente y la secretaria.

ENTREVISTA	CANTIDAD
Gerencia	1
Contador	1
Asistente	1
Limpieza	1
Total	4

Autor: David Cedeño

Fuente: Investigación Compras Públicas del Gad Buena Fe.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DE SAN JACINTO DE BUENA FE ING. WILMER CHERREZ

Preguntas	Respuestas	Conclusión
¿Considera usted importante que el departamento de compras publica cuente con una planeación estratégica?	Si porque es la manera como las instituciones mejoran sus actividades.	Según la entrevista, el gerente manifiesta que si se considera necesario un plan estratégico.
¿Estaría dispuesto a planificar estratégicamente para garantizar la gestión administrativa?	Si porque sería la manera más idónea para brindar un mejor servicio.	Según la respuesta la institución debe planificar estratégicamente.
¿Qué sugerencia aportaría usted como gerente que ayudaría a la institución?	¿Que se deben considerar mucho los proyectos de fortalecimiento institucional?	La institución debe aplicar proyecto que motiven a fortalecer la institución.
¿Cree usted que la estructura organizacional del departamento es clara?	A veces tenemos claro lo que vamos hacer para el año, pero a veces no, se necesita coordinar las funciones específicas.	El departamento no tiene claro la estructura organizacional existe incertidumbre en sus funciones.
¿La actual estructura organizacional afecta el logro de los objetivos?	Sí, porque a veces no se sabe cómo proceder debido a la poca experiencia del personal.	La estructura actual está en mal desempeño debido a que el personal es nuevo.
¿Conoce cuáles son las fortalezas del departamento?	Que el personal está enfocado a servir a sus ciudadanos.	No hay claridad en las fortalezas de la institución.
¿Conoce cuáles son las oportunidades del departamento?	Recibir capacitación constante para servir mejor.	Formación de los empleados del departamento.
¿Conoce cuáles son	Existen muchas	No conoce en si las

las debilidades del departamento?	debilidades como en cualquier departamento pero se las está superando.	verdaderas debilidades de la empresa.
¿Conoce cuáles son las amenazas del departamento?	Por el momento no tenemos ningún tipo de amenaza.	Es evidente que no realizan un FODA periódicamente, tienen desconocimiento de todo.
¿Cuál es la misión y visión del departamento de compras públicas?	No tenemos una visión ni misión.	Total desconocimiento de todo.
¿Conoce en están basados los objetivos estratégicos del departamento?	Como no hay una planificación estratégica tampoco hay objetivos dentro del departamento.	Se evidencia la planificación otra vez.
¿Que debe llevar a cabo el Dpto. para realizar programas y proyectos estratégicos?	Capacitación constante al personal, tener clara la misión y visión del departamento, reclutar personal idóneo.	Se debe realizar un plan estratégico que fortalezca el departamento y al municipio como institución.

Autor: David Cedeño

Fuente: Entrevista al director de Compras Públicas del GAD Buena Fe.

4.1.2 ENTREVISTA DIRIGIDAS A LOS EMPLEADOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DE BUENA FE

Pregunta 1. ¿El departamento de compras públicas posee un plan estratégico?

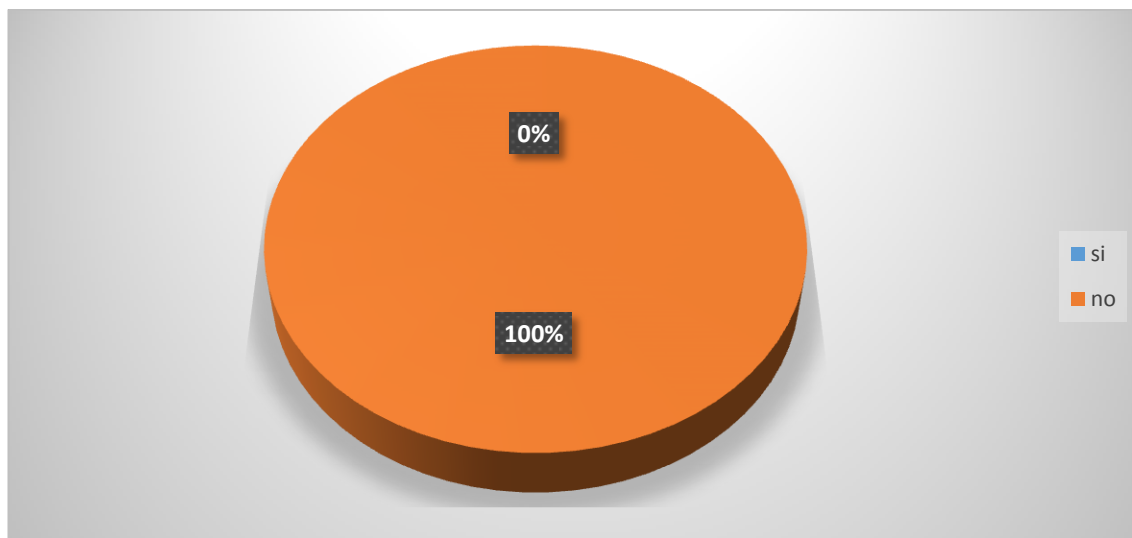
Cuadro 1. Sobre si el Dpto. compras pública posee un plan estratégico.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 1. Representación porcentual sobre si el Dpto. compras pública posee un plan estratégico.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: De tres empleados encuestados, 3 de ellos que representan el 100%, manifestaron que el departamento de Compras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe, no tiene un plan estratégico que los ayude a tener una mejor forma de trabajar.

Pregunta 2. ¿Porque es importante que el departamento cuente con una planificación estratégica?

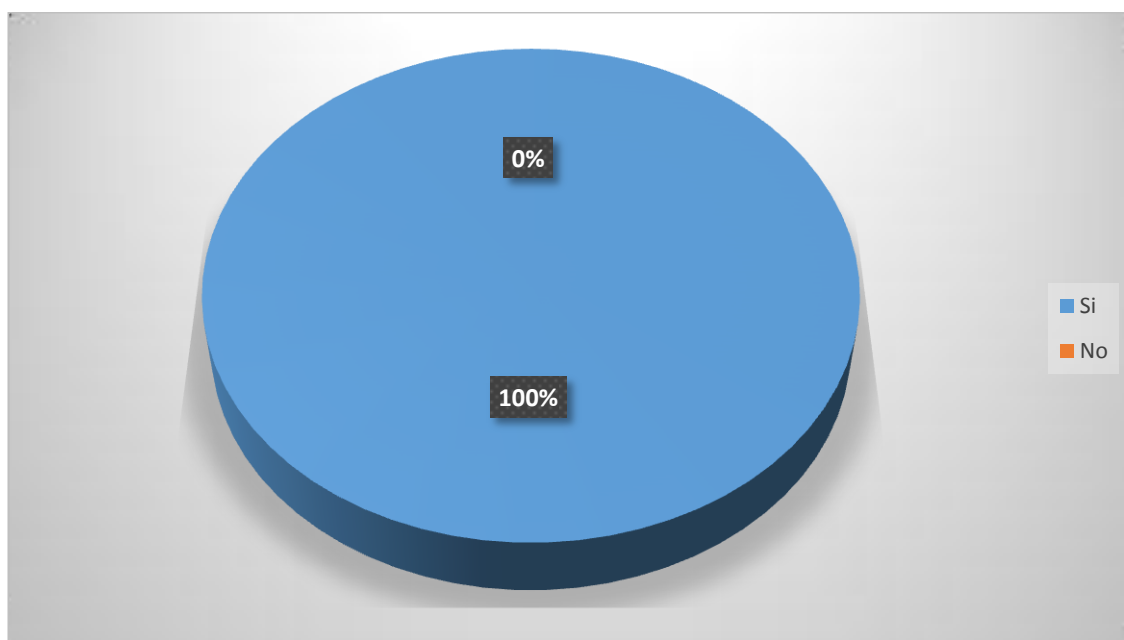
Cuadro 2. Consideración de la importancia de una planeación estratégica en el departamento de compras públicas.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	100
NO	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 2. Representación porcentual sobre la consideración de la importancia de una planeación estratégica.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 100%, manifestaron que si es importante que el departamento de Compras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe, cuente con una planeación estratégica, con el objeto de tener una mejor visión del accionar empresarial.

Pregunta 3. ¿Desde su criterio personal, ¿considera que existen limitaciones de planificación y organización en el departamento compras públicas?

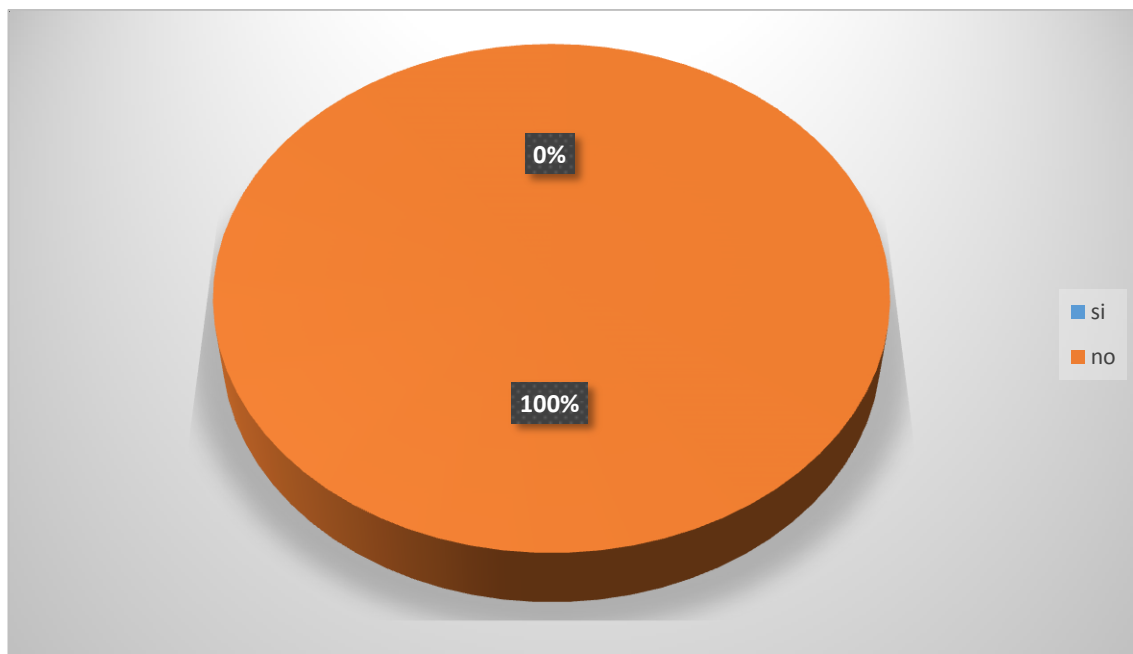
Cuadro 3. De que el departamento tenga una planeación.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	3	0
NO	0	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 3. Representación porcentual sobre un plan estratégico.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: De tres empleados encuestados, 3 de ellos que representan el 100%, considera que hace falta planificación y organización en el departamento de Compras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe considera que no existen limitaciones

Pregunta 4. ¿Qué sugerencias aportaría Ud. para ser consideradas en la planificación estratégica?

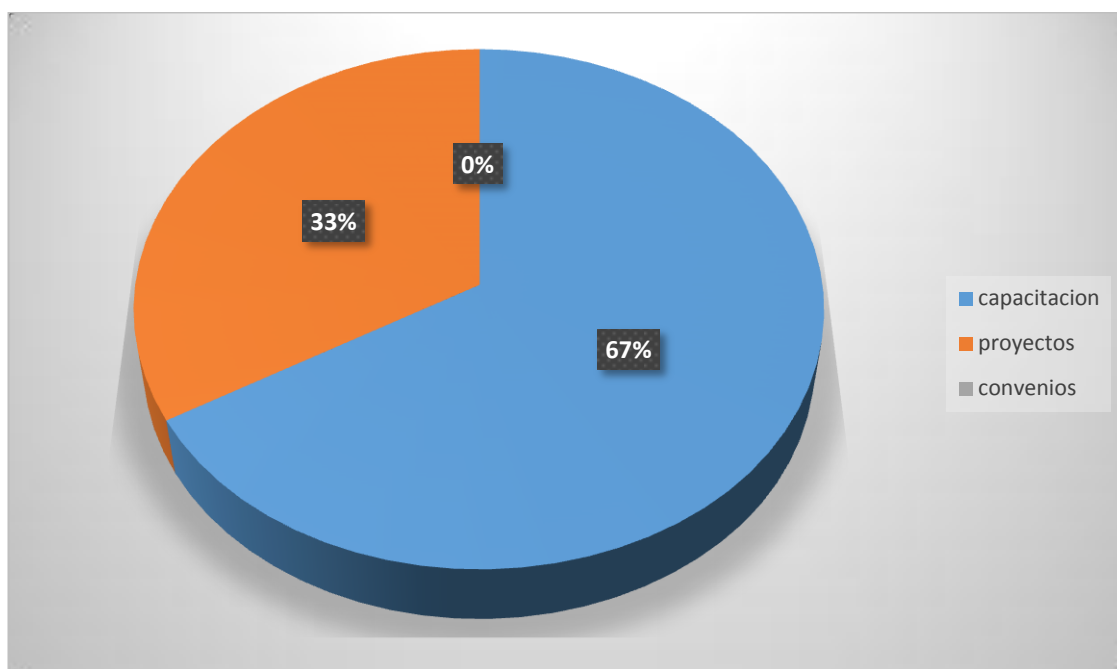
Cuadro 4. De sugerencia y consideraciones en una planeación estratégica.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CAPACITACIÓN	2	67
PROYECTOS	1	33
CONVENIOS	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 4. Representación porcentual sobre consideraciones en una planeación estratégica.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 67%, sugirieron tener más capacitación para tener un mayor conocimiento, 1 de ellos que constituye el 33% dice que el departamento de compras públicas debe enfocarse en proyectos.

Pregunta 5. ¿Señale cuáles son las fortalezas más relevantes del departamento?

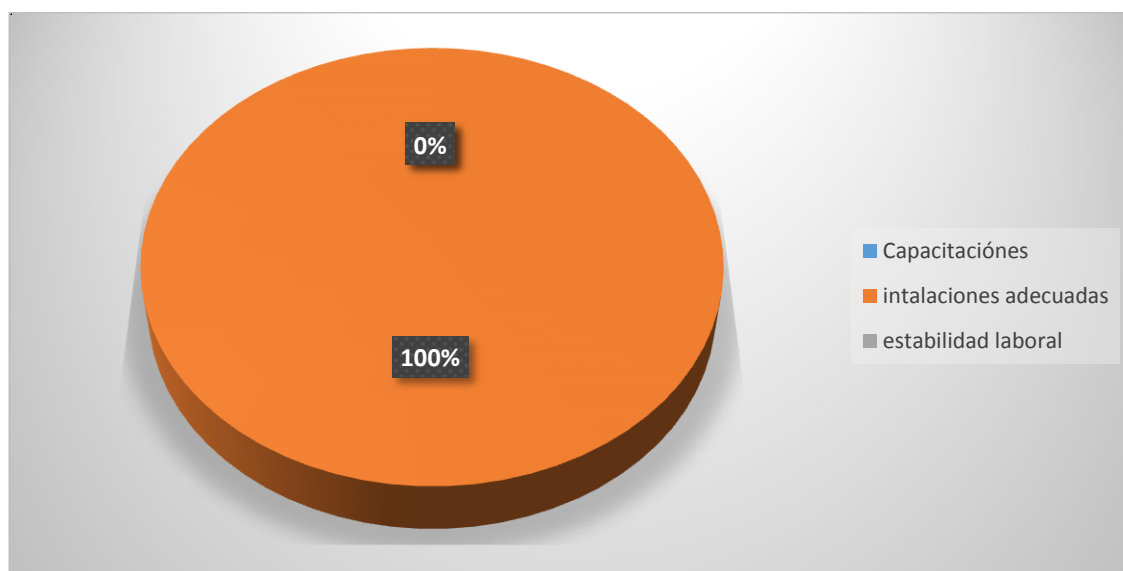
Cuadro 5. De las fortaleza del departamento.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
CAPACITACIONES	0	0
INSTALACIONES ADECUADAS	3	100
ESTABILIDAD LABORAL	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 5. Representación porcentual sobre las fortalezas del departamento.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 100%, manifestó que como única fortaleza son instalaciones adecuadas que tiene el departamento de compras públicas, entre las variables consultadas era capacitaciones y estabilidad laboral, dando como resultado que no están como fortaleza al parecer hay inestabilidad laboral y pocas capacitaciones para los empleados.

Pregunta 6. ¿Señale cuáles son las oportunidades más relevantes del departamento?

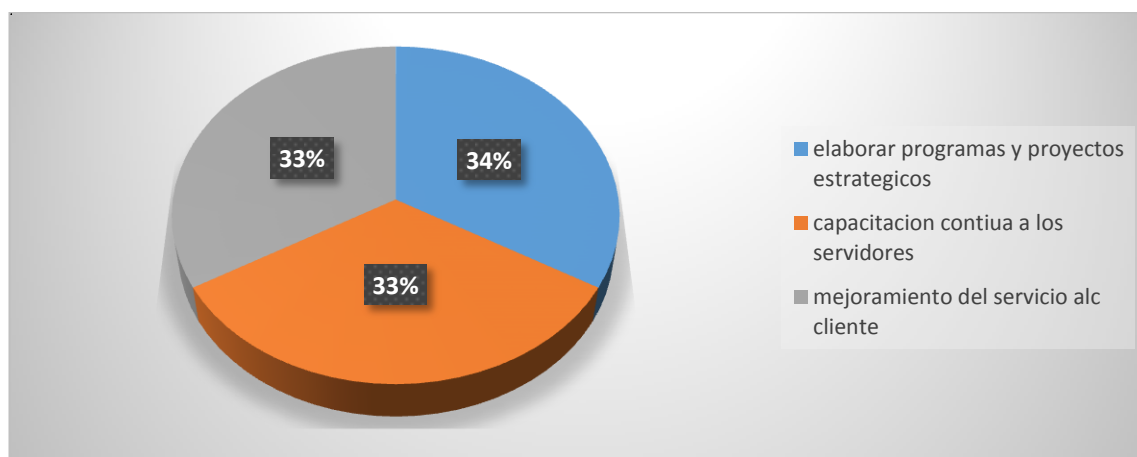
Cuadro 6. De las oportunidades más relevantes del departamento.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ELABORAR PROGRAMAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS	1	34
CAPACITACIÓN CONTINUA A LOS SERVIDORES	1	33
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE	1	33
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 6. Representación porcentual sobre las oportunidades del departamento.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 34% manifiesta que el departamento necesita elaborar programas y proyectos estratégicos, 2 de ellos que constituyen el 66% aseguran que es importante la capacitación continua para así poder brindar un mejor servicio al cliente.

Pregunta 7. ¿Señale cuáles son las debilidades más relevantes del departamento?

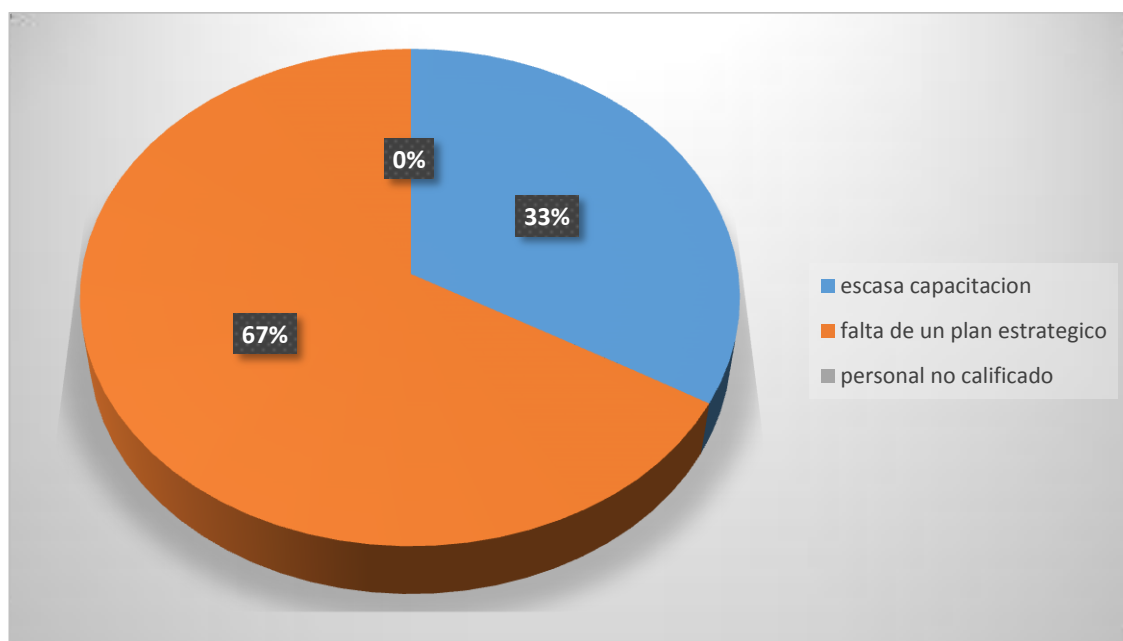
Cuadro 7. De las debilidades más relevantes del departamento.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
ESCASA CAPACITACIÓN	1	33
FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO	2	67
PERSONAL NO CALIFICADO	0	0
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 7. Representación porcentual sobre las debilidades del departamento.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 33% manifiestan que una de las debilidades del departamento de compras públicas es la falta de capacitación continua en los empleados, 2 de ellos que constituyen el 67% aseguran que una de las debilidades del departamento es la ausencia de un buen Plan Estratégico.

Pregunta 8. ¿Señale cuáles son las amenazas más relevantes del departamento?

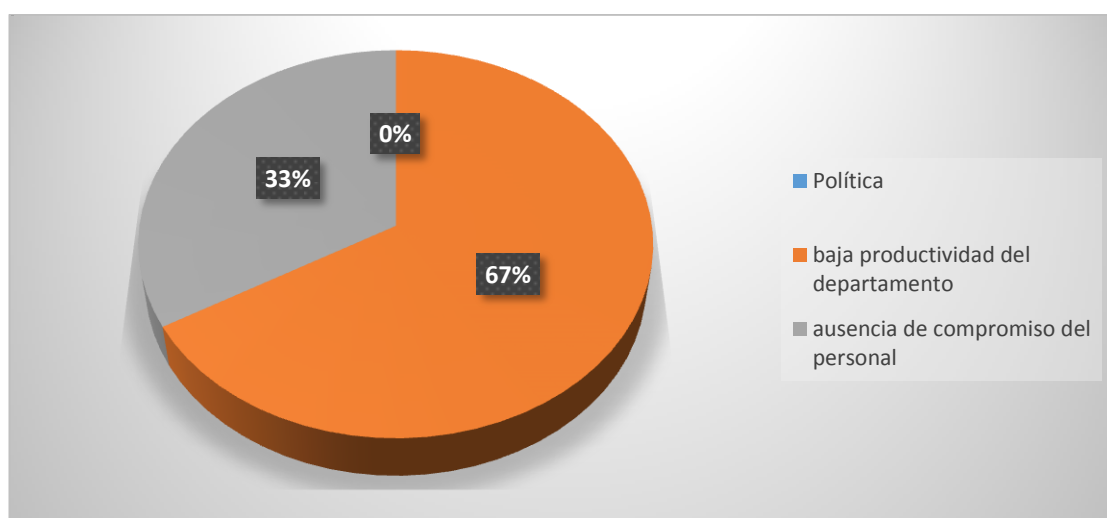
Cuadro 8. De las amenazas más relevantes del departamento.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
POLÍTICA	0	0
BAJA PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	2	67
AUSENCIA DE COMPROMISO DEL PERSONAL	1	33
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 8. Representación porcentual sobre las amenazas del departamento.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 67% manifiestan que una de las amenazas del departamento de compras públicas es la baja de productividad en sus deberes a largo plazo ya que no existe programas o estrategias a seguir, 1 de ellos que constituyen el 33% asegura que una de las amenazas es la ausencia de compromiso del personal.

Pregunta 9. ¿El departamento tiene claro de cuál es su misión y visión?

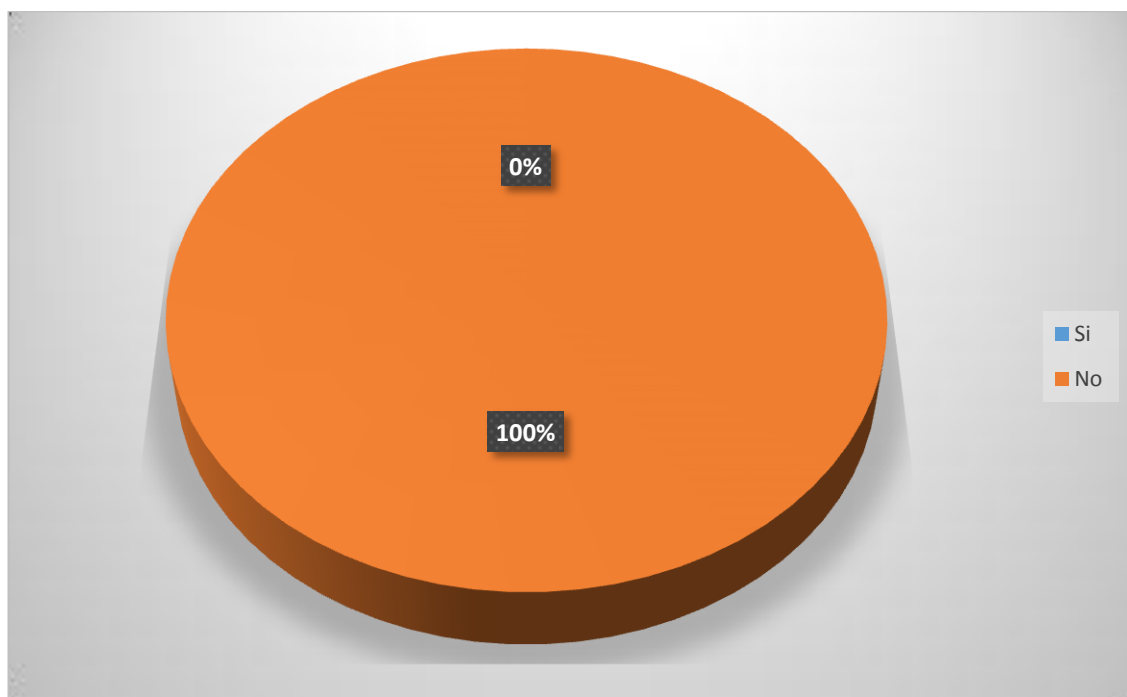
Cuadro 9. De las misión y visión del departamento.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	0	0
NO	3	100
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 9. Representación porcentual sobre la misión y visión del departamento.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 100% manifiestan que el departamento de compras publica, no tiene clara cuál es la misión y visión, es por ello que a veces no tienes un direccionamiento hacia dónde ir.

Pregunta 10 ¿Considera que el departamento de compras públicas, se debe estructurar con fundamentos administrativos y organizacionales que beneficien a los usuarios?

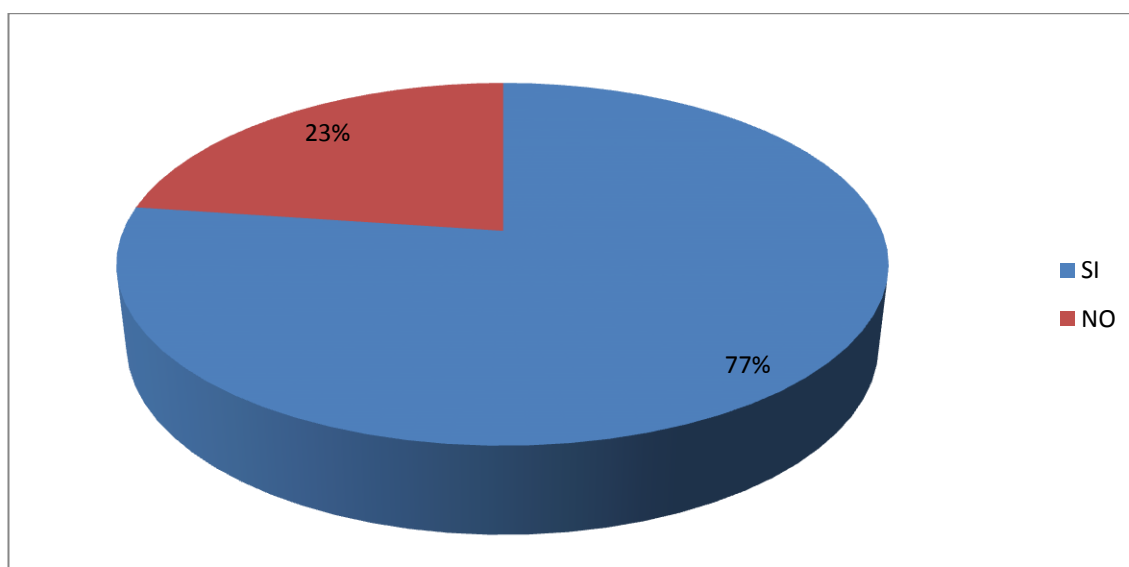
Cuadro 10. De planteamiento de objetivos estratégicos.

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE (%)
SI	2	77
NO	1	23
TOTAL	3	100

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Gráfico 10. Representación porcentual sobre los objetivos estratégicos.



Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

Análisis e interpretación: El 77% dice que si hay organización y fundamentos administrativos y el 23% establece disconformidad con lo aplicado. Sin embargo, la perspectiva de los clientes encuestados, solo refleja el nivel de recepción del servicio, pero no las condiciones administrativas ni organizacionales internas, que es una tarea de modificación y de cambio necesario para el departamento.

4.2 DISCUSIÓN

De la entrevista realizada al director de compras públicas Ing. Wilmer Cherrez, se deduce que el estudio revela que el departamento actualmente no tiene un plan Estratégico, se denota una total aceptación de parte de los compañeros de trabajos, la cual manifiestan que le hace falta un buen direccionamiento al departamento.

Según la entrevista el director considera que debe hacerse una revisión de las cosas de largo plazo.

Al realizar el análisis de las encuestas de 3 empleados encuestados que constituyen el 100% manifestaron que el departamento, no poseen un plan estratégico que los ayude a tener una mejor forma de trabajar, todos los empleados dicen que es importante realizar una planeación, es por eso que ellos están de acuerdo que se implemente un plan, ya que por lo general nunca han recibidos capacitaciones de ningún tipo y a través de una buena planificación se puede dar mejores resultados.

Dentro del análisis FODA realizado a través de encuesta se determina que una de las fortalezas es que tiene buenas instalaciones adecuadas, entre las oportunidades que se presentan son realizar programas y proyectos estratégicos que permita tener un mejoramiento continuo sobre todo en el área de servicio al cliente, una de las debilidades observadas son la ausencia del Plan Estratégico y la escasa capacitación existente, dando como efecto la baja productividad de los empleados generando poco compromiso a la institución, todo esto porque no existe una visión y misión hacia dónde dirigirse, debido a la falta de objetivos estratégicos.

4.3 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE, PERIODO 2014-2018.

4.3.1 TEMA

Diseño de un plan Estratégico para el mejoramiento de los servicios del departamento de compras públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Buena Fe.



4.3.2 Antecedentes de compras públicas.

Transcurridos un poco más de cinco años desde la expedición de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (Suplemento del Registro Oficial No. 395 de 4 de agosto de 2008), la Asamblea Nacional, acogiendo las políticas públicas de gobierno de profundizar la transparencia en los procesos de contratación, resaltar y promover el uso de la capacidad del ecuatoriano en la ejecución de obras y en la provisión de bienes y servicios así como incluir en el factor productivo a los actores de la economía popular y solidaria y generar beneficios al conjunto de la sociedad, realizó ajustes a la LOSCNP, para viabilizar la implementación de tales políticas, en el Sistema Nacional de Contratación Pública, reformas que fueron publicadas en el segundo suplemento del Registro Oficial No. 100 de 14 de octubre del 2013, fecha desde la cual se encuentra en vigencia. (COMPRAS PUBLICAS, 2015)

Para lograr un cambio estructural y profundo de la contratación pública en el Ecuador y acorde con el Plan de Gobierno del Presidente Rafael Correa, se

expidió la nueva Ley Orgánica de Contratación Pública (LOSNCP) aprobada el 22 de julio de 2008, en la presente Ley se establece el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) y el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP); además se determinan normas que regulan los procedimientos de contratación para la adquisición de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría que realicen las entidades contratantes. (CORDOVA, 2008)

4.3.3 Justificación

La planificación es un hecho de mucha importancia en las instituciones gubernamentales, ya que conlleva al mejoramiento continuo de los departamentos, la ausencia de una planificación estratégica en las empresas públicas permite el poco crecimiento empresarial, es por ellos que se debe implementar estrategias que busquen una mejor competitividad dentro de un mercado lleno de mejores servicios, los planes estratégicos buscan brindar soluciones a pequeños y grandes empresas para una mayor seguridad al momento de competir.

En nuestro país nos encontramos con departamentos y municipios que no cuentan con un plan estratégico, lo que ha ocasionado poca productividad y bajo rendimiento en las instituciones, de allí la necesidad de cambiar con la ayuda de herramientas administrativas que permitan corregir y brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Cuando una institución se proyecta a sostener un mayor crecimiento, tiene contempladas varias estrategias, pero a su vez es necesario tomar en cuenta su aplicación y las condiciones actuales del departamento.

4.3.4 Plan de Trabajo

4.3.4.1 Visión

Al 2018 ser un eje en la transformación de la matriz productiva del municipio que lo posiciones como un referente de la administración pública local.

4.3.4.2 Misión

Ser el departamento que lidere, regule la gestión transparente y efectiva del servicio de contratación pública, constituyéndose en un instrumento público, dinamizando el desarrollo económico social del Cantón.

4.3.4.3 Valores

Ética: actuar con honestidad, transparencia demostrando integridad.

Profesionalismo: ser competente y eficiente en el desempeño de las funciones.

Compromiso: responder a las necesidades del departamento en forma incondicional.

Actitud de servicio: demostrar amabilidad e interés a los requerimientos de los usuarios.

Responsabilidad social: ser consiente en las necesidades del Cantón y comprometidos en el desarrollo local.

Proactividad: actuar con oportunidad e iniciativa en busca de mejores resultados.

4.3.5 Definición y objetivos Departamento de Compras Públicas

(MUNICIPIO DE BUENA FE, 2011) Art. 74.- Es el Departamento que aplica los procedimientos de contratación establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, a través del Portal del Instituto Nacional de Compras Públicas.gov.ec y hacer a estos procesos ágiles, transparentes, eficientes y actualizados, que impliquen ahorros de los recursos y que faciliten las labores de control del GAD Municipal como entidad contratante, así como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios.

Art. 75.- El Jefe del Departamento de Compras Públicas es un funcionario nombrado por el Alcalde o Alcaldesa por el periodo para el cual fue elegido, será de libre nombramiento y remoción, deberá tener vastos conocimientos y experiencia en procesos de contratación pública, en el manejo del portal de compraspúblicas.gov.ec, en las disposiciones de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.

Art. 76.- Son funciones y atribuciones del Jefe del Departamento de Compras Públicas, las siguientes:

- ✓ Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la LOSNCP y su Reglamento, así como de las disposiciones internas.
- ✓ Operar la ejecución del Plan Anual de Contrataciones de la institución de acuerdo a la normativa nacional e interna vigente
- ✓ Solicitar en el mercado y portal de compras públicas ofertas de bienes, materiales, insumos, repuestos en función de la calidad, cantidad y precios requeridos, de acuerdo a los procedimientos de cotización y demás normas legales u ordenanzas establecidas.
- ✓ Verificar que la entrega de bienes y materiales por parte de los proveedores, se realice en los plazos previstos y conforme la calidad requerida.

- ✓ Mantener la información oportuna al área financiera – contable, asesoría jurídica, áreas técnicas y proveeduría para efectos de los registros legales correspondientes.
- ✓ Coordinar la información trimestral con las diferentes áreas de la institución e informar a las autoridades, datos de costeo de productos, volúmenes, frecuencias de consumo, destino y demás información periódica que se requiera para la elaboración del plan anual de contrataciones.
- ✓ Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes dependencias, a efectos de someterla a consideración del Director Financiero para aprobación del Alcalde o Alcaldesa, que permita por el volumen, abaratar los costos y mantener un stock de productos y materiales de acuerdo a las prioridades de consumo.
- ✓ Elaboración de cuadros mensuales con respecto a las labores del área, así como de la entrega a Bodega.
- ✓ Recomendar Instructivos, manuales de procedimientos para optimizar los trámites de adquisiciones y otros.
- ✓ Cumplir las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCPP) y su respectivo Reglamento.
- ✓ Revisar los documentos precontractuales, en coordinación con las diferentes Direcciones y hacer las observaciones que correspondan para que todos los procesos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública y su Reglamento se cumplan bajo sus disposiciones.
- ✓ Colaborar con la elaboración de los pliegos y presupuestos referenciales de las contrataciones (obras, bienes y servicios) que realice el GAD Municipal.
- ✓ Coordinar y apoyar a la administración en los procesos de contratación e informar a la máxima autoridad y/o a la respectiva comisión Técnica sobre el estado de los mismos.
- ✓ Mantener una base de datos actualizada de los procesos de contratación. En digital y físico.
- ✓ Formar equipos de trabajo en las diferentes áreas de su gestión, con asignación adecuada de tareas para el personal a su cargo, con el objetivo de ubicar en detalle sus responsabilidades, de acuerdo al plan anual de

actividades del área para efectos de poder controlar su ejecución y evaluación.

- ✓ Monitorear mensualmente y evaluar trimestralmente las actividades del POA, en coordinación con la Gerencia Administrativa Municipal.
- ✓ Presentar informes trimestralmente de los procesos de contratación realizados o ejecutados.
- ✓ Las demás que le disponga el Alcalde o Alcaldesa, o su superior jerárquico, con relación a sus funciones. (MUNICIPIO DE BUENA FE, 2011).

4.4 ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.4.1 Matriz de objetivos, metas e indicadores.

Función: programa de capacitación

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Metas	Indicadores	Programa
Capacitación continúa a los empleados del departamento de compras públicas sobre leyes, reglamento, y mejoramiento del servicio al cliente.	Elaborar la planificación estratégica operativa.	Hasta el año 2015, tener elaborado el plan estratégicos 2014-2018.	Planes estratégicos en desarrollo.	Planificación departamental.
	Capacitar estimular al talento humano de acuerdo a los requerimientos de la institución.	Lograr que hasta agosto del 2015, se hayan ejecutados convenios con entidades para los cursos y seminarios.	Manejo completo del portal de compras públicas y mejoras en atención al cliente.	Organizacional.
	Motivar la profesionalización del personal, para brindar un buen trato en las labores encomendadas.	Hasta diciembre 2015 el personal deberá recibir seminario en desarrollo de competitividad y talento humano.	Funcionarios inscritos en programas de preparación.	Gestión y dirección control del servicio al cliente.

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

En el programa de capacitación tiene como objetivo estratégico la capacitación continua a los empleados del departamento de compras públicas sobre lo es leyes y reglamentos, donde se va a obtener los objetivos operativos, para llegar así con las metas propuestas por el departamento.

4.4.3. Objetivos estratégicos, estrategias de acción.

Función: capacitación

Objetivo	Estrategias de acción	Programa
Capacitación permanente y continua a los funcionarios sobre servicio al cliente, programas del SERCOP compras públicas y demás necesidades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de propuesta a la alcaldía. ✓ Análisis y discusión de la implementación de la propuesta. ✓ Correctivos realizados en el proyecto. 	Planificación departamental.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión con entidad que realizara la capacitación e inducción a los funcionarios. ✓ Socialización con todos los funcionarios las nuevas forma de operar mejorando la atención al usuario. Declarando la Misión y Visión del departamento. 	Organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal capacitado en manejos de software del SERCOP y servicio al cliente, funcionarios estimulados en el mejoramiento de sus habilidades y talento humano. 	Gestión y dirección control del servicio al cliente.

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

En las funciones de capacitación tiene como objetivo principal la capacitación permanente y continúa a los funcionarios sobre servicios al cliente con el fin de establecer estrategias de acción, presentando propuesta al alcalde.

4.5. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES POR FUNCIÓN Y PROGRAMAS

Función. Capacitación.

Objetivo operativo: elaborar planificación estratégica operativa.

Meta: Hasta el año 2015 tener formulado el plan estratégico 2014-2018.

Programa: Planificación departamental.

Responsable: Director de compras públicas.

PROYECTOS	2014	2015	2016	2017	2018
Ejecución del modelo de capacitación.	X	X	X	X	X
Para todos los funcionarios del departamento.					
Área de administración y atención al público.					
Ejecución del plan estratégico para el mejoramiento de los servicios.	X	X			
Aplicación de conocimiento del software SERCOP. Facturación en electrónica.					
Mejoramiento de procesos.					
Implementación de mejoras en servicio al cliente y programas de mejoramiento.			X	X	X

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

4.5.1 Proyección de egresos para la implementación del Plan Estratégico

Objetivos estratégicos	Programas	Metas	2014	2015	2016	2017	2018
Capacitación permanente y continua a los funcionarios sobre servicio al cliente, programas del SERCOP compras públicas y demás necesidades de la institución.	Planificación departamental	Hasta el año 2015, tener elaborado el plan estratégicos 2014-2018.	0	1500	0	0	0
	Organizacional.	Lograr que hasta agosto del 2015, se hayan ejecutados convenios con entidades para los cursos y seminarios.	500	1500	300	400	500
	Organizacional. Gestión y dirección control del servicio al cliente.	Hasta diciembre 2015 el personal deberá recibir seminario en desarrollo de competitividad y talento humano e implementación cada año	0	3000	400	450	500
Subtotal			500	6.000	700	850	1.000
Total			9050				

Fuente: Encuesta a empleados.

Elaborado por el Autor David Cedeño.

En el cuadro de la proyección de egresos para la implementación del plan estratégico, tiene como el objetivo principal capacitación permanente en el programa de SERCORP y de las demás necesidades con una buena planificación cumpliendo con las metas para los años estipulados creando convenios con Universidades, Cámara de comercio y demás instituciones.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. Al realizar el diagnóstico del departamento de compras públicas, se concluye que no existe ningún plan estratégico o por lo menos no se ha realizado en años, existe la necesidad de un plan estratégico según manifiesta el director Ing. Wilmer Cherrez, ya que la estructura organizacional que actualmente tienen no es clara, dando como efecto el poco rendimiento de los compañeros y no alcanzando los objetivos planteados propuesto empíricamente.
2. Al determinar la visión, misión y objetivos estratégicos del departamento de copras públicas del GAD, se concluye que no había objetivos y peor una propuesta visionaria, los funcionarios trabajan de forma individualizada dando como resultado el poco crecimiento del departamento, por lo cual se propone una visión clara para el año 2018 y una misión que lidere la gestión transparente en el servicio de contratación pública dinamizando la economía local.
3. Al establecer programas como estrategias de servicios para el mejoramiento de la calidad y satisfacción al cliente, se concluye que es necesario buscar la calidad de los servicios a través de la implementación del plan estratégico, donde dicho plan determinara la visión y misión además debe plantear principios departamentales que dirijan el accionar de cada uno de los involucrados, una vez realizado el estudio se conoció las debilidades más relevantes de las cuales son falta de capacitaciones en el manejo operativo y administrativos del personal que reflejara una mejor atención y servicio al cliente, ya que por falta de estímulo se mantiene personal poco comprometido con la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

1. Una vez revisada los factores internos del departamento, se recomienda implementar el plan estratégico que ayude al accionar de la empresa, que el director de compras publica se organice y reestructure organizacionalmente ya que no es clara la visión de la empresa, que los empleados puedan entrar en una etapa de mejoramiento de la productividad empresarial así como la atención a los usuarios.
2. Una vez analizada la estrategia del departamento se recomienda, implementar la visión y misión descrita en el proyecto, que se apliquen los objetivos estratégicos planteados como las capacitaciones del SERCOP y las capacitaciones en el mejoramiento del servicio al cliente, buscando la optimización del tiempo en la gestión transparente del servicio de contratación generando empleo local.
3. Se recomienda implementar los programas como estrategias para mejorar la calidad de atención al usuario, se sugiere no descuidar el plan de capacitación que posiciona la idea de un mejor servicio al ciudadano, que se aplique la visión y misión descrita en el plan estratégico con el objetivo de fortalecer las debilidades del departamento que se derivan de la ausencia de capacitaciones.

CAPÍTULO VI
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

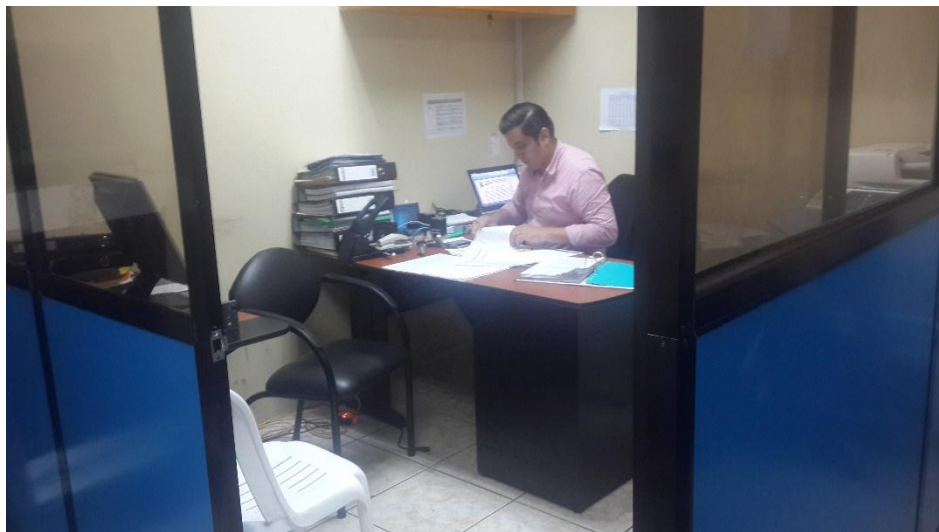
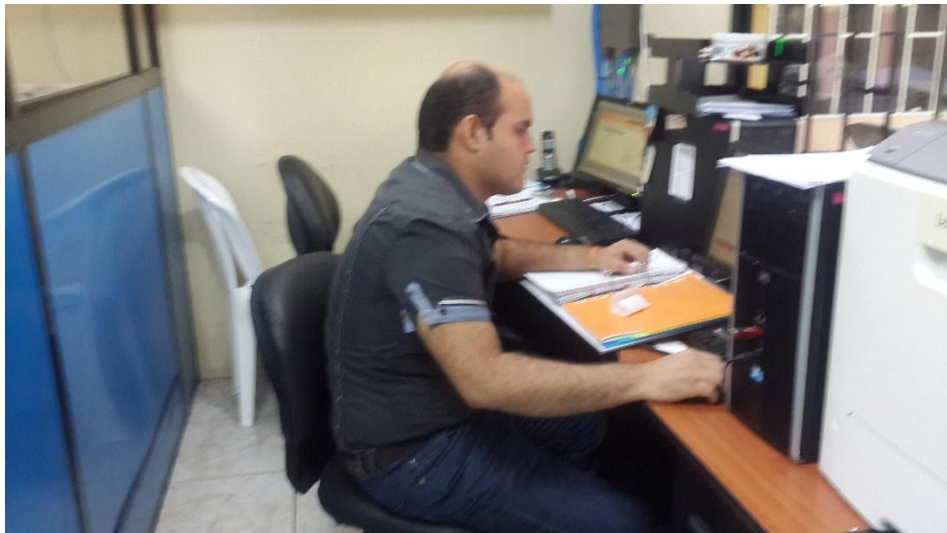
6.1. BIBLIOGRAFÍA

- AMPARO (2010), Gestión Comercial y Servicios de Atención al Cliente pág. 249,253
- BURNET (2002), El nuevo énfasis en la gestión de la relación con el cliente clave pag.4,5,6,7
- BURNET (2002), Cada cliente es un segmento del mercado pag.8
- CARAMES (2010), contrato Derecho Romano pag.149
- GUZMÁN (2010), contrato Derecho Romano pág. 261
- GREMLER (2009), Enfoque en el cliente pág. 47,48
- Horacio (2011), Estrategia planeamiento estratégico dirección estratégica y pensamiento estratégico pág.15, 16,17
- MARTINEZ (2005), Fase del plan estratégico. pág.13, 14,15
- MILA (2005), Análisis del entorno general. pág.34, 35,36
- PORTE (2010),Ventaja Competitiva pág.1,2,3
- PRIETO (2012), Mejoramiento continuo pág.10,11,12
- PRIETO (2012), Los paradigmas empresariales y personales.77,78
- PRIETO (2012), Modelo de la gestión estratégica organizacional GEO pág. 97
- REZA (2010), Plan estratégico pág. 139
- TIGANI (2010), Excelencia en el servicios pág.10
- TIGANI (2010), Excelencia en el servicios pág.14, 15,16
- TIGANI (2010), Excelencia en el servicios pág.25, 26
- TIGANI (2010), Excelencia en el servicios pág.52, 53
- TIGANI (2010), Excelencia en el servicios pág.9
- WAYNER (2012), La planificación estratégica

Linkografía

- Historia, G. M. (2008). www.buenafe.gob.ec/la-ciudad/historia. Obtenido de www.buenafe.gob.ec/la-ciudad/historia:
https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=antecedentes++del+municipio+de+buena+fe
- <http://definicion.de/adjudicacion/#ixzz33ghY9k7p>
- <http://definicion.de/adjudicacion/>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico
- <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- <http://www.monografias.com/trabajos6/cont/cont.shtml#ixzz33gi1eWqz>
- <http://csalazar.org/2008/05/05/la-ejecucin-en-la-administracin/>
- <http://csalazar.org/2008/05/05/la-ejecucin-en-la-administracin/>
- <http://www.definicionabc.com/general/entregar.php#ixzz33gkERJaX>
- <http://www.definicionabc.com/general/entregar.php>
- http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- <http://patriciocargua.blogspot.com/2012/01/plan-anual-de-contrataciones-pac.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Reglas_de_negocio
- http://help.bizagi.com/bpmsuite/es/index.html?definir_reglas_de_negocio.htm
- <http://definicion.de/pliego/#ixzz333r57kUQ>
- <http://gabrieladelourdes.blogspot.com/2012/01/httpwww.html>
- <http://www.monografias.com>
- MUNICIPIO DE BUENA FE. (viernes de agosto de 2011). Obtenido de portal de compras publicas:
<http://www.buenafe.gob.ec/noticias/item/departamento-de-compras-publicas.html>

6.2 ANEXOS



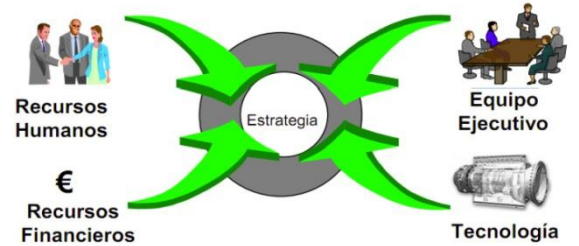


Figura 4. Reingeniería y Programas de Cambio





UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GAD DEL CANTÓN BUENA FE.

1. ¿El departamento de compras públicas posee un plan estratégico?

Si
No

2. ¿Considera que es importante que el departamento cuente con una planificación estratégica?

Si
No

3. ¿Desde su criterio personal, ¿considera que existen limitaciones de planificación y organización en el departamento compras públicas?

si
no

4. ¿Qué sugerencias aporta Ud. Ser considerado en la planificación estratégica?

- Capacitación
- Proyectos
- Convenios

5. ¿Señale cuáles son las fortalezas más relevantes del departamento?

- Capacitaciones
- Instalaciones adecuadas
- Estabilidad laboral

6. ¿Señale cuáles son las oportunidades más relevantes del departamento?

- Elaborar programas y proyectos estratégicos
- Capacitación continua a los servidores
- Mejoramiento del servicio al cliente

7. ¿Señale cuáles son las debilidades más relevantes del departamento?

- Escasa capacitación
- Falta de un plan estratégico
- Personal no calificado

8. ¿Señale cuáles son las amenazas más relevantes del departamento?

- Política
- Baja productividad del departamento
- Ausencia de compromiso del personal

9. ¿El departamento tiene claro de cuál es su misión y visión?

Si

No

10. ¿Considera que el departamento de compras públicas, se debe estructurar con fundamentos administrativos y organizacionales que beneficien a los usuarios?

Si

No