



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

Tesis de Grado previo a la  
obtención del título de Ingeniera  
en Gestión Empresarial.

**TEMA:**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE  
LA EMPRESA INDUCARRERO S.A., CANTÓN QUEVEDO,  
PERÍODO 2013-2017.”**

**AUTORA:**

**KAREN DANIELA CRUZ LUCAS**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Lcdo. RAFAEL PINTO COTTO, MSc.**

**QUEVEDO – ECUADOR**

**2015**

## **Declaración de autoría y sesión de derechos**

Yo, Karen Daniela Cruz Lucas, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

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

f. \_\_\_\_\_

Karen Daniela Cruz Lucas

## Certificación

El suscrito, Lcdo. Rafael Pinto Cotto, MSc. Director de tesis de grado Certifico:  
Que la Srta. Karen Daniela Cruz Lucas, realizó la tesis de grado titulada **“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA EMPRESA INDUCARRERO S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2013-2017”**, bajo mi dirección habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

---

Lcdo. Rafael Pinto Cotto, MSc.

DIRECTOR



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

**TEMA:**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA EMPRESA INDUCARRERO S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2013-2017.”

Presentado al Honorable Consejo Directivo como requisito previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

Aprobado:

---

**LCDO. MANUEL MONTALVO RAMOS MSc**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**ING. OSCAR MONCAYO C. MSc.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**ING. JULIA FAJARDO ARRIAGA MSc.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

**QUEVEDO - ECUADOR**  
**2015**

## **Dedicatoria**

Al creador de todo el universo, el que me dio la fuerza para continuar aun cuando he estado a punto de caer, y llevarme de su mano hasta la culminación de mi carrera profesional; Dios.

De igual forma dedico este trabajo a las personas que de alguna u otra manera han estado conmigo en todo momento; MIS PADRES Rolando y Rosario.

Por los triunfos y los momentos difíciles a todas aquellas personas que se mantuvieron firmes aun cuando yo no lo estaba, gracias por su apoyo incondicional; Mi Familia.

No podría terminar esta etapa de mi carrera, sin antes mencionar a los dos milagros de mi vida: IKER y FERGIE, llegaron en el momento adecuado siendo bendiciones para mi vida, por ello dejo como ejemplo este trabajo para lograr sus futuras metas.

**Daniela Cruz Lucas**

## **Agradecimiento**

A Dios, por guiarme siempre.

A la UTEQ, mi alma materna y fuente para poder desarrollarme profesionalmente.

A la Facultad de Ciencias Empresariales por su grandiosa tarea de formar profesionales de éxito.

A mi escuela de Gestión Empresarial, que me permitió lograr mis metas como profesional.

A mi Director de Tesis Lcdo. Rafael Pinto Cotto, gracias por su paciencia.

Al Ing. Omar Suarez por su apoyo y formación incondicional como segundo padre en mi infancia.

A mi padre Rolando Cruz Zamora, mi madre Rosario Lucas Chancay, amores eternos.

A mi luchadora hermana Carolina Cruz Lucas por enseñarme a perseverar por lo que se ama.

A mi familia por su apoyo infinito.

A mi eterna Amanda Zamora Rezavala por haberme formado como una mujer de lucha constante, con la fuerza y carácter necesarios para sobrepasar adversidades.

A mí recordado Lenin Morales Barco por sus consejos y orientaciones que sirven y servirán para mí día a día.

A mi amiga incondicional Karina Aguaiza Morocho por su inmensa paciencia y apoyo.

A mi querida Ludy Caicedo por escucharme siempre, comprender mis situaciones difíciles y sobre todo a mostrarme de que la vida es un tesoro y que se pelea a toda costa por conservarlo.

A mis segundos hermanos Marlon Mena y Cynthia Mena por estar cuando menos lo pensaba, eternamente agradecida con su inigualable apoyo y compañía.

**Daniela Cruz Lucas**

## Dublin Core

|    |                          |   |                                                                                                                        |
|----|--------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Título/Title             | M | “Plan estratégico para el desarrollo económico de la empresa Inducarrero S.A., Cantón Quevedo, período 2013-2017.”     |
| 2  | Creador/Creator          | M | Universidad Técnica Estatal de Quevedo                                                                                 |
| 3  | Materia/Subject          |   | Ciencias Empresariales, Gestión Empresarial                                                                            |
| 4  | Descripción/Description  | M | La presente investigación se realizó con la finalidad de Implementar un Plan Estratégico en la empresa INDUCARRERO S.A |
| 5  | Editor/Publisher         | M | FCE: Carrera Gestión Empresarial.                                                                                      |
| 6  | Colaborador/Contributor  | O | Ninguno                                                                                                                |
| 7  | Fecha/Date               | M | 06 de Abril del 2015                                                                                                   |
| 8  | Tipo/Type                | M | Proyecto de Investigación                                                                                              |
| 9  | Formato/Format           | R | Doc. Word 2007                                                                                                         |
| 10 | Identificador/Identifier | M | <a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http: //biblioteca.uteq.edu.ec</a>                                             |
| 11 | Fuente/Source            | O | Investigación Empresarial. Plan Estratégico                                                                            |
| 12 | Lenguaje/Language        | M | Español                                                                                                                |
| 13 | Relación/Relation        | O | Ninguno                                                                                                                |
| 14 | Cobertura/Coverage       | O | Ámbito Empresarial                                                                                                     |
| 15 | Derechos/Rights          | M | Cruz Lucas Karen Daniela                                                                                               |
| 16 | Audiencias/Audience      | O | Project of investigation                                                                                               |

## Índice

|                                                               |              |
|---------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>PORTADA.....</b>                                           | <b>i</b>     |
| <b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS.....</b>       | <b>ii</b>    |
| <b>CERTIFICACIÓN .....</b>                                    | <b>iii</b>   |
| <b>APROBACIÓN .....</b>                                       | <b>iv</b>    |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                                      | <b>v</b>     |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                                   | <b>vi</b>    |
| <b>DUBLIN CORE .....</b>                                      | <b>vii</b>   |
| <b>ÍNDICE GENERAL.....</b>                                    | <b>viii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE CUADROS .....</b>                                | <b>xv</b>    |
| <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>                               | <b>xvi</b>   |
| <b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>                                 | <b>xvii</b>  |
| <b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>                                | <b>xviii</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                          | <b>xix</b>   |
| <b>CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> | <b>1</b>     |
| 1.1. Introducción .....                                       | 2            |
| 1.1.1. Problematicación .....                                 | 3            |
| 1.1.2. Formulación del Problema .....                         | 3            |
| 1.1.3. Sistematización del Problema.....                      | 3            |
| 1.1.4. Delimitación del Problema .....                        | 4            |
| 1.1.5. Justificación .....                                    | 4            |
| 1.2. Objetivos.....                                           | 5            |
| 1.2.1. Objetivo General .....                                 | 5            |
| 1.2.2. Objetivos Específicos.....                             | 5            |
| 1.3. Hipótesis .....                                          | 5            |
| 1.3.1. Hipótesis General .....                                | 5            |

|                                         |                                                           |          |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|----------|
| 1.3.2.                                  | Hipótesis Específicas.....                                | 5        |
| 1.4.                                    | Variables.....                                            | 6        |
| 1.4.1.                                  | Variables Independientes .....                            | 6        |
| 1.4.2.                                  | Variables Dependientes.....                               | 6        |
| <b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....</b> |                                                           | <b>7</b> |
| 2.1.                                    | Fundamentación Teórica .....                              | 8        |
| 2.1.1.                                  | Estrategia.....                                           | 8        |
| 2.1.2.                                  | Análisis estratégico .....                                | 8        |
| 2.1.3.                                  | Planeación estratégica.....                               | 9        |
| 2.1.4.                                  | Evolución de la planeación .....                          | 9        |
| 2.1.5.                                  | Proceso de la planificación .....                         | 10       |
| 2.1.6.                                  | Estructura de la planificación .....                      | 11       |
| 2.1.7.                                  | Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....    | 11       |
| 2.1.7.1.                                | Formulación de planes.....                                | 11       |
| 2.1.7.2.                                | Implementación y revisión .....                           | 12       |
| 2.1.7.3.                                | Flujos de información.....                                | 12       |
| 2.1.9.                                  | Beneficios de un plan estratégico .....                   | 13       |
| 2.1.9.1.                                | Mejora del desempeño de la organización .....             | 13       |
| 2.1.9.2.                                | Principales problemas de la organización.....             | 13       |
| 2.1.10.                                 | Definición de Administración.....                         | 14       |
| 2.1.11.                                 | Elementos de la administración .....                      | 14       |
| 2.1.11.1.                               | Eficiencia .....                                          | 14       |
| 2.1.11.2.                               | Eficacia .....                                            | 15       |
| 2.1.11.3.                               | Productividad .....                                       | 15       |
| 2.1.12.                                 | ¿Por qué fracasan las planificaciones estratégicas? ..... | 15       |
| 2.1.13.                                 | Criterios a considerar para una estrategia eficaz.....    | 16       |
| 2.1.14.                                 | Proceso de planificación estratégica.....                 | 17       |

|             |                                          |    |
|-------------|------------------------------------------|----|
| 2.14.1.     | Análisis situacional.....                | 17 |
| 2.15.       | Estructura organizacional .....          | 18 |
| 2.15.1.     | Ambiente organizacional.....             | 18 |
| 2.15.2.     | Cultura organizacional .....             | 18 |
| 2.15.3.     | Estructurales .....                      | 18 |
| 2.15.4.     | Tecnológicos.....                        | 18 |
| 2.15.5.     | Productos o servicios.....               | 19 |
| 2.15.6.     | Culturales.....                          | 19 |
| 2.15.7.     | Organigrama .....                        | 19 |
| 2.15.8.     | Esquema institucional .....              | 20 |
| 2.15.8.1.   | Visión .....                             | 20 |
| 2.15.8.1.1. | Elementos de la misión .....             | 21 |
| 2.15.9.     | Misión .....                             | 21 |
| 2.15.10.    | Valores estratégicos .....               | 22 |
| 2.15.11.    | La estructura formal .....               | 23 |
| 2.15.12.    | La estructura informal .....             | 23 |
| 2.15.13.    | Cultura organizacional .....             | 24 |
| 2.15.14.    | Administración .....                     | 24 |
| 2.15.14.1.  | Descomposición de administración .....   | 25 |
| 2.16.       | Estrategia FODA .....                    | 26 |
| 2.17.       | Matriz de estrategias.....               | 27 |
| 2.18.       | Establecimiento de estrategias .....     | 27 |
| 2.18.1.     | Estrategias de ventaja competitiva ..... | 27 |
| 2.18.2.     | Estrategias de crecimiento.....          | 28 |
| 2.18.3.     | Estrategias competitivas .....           | 28 |
| 2.18.3.1.   | Estrategia de empresa líder .....        | 28 |
| 2.19.       | Factores claves de éxito FODA .....      | 29 |

|                                                            |                                                               |           |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.20.                                                      | Importancia de los factores claves y de sus indicadores ..... | 29        |
| 2.20.1.                                                    | ¿Como identificar los factores claves? .....                  | 29        |
| 2.21.                                                      | Empresa .....                                                 | 30        |
| 2.21.1.                                                    | Historia INDUCARRERO S.A .....                                | 30        |
| 2.21.2.                                                    | Visión .....                                                  | 30        |
| 2.21.3.                                                    | Misión .....                                                  | 31        |
| 2.21.4.                                                    | Valores de la Empresa.....                                    | 31        |
| 2.21.5.                                                    | Nuestros productos.....                                       | 31        |
| 2.2.                                                       | Fundamentación Conceptual .....                               | 32        |
| 2.2.1.                                                     | Planificación estratégica .....                               | 32        |
| 2.2.2.                                                     | Planificar .....                                              | 32        |
| 2.2.3.                                                     | Estrategia.....                                               | 32        |
| 2.2.4.                                                     | Planificación estratégica .....                               | 33        |
| 2.2.5.                                                     | ¿Qué es Planificación Estratégica? .....                      | 33        |
| 2.3                                                        | Fundamentación legal.....                                     | 34        |
| 2.3.1.                                                     | De las obligaciones del empleador y del trabajador.....       | 34        |
| 2.3.2.                                                     | Código del comercio .....                                     | 35        |
| <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b> |                                                               | <b>38</b> |
| 3.1.                                                       | Materiales y métodos.....                                     | 39        |
| 3.1.1.                                                     | Modalidad de investigación.....                               | 39        |
| 3.2.                                                       | Tipo de Investigación .....                                   | 39        |
| 3.2.1.                                                     | Bibliográfica .....                                           | 39        |
| 3.2.2.                                                     | De campo .....                                                | 39        |
| 3.3.                                                       | Métodos de investigación .....                                | 39        |
| 3.3.1.                                                     | Método analítico.....                                         | 40        |
| 3.3.2.                                                     | Método deductivo.....                                         | 40        |
| 3.3.3.                                                     | Método inductivo .....                                        | 40        |

|                                                 |                                                              |           |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.                                            | Técnicas de la investigación .....                           | 40        |
| 3.4.1.                                          | Encuesta.....                                                | 40        |
| 3.4.2.                                          | Entrevista.....                                              | 41        |
| 3.5.                                            | Fuentes.....                                                 | 41        |
| 3.5.1.                                          | Fuentes primarias .....                                      | 41        |
| 3.5.2.                                          | Fuentes secundarias.....                                     | 41        |
| 3.6.                                            | Población y Muestra .....                                    | 41        |
| 3.6.1.                                          | Muestra.....                                                 | 42        |
| <b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b> |                                                              | <b>43</b> |
| 4.1.                                            | Resultados de la encuesta de la empresa INDUCARRERO S.A. ... | 44        |
|                                                 | Entrevista.....                                              | 56        |
| 4.1.1.                                          | Análisis interno.....                                        | 59        |
|                                                 | Análisis de las fortalezas .....                             | 59        |
|                                                 | Análisis de las debilidades.....                             | 60        |
|                                                 | Análisis externo.....                                        | 61        |
|                                                 | Análisis de oportunidades.....                               | 61        |
|                                                 | Análisis de las amenazas .....                               | 62        |
|                                                 | Matriz de Impacto FODA .....                                 | 63        |
|                                                 | Fortalezas.....                                              | 63        |
|                                                 | Matriz de Impacto FODA .....                                 | 63        |
|                                                 | Debilidades. ....                                            | 63        |
|                                                 | Matriz de Impacto FODA .....                                 | 64        |
|                                                 | Oportunidades .....                                          | 64        |
|                                                 | Matriz de Impacto FODA .....                                 | 64        |
|                                                 | Amenazas.,.....                                              | 64        |
| 4.1.2.                                          | Direccionamiento estratégico.....                            | 65        |
|                                                 | Visión actual.....                                           | 65        |

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| Misión actual .....                                          | 65        |
| Visión proyectada .....                                      | 65        |
| Misión proyectada.....                                       | 65        |
| Valores de la Empresa.....                                   | 66        |
| Plan de acción (Matriz de marco lógico) .....                | 67        |
| Plan Estratégico.....                                        | 71        |
| Importancia. ....                                            | 71        |
| Objetivos Estratégicos .....                                 | 71        |
| Objetivo General .....                                       | 71        |
| Objetivos específicos .....                                  | 71        |
| Análisis del contexto estratégico.....                       | 71        |
| Determinación de la situación actual de la empresa.....      | 72        |
| Diseño de estrategias .....                                  | 72        |
| Elementos del plan de acción .....                           | 73        |
| Análisis FODA.....                                           | 73        |
| Diseño de estrategias FODA .....                             | 74        |
| 4.1.3. Políticas internas de la empresa INDUCARRERO S.A..... | 77        |
| Políticas estratégicas .....                                 | 77        |
| 4.2. Discusión .....                                         | 84        |
| <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>      | <b>85</b> |
| 5.1. Conclusiones .....                                      | 86        |
| 5.2. Recomendaciones .....                                   | 87        |
| <b>CAPÍTULO VI. BIBLIOGRAFÍA.....</b>                        | <b>88</b> |
| 6.1. Literatura Citada .....                                 | 89        |
| <b>CAPÍTULO VII. ANEXOS.....</b>                             | <b>91</b> |
| 7.1. Anexos .....                                            | 92        |

## Índice de cuadros

| <b>Cuadros</b>                                                 | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Cuadro 1.</b> Plan estratégico de la empresa.....           | 47          |
| <b>Cuadro 2.</b> Planificación de la empresa.....              | 48          |
| <b>Cuadro 3.</b> Aplicación del análisis FODA.....             | 49          |
| <b>Cuadro 4.</b> Desventajas de no realizar análisis FODA..... | 50          |
| <b>Cuadro 5.</b> Fuente de competencia directa.....            | 51          |
| <b>Cuadro 6.</b> Organigrama funcional de la empresa.....      | 52          |
| <b>Cuadro 7.</b> Staff de la empresa.....                      | 53          |
| <b>Cuadro 8.</b> Directivos de la empresa.....                 | 54          |
| <b>Cuadro 9.</b> Opinión de los trabajadores.....              | 55          |
| <b>Cuadro 10.</b> Plan de acción de la empresa.....            | 56          |
| <b>Cuadro 11.</b> Desenvolvimiento de la empresa.....          | 57          |
| <b>Cuadro 12.</b> Estructura de la empresa.....                | 80          |
| <b>Cuadro 13.</b> Estrategias FODA.....                        | 81          |

## Índice de gráficos

| <b>Gráficos</b>                                                      | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Gráfico 1.</b> Plan estratégico de la empresa.....                | 47          |
| <b>Gráfico 2.</b> Aportación del plan estratégico en la empresa..... | 48          |
| <b>Gráfico 3.</b> Aplicación del análisis FODA.....                  | 49          |
| <b>Gráfico 4.</b> Desventajas de no realizar análisis .....          | 50          |
| <b>Gráfico 5.</b> Fuente de competencia directa.....                 | 51          |
| <b>Gráfico 6.</b> Organigrama funcional de la empresa.....           | 52          |
| <b>Gráfico 7.</b> Staff de la empresa.....                           | 53          |
| <b>Gráfico 8.</b> Directivos de la empresa.....                      | 54          |
| <b>Gráfico 9.</b> Opinión de los trabajadores.....                   | 55          |
| <b>Gráfico 10.</b> Plan de acción de la empresa.....                 | 56          |
| <b>Gráfico 11.</b> Desenvolvimiento de la empresa.....               | 57          |
| <b>Gráfico 12.</b> Estructura de la empresa.....                     | 58          |
| <b>Gráfico 13.</b> Estructura organizacional actual.....             | 75          |
| <b>Gráfico 14.</b> Estructura organización proyectada.....           | 76          |

## Índice de anexos

| <b>Anexos:</b>                               | <b>Páginas</b> |
|----------------------------------------------|----------------|
| 1. Cronograma de actividades.....            | 92             |
| 2. Presupuesto de la investigación .....     | 93             |
| 3. Encuesta dirigida a la clientela .....    | 94             |
| 4. Entrevista al gerente de la empresa ..... | 98             |

## **Resumen Ejecutivo**

La presente investigación constituye un aporte al mundo competitivo empresarial, ya que actualmente en un mundo tan cambiante como el actual, no solo las empresas deben concentrarse en producción, sino más bien en tener mejores estrategias financieras, la diferencia está en la calidad de sus trabajadores que realizan sus labores con mucho entusiasmo, profesionalismo y luchando porque los objetivos de la organización se cumplan de manera eficaz y eficiente.

La investigación se la realizó en la ciudad de Quevedo, geográficamente se encuentra ubicada al norte de la provincia de Los Ríos. El proyecto de investigación: “Plan estratégico para el desarrollo económico de la empresa Inducarrero S.A., Cantón Quevedo, período 2013-2017.” Contiene: Resumen ejecutivo, Introducción, Situación y Problema de la Investigación, Justificación, Objetivos, Hipótesis, Marco Teórico, Metodología de la Investigación, Resultados, Bibliografía y Anexos.

Se analizó los aspectos relacionados a la ubicación y contextualización de la problemática, los cambios esperados con la investigación y los objetivos de la cual nació la interrogante: ¿De qué manera la implementación de un plan estratégico contribuirá con el desarrollo económico de la empresa INDUCARRERO S.A? Para la realización de este proyecto se aplicaron métodos y técnicas de recolección de datos, en el que por medio de una encuesta se pudo determinar la situación actual de la empresa midiendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y mediante los respectivos análisis se logró determinar y formular estrategias para la captación de mercado, la reestructuración de la organización empresarial, tomando en cuenta la eficiencia y eficacia.

## **Abstract**

This research is a contribution to the competitive business world, currently a rapidly changing today's world, companies must not only concentrate on production, but rather to have better financial strategies, the difference is in the quality of its workers performing their tasks with enthusiasm, professionalism and struggling because organizational goals are met effectively and efficiently.

The research was conducted in the city of Quevedo; geographically it is located north of the province of Los Rios. The research project: Strategic Plan for Economic Development Company SA Inducarrero Region Quevedo 2013-2017. Contents: Executive Summary, Introduction, Problem Situation and Research, Rationale, Objectives, Hypothesis, Theoretical Framework, Research Methodology, Results, Bibliography and Appendices.

Aspects related to the location and context of the problem is analyzed, the expected changes to the research and objectives of which came the question: ¿How does the implementation of a strategic plan will contribute to the economic development of the company INDUCARRERO SA? For the realization of this project methods and data collection techniques were applied, in which through a survey could determine the current status of the company by measuring the strengths, weaknesses, opportunities and threats by respective analysis was achieved identify and formulate strategies for capturing market restructuring of the business organization, taking into account the efficiency and effectiveness.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. Introducción**

El mundo en la actualidad está sujeto a constantes cambios e innovaciones y por ende obligan a que la sociedad esté preparada y capacitada para seguir creciendo, y es como de esta manera el comercio se vuelven más competitivo día a día.

Un negocio o empresa indistintamente de su tamaño, giro y titularidad, establece sus bases en la administración ya que este factor es fundamental para que exista una adecuada organización, dirección y control de la misma y reflejar a futuro el éxito o fracaso.

Un plan estratégico sirve para diseñar y plantear, acciones u objetivos mediante métodos o propuestas a futuro, este puede ser a corto, mediano o largo plazo según la amplitud que lo caracterice.

El proceso de la planificación estratégica que se utilizó en la empresa INDUCARRERO S.A se inició mediante la identificación y definición de las necesidades de la misma. Para luego trabajar en las propuestas, detallando sus respectivos alcances y tiempos estipulados para la ejecución, mediante un esfuerzo sistemático se estableció las metas acorde a las políticas planteadas para el mejoramiento de los diferentes procesos a seguir.

Con la ayuda del presente plan estratégico se pretende determinar hacia donde se desea llegar y que es lo que se hará para conseguirlo, contando fundamentalmente con el apoyo de todas las áreas involucradas en el mismo para lograr mejores resultados.

### **1.1.1. Problematización**

La empresa INDUCARRERO S.A, se desenvuelve en un entorno donde la exigencia obliga a todos los entes a globalizarse como requisito indispensable para ser competitivos. Sus actividades deben ser transparentes de tal forma que su realidad sea conocida tanto por clientes internos como externos, lo cual hace que esta empresa tenga la necesidad urgente de auto-examinarse para conocer los factores que puedan incidir en su permanencia en el mercado.

Debido al desconocimiento de la situación económica actual de la empresa INDUCARRERO S.A, por medio de la presente investigación, se pretende indagar las fuentes necesarias para la recolección de información y estructurar el diseño del plan estratégico.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

¿De qué manera la implementación de un plan estratégico contribuye con el desarrollo económico de la empresa INDUCARRERO S.A?

### **1.1.3. Sistematización del Problema**

¿En qué situación se encuentra actualmente la empresa INDUCARRERO S.A y como incide en ella la toma de decisiones para mejorar sus actividades económicas?

¿Cómo influyen las políticas internas en el logro de los objetivos organizacionales implantados en la empresa?

¿Cuál es el modelo de direccionamiento estratégico que orienta las actividades económicas de la empresa?

#### **1.1.4. Delimitación del Problema**

El trabajo de investigación referente a planificación estratégica, se circunscribe en la empresa INDUCARRERO S.A , del Cantón Quevedo, tomando para ello como eje principal el aspecto económico, en vista de no existir una planificación de las actividades de la empresa antes mencionada, que cubra las necesidades sociales, empresariales y económicas de la institución y su contexto. El trabajo abarca a todos los elementos de la empresa y su entorno tales como: humanos, materiales, técnicos, y otros aspectos involucrados en el presente estudio.

#### **1.1.5. Justificación**

En la actualidad la empresa INDUCARRERO S.A, no cuenta con un plan estratégico lo que ha ocasionado de cierta manera dedicar más tiempo a la estructura organizacional, a la vez analizar los elementos internos o externos de la empresa y así poder efectuar un estudio de la matriz FODA que permita conocer los factores positivos y los negativos de la misma.

A través de la reformulación de la estructura organizacional se permitió proyectar las capacidades para la toma de decisiones y suponer mayores beneficios, considerando los menores riesgos posibles que las instituciones deben emplear teniendo como principal objetivo el cumplimiento de sus políticas internas, sus recursos y capacidades a través de una adecuada planificación de sus actividades y su proyección futura.

Toda empresa para su correcta evolución debe considerar el análisis del modelo de direccionamiento estratégico y cómo actuar de manera conveniente para cumplir con los propósitos planteados, teniendo en cuenta una visión y misión que integre objetivos a corto, mediano y largo plazo donde se dirija la gestión sean una de las estrategias que orienten las actividades de la empresa.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico que contribuya con el desarrollo económico para la empresa INDUCARRERO S.A., periodo 2013-2017.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- ❖ Identificar la situación actual de la empresa INDUCARRERO S.A., mediante la aplicación de un análisis F.O.D.A.
- ❖ Conocer el modelo de direccionamiento estratégico que orienta las actividades de la empresa.
- ❖ Analizar como inciden las políticas internas para la reformulación de la estructura organizacional implantada en la empresa.

## **1.3. Hipótesis**

### **1.3.1. Hipótesis General**

La aplicación del plan estratégico en la empresa INDUCARRERO S.A., del Cantón Quevedo, provincia de Los Ríos, permite establecer un manejo adecuado de las actividades, guiadas a la eficiencia y eficacia organizacional.

### **1.3.2. Hipótesis Específicas**

- ✓ La aplicación del análisis FODA permite estudiar la situación actual de la empresa INDUCARRERO S.A.
- ✓ La aplicación del modelo de direccionamiento estratégico permite determinar las actividades que orientan al éxito de la empresa.

- ✓ El análisis de la estructura organizacional permite evaluar el desempeño de la empresa en los últimos años y como han influido las políticas internas.

## **1.4. Variables**

### **1.4.1. Variables Independientes**

- ✓ El análisis FODA permite obtener un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas formuladas en la empresa.
- ✓ El modelo de direccionamiento estratégico influye en las actividades, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ve enfrentada la empresa.
- ✓ La estructura organizacional permite un enfoque sistemático para la toma de decisiones y la economía de la empresa.

### **1.4.2. Variables Dependientes**

- ✓ Aplicación del análisis FODA para la identificación de los factores externos e internos que afectan a la empresa.
- ✓ Estudio del modelo de direccionamiento estratégico empleado en el empresa y su reestructuración.
- ✓ Identificación de estrategias por medio de políticas internas para la reformulación de la estructura organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Fundamentación Teórica**

### **2.1.1. Estrategia**

El significado de estrategia y de administración estratégica han ido desarrollando a lo largo del tiempo, estos conceptos representan un desafío para las definiciones que son de aceptación general, por cuanto los expertos las desarrollaron y los administradores las llevaron a la práctica de diferentes maneras, esto sin embargo, no imposibilita que muchas organizaciones de nuestros días traten de cosechar los beneficios de la administración estratégica a través del desarrollo de estrategias innovadoras que les accedan superar a sus competidores **(Amaru, 2010)**.

Una estrategia es puntualizada como el plan de trabajo que tiene la administración para fortalecer a la empresa en el mercado, trasladar correctamente sus operaciones, combatir con éxito, atraer y compensar a los clientes y lograr los objetivos de la organización **(Amaru, 2010)**.

### **2.1.2. Análisis estratégico**

Este estudio dispone el terreno para establecer la habilidad tanto a las circunstancias de su mercado exterior como a sus recursos internos y a sus capacidades competitivas **(Hernández, 2010)**.

La situación organizativa es un conjunto de fuerzas tanto externas como internas de la organización, idóneo de influir en su rendimiento. Si una organización fuera un método cerrado que no recibiera insumos del exterior, la consideración de su ambiente sería intrascendente; sin embargo teniendo un sistema abierto, sujeto a una amplia gama de insumos e influencias del exterior **(Hernández, 2010)**.

### **2.1.3. Planeación estratégica**

La planeación estratégica compone un sistema gerencial que desplaza el énfasis de lograr un objetivo. Con la planeación estratégica se investiga concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno **(Amaru, 2010)**.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico **(Amaru, 2010)**.

Se consideran varios puntos de vista en la planeación estratégica. El porvenir de las decisiones actuales, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director **(Amaru, 2010)**.

La particularidad de la planeación estratégica reside en la identificación consecuente de las oportunidades y peligros que brotan en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros **(Amaru, 2010)**.

### **2.1.4. Evolución de la planeación**

El progreso de la planeación estratégica viene de tiempos memorables, cuando Aníbal planeaba conquistar Roma dio inicio al uso con la definición de la misión de su reino, luego formulo las estrategias, examino los factores del medio ambiente y los comparo y ajusto con sus propios recursos para

determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa **(Herrera., 2010)**.

En la década de los 60, se asoció a la planificación estratégica como un sistema de administración emergente, en los años setenta, como resultado natural de la evaluación del concepto de Planificación **(Herrera., 2010)**.

#### **2.1.5. Proceso de la planificación**

La planeación estratégica es un asunto que se forma con el establecimiento de metas organizaciones, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deber hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida **(Hernández, 2010)**.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes originados después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario **(Hernández, 2010)**.

### **2.1.6. Estructura de la planificación**

Una organización de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detalladas con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía **(Herrera., 2010).**

### **2.1.7. Modelos conceptuales de la planeación estratégica**

Un modelo conceptual es aquel que muestra una idea de lo que algo correspondería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. En cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las empresas. Las principales características de los modelos de planificación son:

- ❖ Premisas de planeación
- ❖ Formulación de planes
- ❖ Implementación y revisión
- ❖ Flujos de información y normas de evaluación y decisión **(Palacios, 2012).**

#### **2.1.7.1. Formulación de planes**

En cuanto a conceptos y con base en las premisas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para

proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero **(Palacios, 2012)**.

#### **2.1.7.2. Implementación y revisión**

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directa y procesos de control **(Palacios, 2012)**.

#### **2.1.7.3. Flujos de información**

Los flujos de información, deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación. Este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de información **(Palacios, 2012)**.

En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación. Por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más cuantitativas, o sea, en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión **(Palacios, 2012)**.

#### **2.1.8. Importancia del plan estratégico**

La importancia de realizar un plan estratégico está en que por medio de este, los gerentes y dueños de empresas logran definir correctamente su misión, aclarando su dirección, metas e indicadores, los mismos que se convierten en referencias para el control de gestión de la empresa; de una forma clara y precisa ya que gracias a ello, dichas empresa responden mejor a los distintos cambios en el ambiente **(Hellriegel, 2010)**.

Pues un plan estratégico ayuda a obtener un concepto muy claro de la organización, lo cual hace posible la formulación de planes y actividades que lleven hacia sus metas, además les permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. En este sentido, el plan permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro **(Hellriegel, 2010)**.

#### **2.1.9. Beneficios de un plan estratégico**

- ❖ Mejora el desempeño de la organización
- ❖ Permite enfrentar los principales problemas de la organización **(Hellriegel, 2010)**.

##### **2.1.9.1. Mejora del desempeño de la organización**

Tiene un efecto estimulante en las personas. Permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva su rumbo, facilitando la dirección y liderazgo **(Hellriegel, 2010)**.

##### **2.1.9.2. Permite enfrentar los principales problemas de la organización**

Como la asignación de recursos humanos, financieros, etc. Introduce una forma moderna de gestión. Exige conocimiento profundo de la organización, ayuda a tomar el control sobre sí misma y no solo a reaccionar frente a estímulos externos. Requiere mayor participación, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, mejorar las habilidades de administración, entre otras **(Hellriegel, 2010)**.

#### **2.1.10. Definición de Administración**

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de ser humanos y otros recursos **(Montenegro, 2010)**.

Puede definirse como la función de la administración. Pues se aborda en el nivel institucional de la empresa, que analiza, desarrolla y modifica los procesos internos y externos de la empresa para que sea eficiente y eficaz en condiciones constantemente variables. La administración estratégica formula e implementa la estrategia empresarial como un conjunto de decisiones unificado, amplio e integrado que intenta conseguir los objetivos de la empresa **(Montenegro, 2010)**.

#### **2.1.11. Elementos de la administración**

##### **2.1.11.1. Eficiencia**

Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Se puede hacer aumento de la eficiencia cuando:

- ❖ Logramos incrementar la cantidad de producto obtenido manteniendo constante el volumen de recursos empleados
- ❖ Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado **(Montenegro, 2010)**.

Por ejemplo, un gerente eficiente es el que obtiene producto, o resultado, medido en relación al insumo (mano de obra, materiales) usados para lograrlo. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar las metas están actuando eficientemente **(Montenegro, 2010)**.

Aun siendo una característica prioritaria la eficiencia en la administración y de los administradores, no es una cualidad suficiente. La administración y los administradores no solo deben de buscar la eficiencia en sus acciones, sino que, además tienen que alcanzar los objetivos propuestos, es decir, tiene que ser eficaces **(Montenegro, 2010)**.

#### **2.1.11.2. Eficacia**

Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido **(Montenegro, 2010)**.

Estos dos conceptos están muy relacionados (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, etc., estará íntimamente ligado a la necesidad de ser o no ser eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma más eficiente posible **(Montenegro, 2010)**.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas **(Montenegro, 2010)**.

#### **2.1.11.3. Productividad**

Es la relación resultado (producto) e insumo dentro de un periodo con la debida consideración de calidad **(Montenegro, 2010)**.

#### **2.1.12. ¿Por qué fracasan las planificaciones estratégicas?**

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: estrategia inapropiada y pobre implementación. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- ❖ Recolección inapropiada de información
- ❖ No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- ❖ Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- ❖ No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable **(Castro, 2013)**.

Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

- ❖ Sobre estimulación de los recursos y habilidades
- ❖ Fracaso de coordinación
- ❖ Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- ❖ Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios.
- ❖ Fracaso en seguir el plan establecido **(Castro, 2013)**.

Si en el paso solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sea un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- ❖ La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo.
- ❖ La misión no puede ser una declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un periodo.
- ❖ La planificación estratégica se debe hacer periódicamente y no anual como en tiempos pasados, ya que las empresas cambian constantemente **(Castro, 2013)**.

#### **2.1.13. Criterios a considerar para una estrategia eficaz**

Para que una empresa pueda desarrollar sus estrategias de manera eficaz debe considerar aspectos básicos como:

- ❖ Claridad en el planeamiento
- ❖ El impacto motivacional
- ❖ Compatibilidad con el entorno
- ❖ La disponibilidad de los recursos necesarios
- ❖ Conocer el grado de riesgo y la aplicabilidad **(Castro, 2013)**.

#### **2.1.14. Proceso de planificación estratégica**

##### **2.14.1. Análisis situacional**

Todas las empresas deben conocer el entorno en el que se desarrollan así también saber cómo enfrentarlo, para adaptarse a él y plantear sus objetivos y metas en función de la capacidad que tenga para mejorar su rendimiento tanto en el presente como en el futuro **(Loor, 2010)**.

Para la realización del análisis situacional de la empresa, es necesario considerar todos los factores que pueden o no afectar su normal desempeño, es por ello que se analizan:

- ❖ **Factores macro.-** Denominados así porque afectan a todas las empresas y a la sociedad en general, son todas aquellas fuerzas que la empresa no puede controlar porque están fuera de su alcance, pero si puedes preverlas y anticiparse ante estas situaciones para que su impacto sea mínimo para la empresa **(Loor, 2010)**.
- ❖ **Factores micro.-** Denominados así porque afectan a una empresa de manera particular generalmente no son controlables, pero si puede influir en ellos. La creciente competencia global, una economía mundial lenta, el llamado a una mayor responsabilidad social, y un sin número de otros retos económicos, políticos, tecnológicos y sociales; representan desafíos en el día a día de las empresas, así como también oportunidades de comercialización, expansión y mejoramiento continuo en pro del desarrollo empresarial **(Loor, 2010)**.

## **2.15. Estructura organizacional**

### **2.15.1. Ambiente organizacional**

Uno de los objetivos principales de la administración es el estudio de las organizaciones. Por ello es necesario que las personas que pertenecen a una organización, interactúen con el fin de lograr los objetivos propuestos **(Moore, 2012)**

### **2.15.2. Cultura organizacional**

Es el resultado del modo de vida y desempeño de los trabajadores, teniendo en cuenta sus necesidades, deseos, valores, creencias y ambiciones, muestra el comportamiento acorde con la relación que se genera entre los trabajadores de una entidad **(Moore, 2012)**.

Cada organización tiene su propio sistema de funcionamiento, hecho que la hace diferente de las otras. Existen cuatro tipos de cambio que pueden realizarse en la organización con el fin de optimizar sus procesos administrativos **(Moore, 2012)**.

### **2.15.3. Estructurales**

Afectan la estructura organizacional, los departamentos o divisiones que pueden fusionarse, crearse, eliminarse o ser subcontratados con proveedores externos, redes internas y externas, los niveles jerárquicos y las modificaciones en el esquema de diferenciación, versus integración existente **(Moore, 2012)**.

### **2.15.4. Tecnológicos**

La tecnología afecta el sistema que emplea la empresa para ejecutar sus tareas fabricar sus productos y prestar servicios. Este factor permite evaluar

constantemente el nivel productos de las maquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. **(Moore, 2012).**

#### **2.15.5. Productos o servicios**

Afecta a los resultados o el nivel en cuanto al volumen de producción y en cuanto a la calidad de los productos o servicios que ofrece la organización **(Moore, 2012).**

#### **2.15.6. Culturales**

Cambios en las personas, en sus comportamientos, en sus actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades. Es importante resaltar que estos cambios no son aislados, son sistemáticos pues se afectan entre si y producen un efecto multiplicados

- ❖ Elementos esenciales del desarrollo organizacional
- ❖ Orientación a largo plazo
- ❖ Generación de esfuerzos, para obtener mayor eficiencia en toda la organización y no solo de una parte de ella.
- ❖ Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consumidor **(Moore, 2012).**

#### **2.15.7. Organigrama**

Refleja la estructura de la empresa, en cuanto a las funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados; aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización **(Moore, 2012).**

## 2.15.8. Esquema institucional

### 2.15.8.1. Visión

Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y da dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para nuestra empresa ante los ojos de:

- ❖ Los clientes
- ❖ Los proveedores
- ❖ Los empleados
- ❖ Los propietarios
- ❖ Los sueños de la organización que piensa concretar en un periodo determinado **(Moore, 2012)**.

Nos preguntamos:

¿Para dónde queremos ir?

¿Hacia dónde debe dirigirse la organización?

La visión no es un objeto, pues no contiene las características del mismo, es solo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán sus propiedades actuales y como se conceptualizará en el futuro. La visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tiene un interés marcada en el futuro de la empresa **(Moore, 2012)**.

La visión es la cristalización de lo que los lideres desean que se la empresa, en un periodo de tiempo específico y nos ayuda a definir a que nos vamos a dedicar. Se focaliza en lo que usted quiere convertirse, no necesariamente en lo que usted es ahora. Y es consecuencia de los valores y convicciones de los directivos de la organización **(Moore, 2012)**.

#### 2.15.8.1.1. Elementos de la misión

- ❖ **Panorama del futuro:** El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual se anticipa que la empresa deberá competir.
- ❖ **Marco competitivo:** Los negocios y lugares en que la empresa competirá.
- ❖ **Objetivos fundamentales:** Definición del rol que la empresa adoptara; una descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro.
- ❖ **Fuentes de ventajas competitivas:** Las habilidades que la empresa desarrollara como apoyo fundamental para lograr su visión; una descripción de cómo la empresa logrará el éxito **(Moore, 2012)**.

#### 2.15.9. Misión

Es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar **(Moore, 2012)**.

En la Misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido **(Moore, 2012)**.

La misión debe ser suficientemente específica como para servir de guía estratégico; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y las metas **(Moore, 2012)**.

Cada empresa debe saber definir bien su misión, es decir para lo que fue creada la empresa. La misión debe incluir aspectos claves que definan a la empresa y su compromiso con los clientes, estos aspectos son:

- ❖ Naturaleza del negocio
- ❖ Principios y valores
- ❖ Razón de ser de la empresa
- ❖ Mercado meta
- ❖ Valores

Desde nuestros hogares se nos han inculcado valores, los mismos que son juicios éticos y de reacciones ante ciertas situaciones que se nos presentan en nuestra vida diaria, son de gran utilidad personal y social, además de ser los pilares de cualquier organización **(Moore, 2012)**.

“Los valores prescriben conductas que son buenas para la integridad de las sociedades que las imponen, pero la asimilación que se ha de llevarse a cabo por parte de todos los miembros de la organización es una condición, para que la cultura se manifieste coherentemente con la expresividad que demanda la carta de valores declarados.” **(Moore, 2012)**.

#### **2.15.10. Valores estratégicos**

El presente tema hace referencia a las normas de conducta definidas por la sociedad, las mismas que las empresas deben utilizar para obtener los resultados del mercado. Para ello las empresas deben enfocarse en:

- ❖ Conocimiento y satisfacción del cliente
- ❖ Conocimiento del mercado
- ❖ Eficiencia
- ❖ Innovación
- ❖ Sinergia
- ❖ Liderazgo

#### **2.15.11. La estructura formal**

Incluye todo lo que está previsto en la organización está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera **(Stickland, 2010)**.

Puede tener forma escrita y pública o no, pero siempre se refiere a procesos, tareas y comunicaciones que habrán de tener lugar entre sus miembros. Por lo tanto, un plan, un programa, un presupuesto, un instructivo, las interrelaciones previstas entre el personal, forman parte de la estructura formal. Es habitual que se considere equivocadamente a un organigrama como la estructura de una organización, pero en realidad, si bien muestra la distribución de actividades, relaciones de dependencia, líneas de comunicación previstas, asignación de responsabilidades, etc., no es más que un modelo de representación simplificado de la estructura organizacional formal **(Stickland, 2010)**.

#### **2.15.12. La estructura informal**

Surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella. Es la que se conforma a partir de las relaciones entre las personas que comparten uno o varios procesos de trabajos dentro de la organización. En este sentido, la estructura informal comprende aspectos referidos, o que tienen que ver, con valores, intereses, sentimientos, afectos, liderazgo y toda la gama de relaciones humanas que no pueden ser determinadas previamente. Simplemente son producto de la interacción humana y del juego de personalidades, grupos, etc **(Stickland, 2010)**.

Lo informal está caracterizado por una actividad colectiva que no está orientada específicamente hacia los objetivos, pero que es necesaria para alcanzarlos.

La suma de la estructura formal y la informal da como resultado la estructura total, que es la real **(Stickland, 2010)**.

#### **2.15.13. Cultura organizacional**

Toda empresa posee una cultura que la distingue, la identifica, y orienta su accionar y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural **(Stickland, 2010)**.

Todo estudio organizacional, que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional **(Stickland, 2010)**.

La cultura se puede estudiar dentro de un proceso de consultaría, en un diseño estratégico, o de estructura o en cualquier proceso de cambio en el que se desee conocer determinados elementos que impiden o favorecen el mismo **(Stickland, 2010)**.

#### **2.15.14. Administración**

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas **(Stickland, 2010)**.

La administración es la ciencia social o Tecnología Social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento,

etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización **(Stickland, 2010)**.

#### **2.15.14.1. Descomposición de administración**

- ✓ **Planificar:-** Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente **(Stickland, 2010)**.
- ✓ **Organizar.-** Responde a las preguntas ¿quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar **(Stickland, 2010)**.
- ✓ **Dirigir.-** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones **(Stickland, 2010)**.
- ✓ **Controlar.-** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los

desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización **(Stickland, 2010)**.

- ✓ **El objeto de estudio de la administración.-** Son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a empresas privadas y públicas; instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc.; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares **(Stickland, 2010)**.

#### **2.16. Estrategia FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).**

La parte realmente valiosa es lo que los puntos revelan sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas. Comprender lo anterior implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una compañía y llegar a conclusiones sobre:

1.- La forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades del mercado **(Castro, 2013)**.

2.- Que tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recurso natural y protegerse contra amenazas concretas. También requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que requerirá la compañía, con el objeto

de responder a una industria emergente y a las condiciones competitivas, además de que brinde resultados básicos exitosos **(Castro, 2013)**.

### **2.17. Matriz de estrategias**

Este es el último paso para realizar el análisis FODA. En esta matriz se plasmaran las estrategias, las cuales se obtiene relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un grupo especial de estrategias para cada elemento del FODA en forma individual, y al final se juntan todas para formular el plan conjunto de estrategias que se utilizaran como cursos de acción para el Plan estratégico **(Castro, 2013)**.

La matriz propone maniobras a realizarse durante el proceso, como resultado de la confrontación de los factores positivos y negativos encontrados en la organización **(Castro, 2013)**.

### **2.18. Establecimiento de estrategias**

La estrategia es básicamente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Las estrategias pueden agruparse en:

- ❖ Estrategias de ventaja competitiva (Desarrollo)
- ❖ De crecimiento
- ❖ Competitivas

#### **2.18.1. Estrategias de ventaja competitiva**

- ❖ **Estrategia de liderazgo en costos en la industria:** Se basa en la ventaja de la empresa sobre su competencia en los costos de sus productos, lo que le permite mantener precios más reducidos y

superar los esfuerzos de los demás participantes del mercado **(Castro, 2013)**.

- ❖ **Estrategia de diferenciación:** Tiene por objeto darle al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que la diferencien de la competencia **(Castro, 2013)**.
- ❖ **Estrategia de concentración:** Se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado **(Castro, 2013)**.

#### **2.18.2. Estrategias de crecimiento**

- ❖ **Estrategia de crecimiento intenso:** Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales **(Castro, 2013)**.
- ❖ **Estrategia de crecimiento intensivo:** Tiene por objeto desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados **(Castro, 2013)**.

#### **2.18.3. Estrategias competitivas**

##### **2.18.3.1. Estrategia de empresa líder**

Corresponden a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de atacar y eliminar y por tanto deben adoptar las siguientes acciones:

- ❖ Desarrollar demanda global del mercado
- ❖ Expandir la participación del mercado
- ❖ Defender su posición a través de innovación

- ❖ Mantener la estabilidad de la empresa a través de la fidelización y retención de los clientes **(Castro, 2013)**.

## **2.19. Factores claves de éxito FODA**

Lo que busca es definir y orientar los esfuerzos de la empresa para lograr el éxito deseado en el tiempo esperado, si una empresa logra enfocar correctamente sus esfuerzos logrará ser más competitiva en el mercado de manera que organizara las prioridades para el desarrollo de sus actividades y se concentra en lo que le hace mejor en el mercado **(Castro, 2013)**.

## **2.20. Importancia de los factores claves y de sus indicadores**

La importancia de identificar los factores claves radica en que se refuerza la capacidad de la empresa para explicar y anticipar los resultados financieros de la empresa a largo plazo, puesto que si los factores claves de éxito representan un nivel satisfactorio, los resultados económico-financieros de la empresa tenderán a evolucionar favorablemente **(Hernández, 2010)**.

Los factores claves se complementan con indicadores, los mismos que le permiten a la empresa concretar y transmitir los objetivos que se deben alcanzar, así como también el control que se debe mantener sobre los resultados **(Hernández, 2010)**.

### **2.20.1. Como identificar los factores claves?**

- ❖ Ha de ser controlable por la empresa
- ❖ Es principalmente de tipo operativo
- ❖ Se relaciona con la naturaleza de la actividad desarrollada
- ❖ Contribuye significativamente
- ❖ Es permanente
- ❖ Evoluciona con inercia al cambio **(Hernández, 2010)**.

## **2.21. Empresa**

### **2.21.1. Historia INDUCARRERO S.A**

¿QUIÉNES SOMOS? Una compañía especializada en la distribución y comercialización de productos cárnicos de la más alta calidad, dirigida a los ecuatorianos con exigente paladar, que gustan del buen sabor y calidad. Nuestra experiencia y conocimiento nos permiten ser gestores permanentes de calidad, variedad y peso justo, brindando servicios y asesoría oportuna a mayoristas y minoristas.

La buena acogida de nuestros productos nos obliga a una política de expansión que comienza en el año 2000 con la construcción de una fábrica en la ciudad de Quevedo y que se consolida en el año 2003 con la creación de una nueva planta dotada de la última tecnología para la elaboración de productos cárnicos.

En los años siguientes prosigue el desarrollo y expansión de la compañía que conducirá a la consolidación del mercado nacional y al inicio del proceso de internacionalización.

### **2.21.2. Visión**

Ser una empresa líder en el cantón Quevedo, cuyo compromiso es proporcionar productos tanto vegetales como animales a la ciudadanía del cantón.

### 2.21.3. Misión

Comercializar en el mercado cantonal los productos ofrecidos por nuestra empresa, sirviendo con eficiencia a la ciudadanía de nuestro cantón.

### 2.21.4. Valores de la Empresa

La empresa declara que los siguientes enunciados son los principios y valores en los cuales fundamenta su gestión:

- ✓ **Honestidad.-** Creemos en nuestras capacidades de distribución por medio de los proveedores y clientes internos y externos, respetando las leyes de la sociedad.
- ✓ **Compromiso.-** Recurso humano comprometido con los objetivos empresariales.
- ✓ **Servicio.-** Acciones orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, a fin de lograr el bien común.
- ✓ **Eficiencia.-** Trabajo de calidad, reduciendo costos, aumentando productividad, obteniendo el máximo de los recursos, mediante un sistema de mejoramiento continuo.

### 2.21.5. Nuestros productos

INDUCARRERO S.A. cuenta con una amplia gama de productos cárnicos de alta calidad en diferentes marcas extranjeras:

- ❖ Mondongo
- ❖ Piernas de Cerdo
- ❖ Pavo
- ❖ Chuleta
- ❖ Costilla
- ❖ Grasa de Cerdo 80/20
- ❖ Embutidos

## **2.2. Fundamentación Conceptual**

### **2.2.1. Planificación estratégica**

#### **2.2.2. Planificar**

**Según (Fred R., 2010)** “Es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra, es necesario que la organización tome en cuenta sus principales recursos para obtener resultados esperados”.

**De acuerdo con (Aranda, 2010)** “Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas, acciones y en algún método, plan o lógica, no en corazonada, para que el proceso que se sigue para determinar cómo la organización puede llegar a donde pretende llegar. Todo toma un principio desde un presente hacia un futuro previsto”.

#### **2.2.3. Estrategia**

**De acuerdo con (Fred R., 2010)** “Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta”.

**Según (Aranda, 2010)** “Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que una organización realiza para crear y mantener ventajas competitivas para que la que la empresa o institución, este en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos propuestos.”

#### **2.2.4. Planificación estratégica**

**Según (Fred R., 2010)** “La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a corto o largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.

**De acuerdo con (Aranda, 2010)** “Se refiere a la capacidad de observación y de anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna, debe ser entendida como un proceso participativo, ya que se toman en cuenta a todos los colaboradores de la organización”.

#### **2.2.5. ¿Qué es Planificación Estratégica?**

**Según (Aranda, 2010)** Es una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración.

**De acuerdo con (Fred R., 2010)** “Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable (Imagen Objetivo). A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella”.

## **2.3. Fundamentación Legal**

De acuerdo a la constitución de la República del Ecuador para la creación de una empresa y que será o este registrada como una Sociedad Anónima y tiene todas las exigencias legales para su ejercicio, como son: patente de comercio, número de identificación tributaria (NIT), emisión de facturas, entre otros. Su naturaleza es comercial y su objeto es la elaboración y comercialización de productos cárnicos.

Para ello la empresa se ha basado en obtener las siguientes normas legales más importantes:

- ❖ Código del trabajo
- ❖ Código del comercio

El Ecuador rige mediante el código de trabajo para la creación de empresas, y contiene leyes, y reglamentos, que establece derechos y obligaciones para los empleadores y trabajadores y fue el motivo de la utilización de los códigos que se mencionaran a continuación:

### **2.3.1. De las obligaciones del empleador y del trabajador**

Artículo 42, Inciso 15 y 16. Registrar a los trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, desde el primer día de labores, dando aviso de entrada dentro de los primeros 15 días, y dar comunicaciones de salida, de las modificaciones de sueldos, y salarios, de los daños de trabajo y de las enfermedades, y cumplir con las demás obligaciones anunciadas en las leyes sobre seguridad social.

El empleador que quebrante con lo dispuesto en este numeral, será corregido con una multa mensual equivalente a diez remuneraciones básicas mínimas unificadas del trabajador; y, en el caso de las empresas y entes del

---

<sup>1</sup> EMRAQ-EP. Planificación Estratégica. 2014-2018.

Estado, la respectiva autoridad nominadora, será sancionada administrativa y pecuniariamente con un sueldo básico; multa y sanción que serán impuestas por el Director General del Trabajo, hasta que cumpla la obligación, la misma que ingresara en un cincuenta por ciento a las cuentas del Ministerio de Trabajo y Empleo y será destinado a fortalecer los sistemas de supervisión y control de dicho portafolio a través de su unidad de discapacidades; y, el otro ciento al Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) para dar cumplimiento a los fines previstos en la Ley de Discapacidades.

### **2.3.2. Código del comercio**

El código de comercio ecuatoriano contempla establecimientos mercantiles. Ya que el comercio es una actividad llevada a cabo desde épocas primitivas y ha evolucionado junto con la humanidad con el objetivo de cubrir las necesidades que requiere el ser humano y para ello se aplicaran los siguientes artículos:

- ❖ **Artículo 1.-** El Código de Comercio preside las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.
- ❖ **Artículo 2.-** Son vendedores los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.
- ❖ **Artículo 3.-** Son actos de compraventa, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1.- La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;

2.- La compra de muebles, hecha con ánimo de revenderlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa de estas mismas cosas. Conciernen también a la jurisdicción mercantil las acciones contra los agricultores y criadores, por la venta de los frutos de sus cosechas y ganados, más no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;

3.- La comisión o mandato comercial;

4.- Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;

5.- El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;

6.- El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;

7.- Seguro;

8.- Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés, aún entre no comerciantes; las facturas de dinero, hechas en virtud de un contrato de cambio;

9.- Las operaciones de construcción,

10.- Las asociaciones de armadores;

11.- Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;

- ❖ **Artículo 4.-** Las costumbres mercantiles suplen el silencio de la Ley, cuando los hechos que las constituyen son uniformes, públicos, generalmente ejecutados en la República, o en una determinada localidad, y reiterados por más de diez años.
  
- ❖ **Artículo 5.-** En los casos que no estén especialmente resueltos por este Código, se aplicarán las disposiciones del Código Civil.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Materiales y métodos**

#### **3.1.1. Modalidad de investigación**

Se empleó la investigación tanto cualitativa como cuantitativa, ya que estas facilitan las técnicas de investigación para obtener información a través de un proceso permanente, partiendo de la comprensión de fenómenos sociales, analizarlos, entenderlos y diseñar el plan estratégico para la empresa, como una posible solución para la satisfacción de los involucrados, además de fortalecer el desarrollo económico.

#### **3.2. Tipo de Investigación**

##### **3.2.1. Bibliográfica**

Fue punto de partida para la realización del proceso investigativo porque permitió consultar, analizar, buscar en fuentes de consulta como libros, internet, entre otros; para obtener información muy importante a través de la lectura científica para poder elaborar el marco teórico.

##### **3.2.2. De campo**

Esta investigación permitió obtener los datos más relevantes a ser analizados mediante técnicas de recolección de información (encuestas y entrevistas) a fin de alcanzar los objetivos planteados.

#### **3.3. Métodos de investigación**

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

### **3.3.1. Método analítico**

Mediante este método se aplicó las encuestas y entrevistas que a través de la comparación de las variables obtenidas que permitió determinar las fortalezas y debilidades de la empresa así como el manejo de la producción para cumplir con los objetivos de la investigación.

### **3.3.2. Método deductivo**

Se utilizó en este método el razonamiento para obtener conclusiones a través de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general.

### **3.3.3. Método inductivo**

A través de este método con información obtenida por medio de la observación, las encuestas y entrevistas, se realizó un estudio general del proceso funcional, productivo y administrativo de la empresa, las mismas que a través del estudio permitió elaborar el proyecto y establecer conclusiones al final del proceso investigativo.

## **3.4. Técnicas de la investigación**

### **3.4.1. Encuesta.**

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información fueron aplicadas a los clientes de la empresa INDUCARRERO S.A, tomando en cuenta la clientela del punto de venta en el Cantón Quevedo.

### **3.4.2. Entrevista**

La técnica de la entrevista se la realizó al gerente y personal de la empresa INDUCARRERO S.A

## **3.5. Fuentes**

### **3.5.1. Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son las que contienen la información original, en donde se utilizó las encuestas, y la observación que proveen una evidencia directa sobre la investigación y a su vez la aplicabilidad al problema concreto.

### **3.5.2. Fuentes secundarias**

Se refiere a la información que se obtuvo en lo relacionado con el trabajo de investigación entre las cuales se puede mencionar la recopilación de datos a través de textos, folletos, revistas e internet que sustenten el trabajo de investigación.

## **3.6. Población y Muestra**

Con el fin de conocer la aceptación que tendrá la empresa en el Cantón Quevedo, se procedió a realizar encuestas y poder así determinar el universo, considerando aproximadamente los 3000 clientes con los que cuenta la empresa INDUCARRERO S.A., del cantón Quevedo y sus zonas de influencia, y para poder determinar la muestra, se utilizó la fórmula para muestreo poblaciones finitas: La muestra fue calculada de acuerdo a la siguiente fórmula:

Dónde:

- ❖ **n**= muestra
- ❖ **N** = Universo objetivo
- ❖ **Z** = Nivel de confianza 1,96%
- ❖ **e** = Margen de error 5%
- ❖ **p**= Probabilidad de ocurrencia del evento 50%
- ❖ **q** = Probabilidad de no ocurrencia 50%

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

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,5) (0,5) (3000)}{(0,05)^2 (2000-1) + (1,96)^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = \frac{2881,2}{3.7475+0.9604}$$

$$n = \frac{2881,2}{8.4579} = 340,65$$

### 3.6.1. Muestra

De acuerdo al resultado de la aplicación de la fórmula se conoció que la muestra para esta investigación es de 341.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## Resultados de la encuesta dirigida a los clientes y entrevista realizada al gerente y personal de la empresa INDUCARRERO S.A.

Conociendo que la planificación estratégica es un proceso de evaluación de un negocio, como cliente la empresa INDUCARRERO S.A, indique sus respuestas de acuerdo a su conformidad.

### Pregunta N°1

¿Cómo cliente cree Ud. que la Empresa cuenta con un Plan Estratégico?

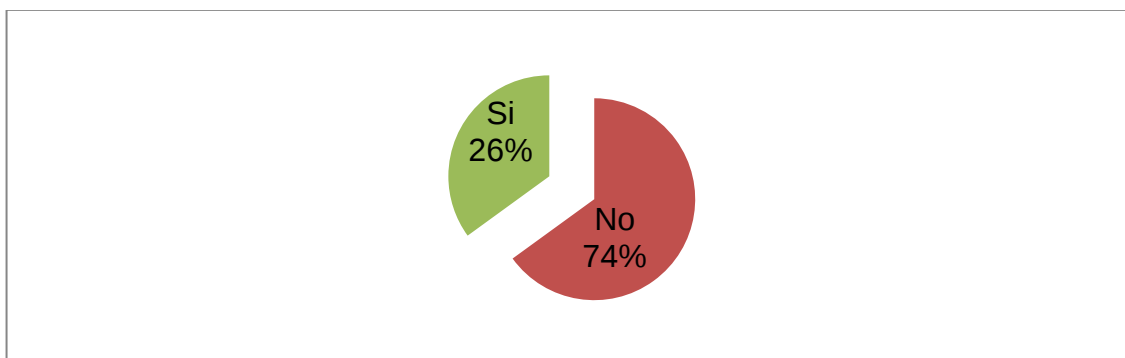
**Cuadro 1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 89         | 26 %           |
| No           | 252        | 74 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 1. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** De acuerdo al resultado de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa INDUCARRERO S.A, refleja que el 74% consideran que la empresa no cuenta con un plan estratégico, mientras que el porcentaje restante 26% consideran que la empresa si cuenta con un plan estratégico.

## Pregunta N°2

¿Cómo considera usted que la planificación de la empresa aporta a un mejoramiento en la atención del cliente?

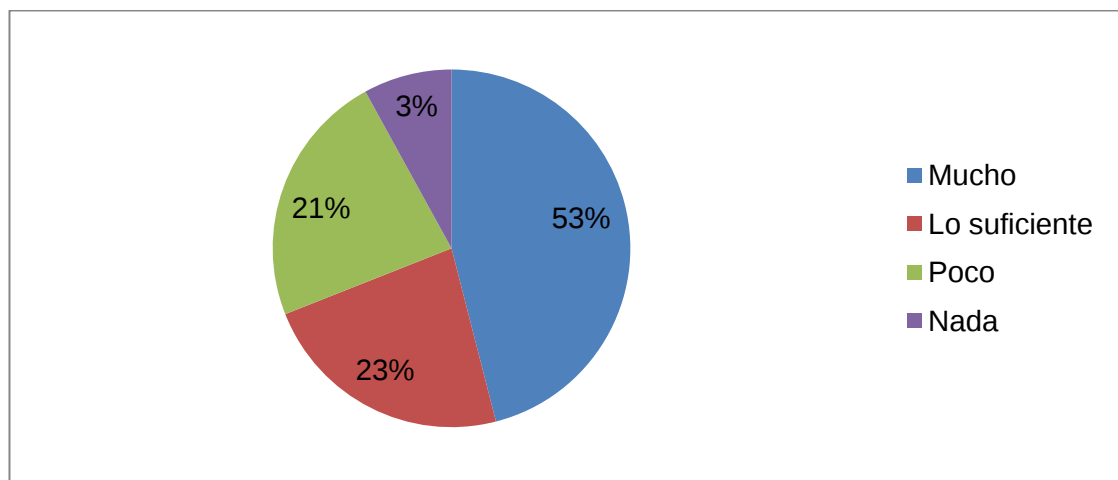
**Cuadro 2.** PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

| Opciones      | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|---------------|------------|----------------|
| Mucho         | 181        | 53 %           |
| Lo suficiente | 78         | 23 %           |
| Poco          | 72         | 21 %           |
| Nada          | 10         | 3 %            |
| <b>Total</b>  | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 2.** PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** Las encuestas aplicadas a la clientela de la empresa INDUCARRERO S.A, nos indican que el 53% considera que la planificación de la empresa aporta a una mejor atención al cliente, mientras que el 23% correspondiente a lo suficiente, un 21% muy poco, y el 3% restante considera que la planificación de la empresa no aporta en nada al crecimiento económico de la misma.

### Pregunta N°3

Conociendo que el análisis FODA, permite examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa. ¿Cree Ud que el área de Auditoría Interna ha efectuado un análisis FODA para determinar sus debilidades en la atención al cliente?

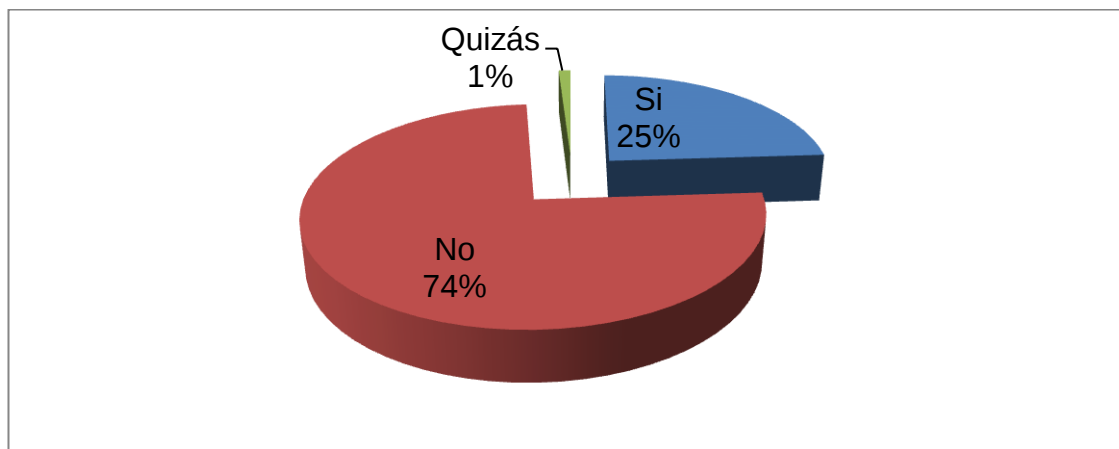
**Cuadro 3.** APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 86         | 25 %           |
| No           | 252        | 74 %           |
| Quizás       | 3          | 1 %            |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 3.** APLICACIÓN DEL ANÁLISIS FODA.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** De acuerdo a la clientela de la empresa INDUCARRERO S.A, considera que el 74% considera que el área de Auditoría Interna ha efectuado un análisis FODA, el 25% considera que la empresa no ha realizado un análisis FODA, mientras que el 1% considera que quizás la empresa haya realizado un análisis FODA, para medir las debilidades y fortalezas de la empresa en el mercado.

#### Pregunta N°4

Según el orden de importancia marque con una X cuál de las opciones propuestas considera que serían las desventajas de una empresa al no realizar un análisis FODA.

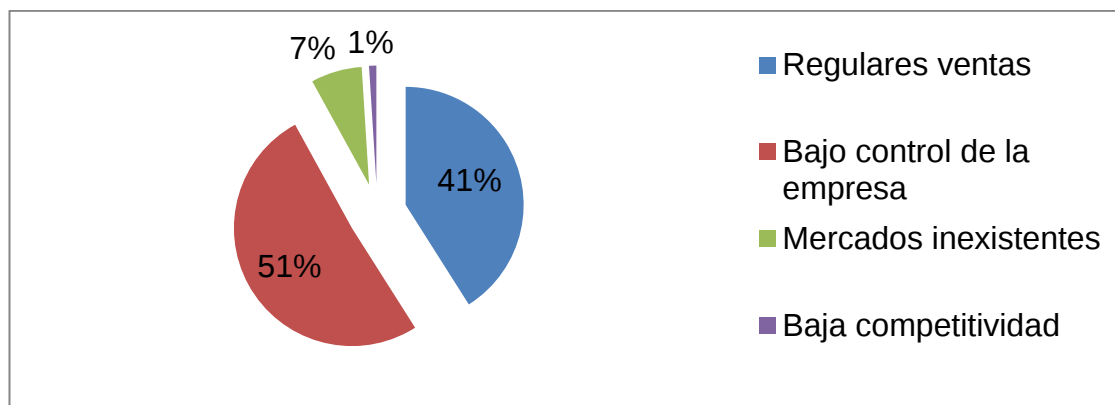
**Cuadro 4.** DESVENTAJAS DE NO REALIZAR ANÁLISIS FODA.

| Opciones                   | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|----------------------------|------------|----------------|
| Regulares ventas           | 140        | 41 %           |
| Bajo control de la empresa | 174        | 51%            |
| Mercados inexistentes      | 24         | 7 %            |
| Baja competitividad        | 3          | 1 %            |
| <b>Total</b>               | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 4.** DESVENTAJAS DE NO REALIZAR ANÁLISIS FODA.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** De acuerdo al orden de importancia los clientes de la empresa, indican que un porcentaje 51% considera que la empresa tiene bajo control, un 41% considera que la empresa tiene regulares ventas, el 7% considera que no existe mercado, y el 1% restante considera que la empresa tiene baja competitividad, por las desventajas de no realizar un análisis FODA.

### Pregunta N°5

¿Considera usted que actualmente la empresa de la cual compra y consumos sus productos es fuente de competencia directa debido a sus fortalezas y oportunidades que implica el análisis FODA?

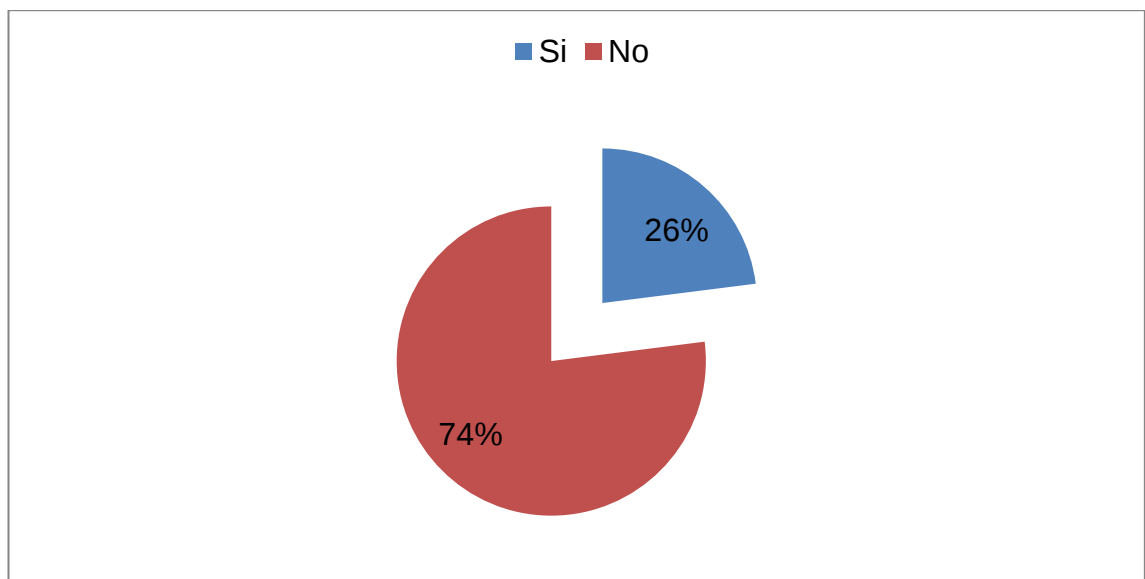
**Cuadro 5. FUENTE DE COMPETENCIA DIRECTA.**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 89         | 26 %           |
| No           | 252        | 74 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 5. FUENTE DE COMPETENCIA DIRECTA.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** Según las consideraciones de la clientela de la empresa en cuanto a la competitividad de la empresa, nos indica que el 74% de ellos considera que la empresa no tiene competitividad debido a sus debilidades, mientras que el 26% restante considera que la empresa es fuente directa de competencia en el mercado.

### Pregunta N°6

¿Considera usted necesario que los clientes de toda institución conozcan el organigrama funcional de la empresa.

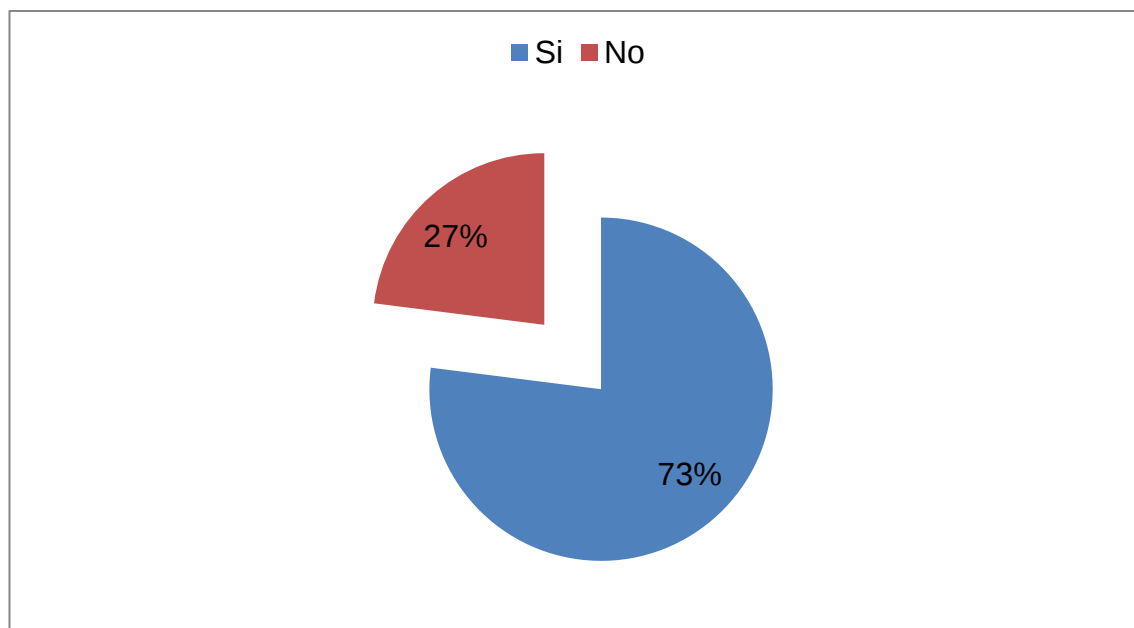
**Cuadro 6.** ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 249        | 73 %           |
| No           | 92         | 27 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 6.** Representación del organigrama funcional de la empresa.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** Por medio de las encuestas aplicadas a los clientes de la empresa INDUCARRERO S.A, se pudo determinar que el 73% considera necesario que en toda institución se conozca el organigrama funcional de la empresa, mientras que el 27% restante consideran que no es necesario conocer el organigrama funcional de la empresa.

### Pregunta N°7

¿De acuerdo a su experiencia como cliente de la empresa considera que la empresa puede contar plenamente con todo el Staff de la misma, para conseguir lo que se propone?

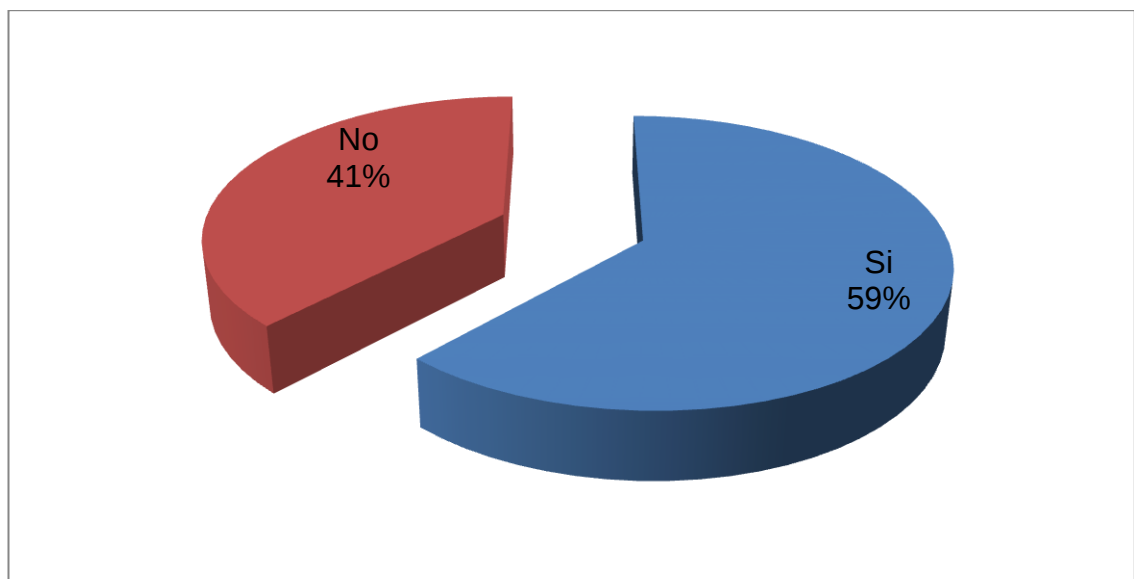
**Cuadro 7. STAFF DE LA EMPRESA.**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 201        | 59 %           |
| No           | 140        | 41 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 7. STAFF DE LA EMPRESA.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** Las encuestas realizadas nos demuestran que el 59% de la población del cantón Quevedo consideran que la empresa puede contar con todo su staff de trabajadores para conseguir sus propósitos, mientras que el 41% considera que la empresa no cuenta con el apoyo necesario de todos sus trabajadores.

### Pregunta N°8

¿Cree Ud. que los directivos de la empresa están claramente implicados en el reto de planificación que orienta a las actividades económicas de la empresa, para brindar un mejor servicio a los clientes?

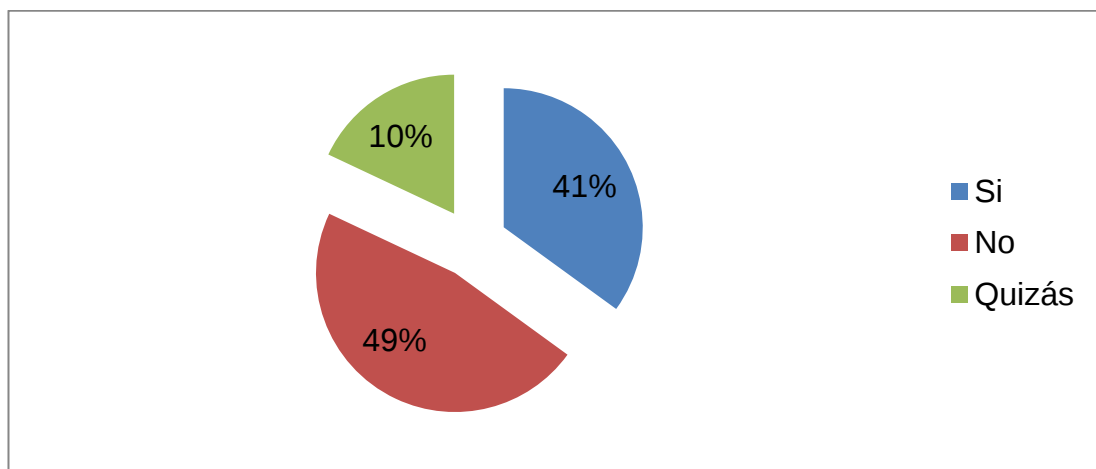
**Cuadro 8. DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 140        | 41 %           |
| No           | 167        | 49 %           |
| Quizás       | 34         | 10 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 8. DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** De acuerdo al resultado de las encuestas aplicadas a la cliente de la empresa INDUCARRERO S.A, refleja que los porcentajes en cuanto a los directivos de la empresa y su implicación en las actividades económicas, nos indican que el 49% considera que sus directivos no se encuentran inmersos en la actividades económicas, mientras que el 41% restante considera que si, y con 10% en que quizás los directivos se involucran en la empresa.

### Pregunta N°9

¿La empresa toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores, en cuanto a las actividades y estrategias de mercadeo para los clientes?

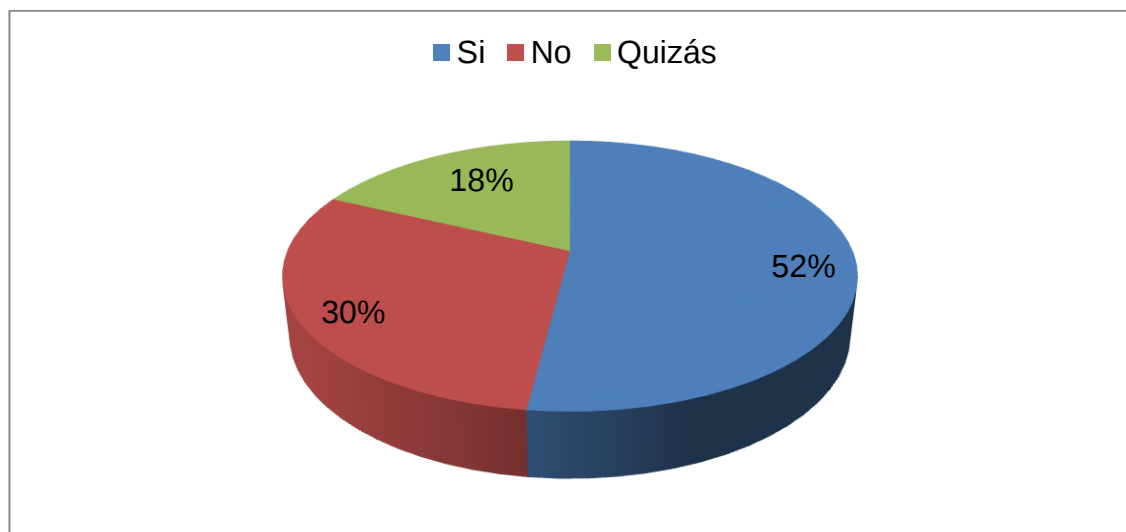
**Cuadro 9.** OPINIÓN DE LOS CLIENTES.

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 177        | 52 %           |
| No           | 103        | 30 %           |
| Quizás       | 61         | 18 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 9.** OPINIÓN DE LOS CLIENTES.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** Las encuestas aplicadas a los clientes fijos de la empresa INDUCARRERO S.A, indicaron que el 52% de la empresa toma en cuenta las opiniones de los trabajadores, mientras que el 30% restante considera que No, y un 18% considera que quizás la empresa tome en cuenta sus opiniones para el crecimiento de la misma y estrategias de mercadeo.

### Pregunta N°10

Considera Ud que la empresa ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

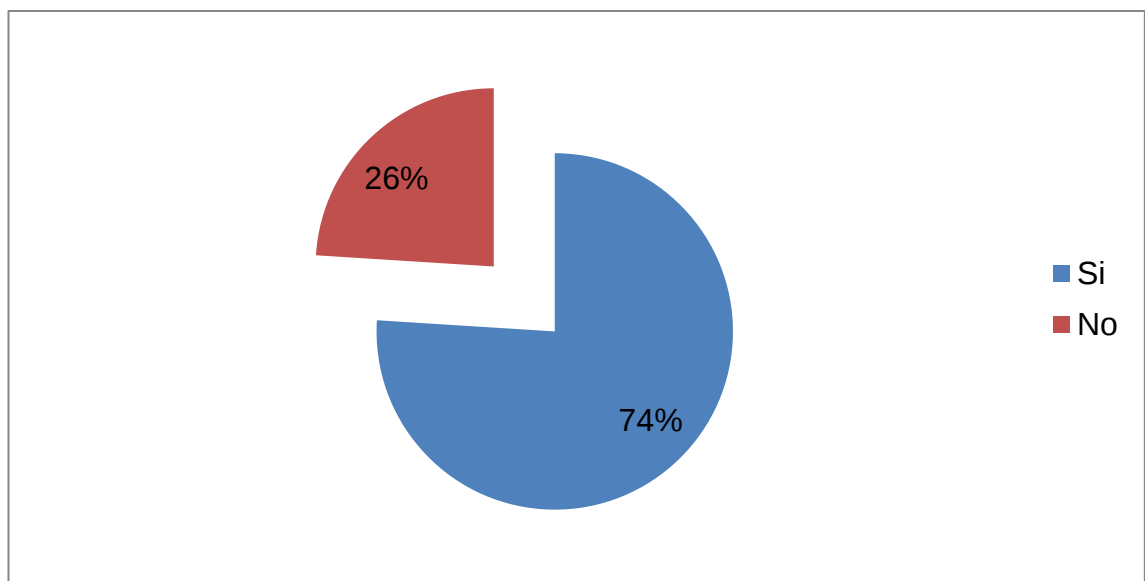
**Cuadro 10.** PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA.

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Si           | 252        | 74 %           |
| No           | 89         | 26 %           |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 10.** PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** Los clientes de la empresa INDUCARRERO S.A, responde favorablemente representando a un 74% con respecto a la realización de un plan de acción para convertir las debilidades en fortalezas, mientras que el 26% representa el rango negativo con respecto al plan de acción.

### Pregunta N°11

De acuerdo a su experiencia en la compra de productos cárnicos, marque con una X una de las alternativas planteadas: Cómo calificaría usted el desenvolvimiento de las actividades económicas en la empresa?

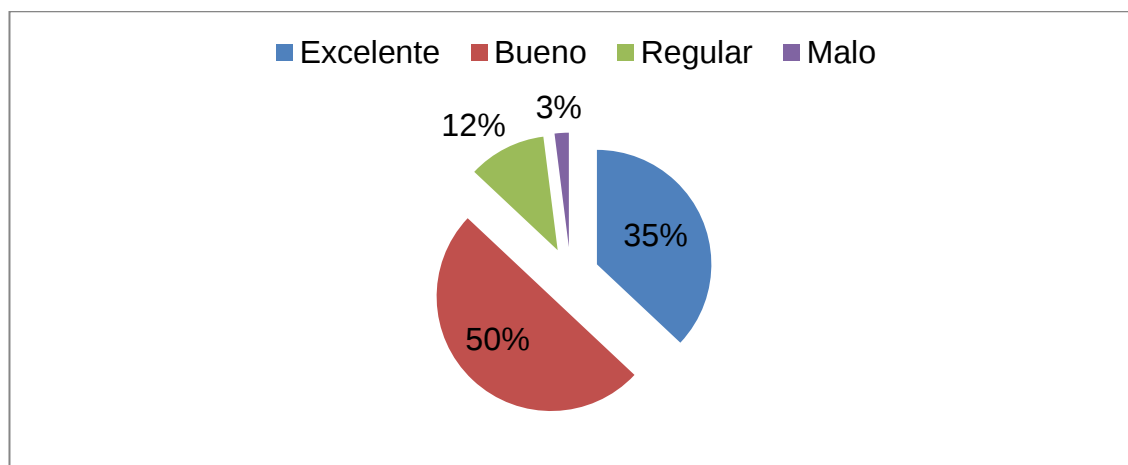
**Cuadro 11. DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA.**

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Excelente    | 119        | 35 %           |
| Bueno        | 171        | 50%            |
| Regular      | 41         | 12 %           |
| Malo         | 10         | 3%             |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 11. DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA.**



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** De acuerdo a la calificación de los clientes de la empresa INDUCARRERO S.A, un gran porcentaje 50% considera bueno el desenvolvimiento de la empresa, dejando en segundo lugar a la categoría de excelente con un 35%, los porcentajes restante 12% considera regular y 3% considera malo el desenvolvimiento de la empresa durante los últimos años.

### Pregunta N°12

Según su criterio como cliente: La empresa tiene estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados bajo los siguientes estándares:

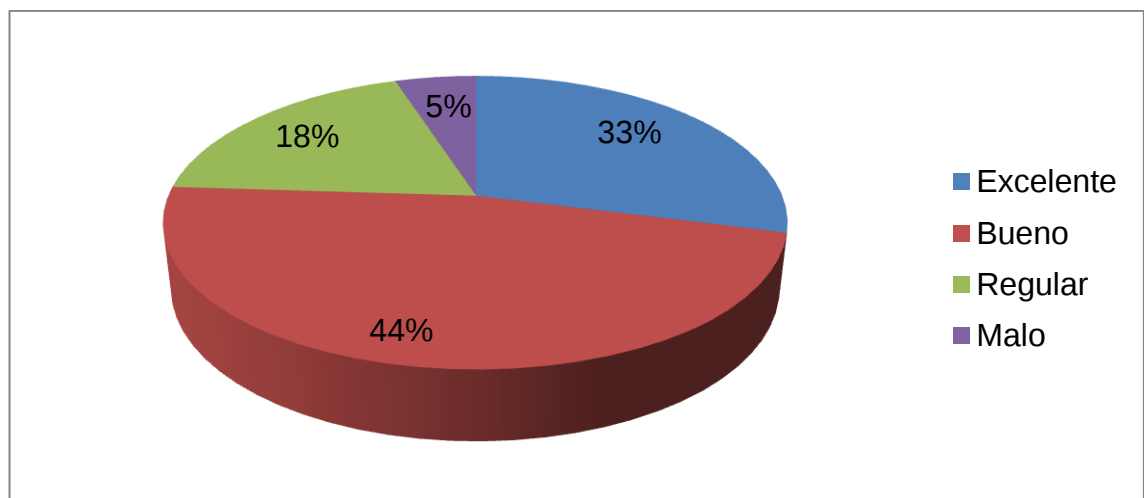
**Cuadro 12.** ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

| Opciones     | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Excelente    | 113        | 33%            |
| Bueno        | 150        | 44 %           |
| Regular      | 61         | 18 %           |
| Malo         | 17         | 5 %            |
| <b>Total</b> | <b>341</b> | <b>100 %</b>   |

**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Gráfico 12.** ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.



**Fuente:** Encuesta

**Elaboración:** Karen Cruz

**Análisis:** De acuerdo a las consideraciones de los clientes de la empresa, reflejan que el 44% considera que la estructura de las actividades económicas es buena, mientras que un 33% consideran excelente, un 18% regular y un 5% lo consideran malo, indicándonos así que existe muy variabilidad en los rangos positivos y negativos.

## **Entrevista**

Realizada al gerente y personal de la empresa INDUCARRERO S.A.

**1. ¿Por la función o cargo que desempeña en la empresa INDUCARRERO S.A, ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un Plan Estratégico para el desarrollo de su actividad?**

El gerente y el personal de la empresa, manifestaron de manera muy efectiva que no existe un plan estratégico que contribuya al desarrollo de la actividad.

**2. ¿Conoce si la empresa cuenta con Misión y Visión establecida?**

Indicaron que la empresa si tiene una visión y misión establecida, pero considera que es necesario que sea examinada, actualizada, y socializada para que la ciudadanía tenga conocimiento de la mismas.

**3. ¿Considera que la infraestructura con la que cuenta la institución es la adecuada para la labor que desarrolla diariamente?**

Manifestaron que no, ya que sé debería reestructurar las instalaciones y planificarla, proyectando de una mejor manera el aérea de ventas, ya que el lugar es muy reducido para brindar buena atención a los clientes.

**4. ¿En cuanto al Talento Humano de la empresa, considera que es necesario que reciban capacitaciones a través de un Plan para el mejoramiento de atención al cliente?**

Si recalcaron, la empresa cada año en conjunto con su personal técnico y administrativo reciben de capacitaciones denominadas como: (Desarrollo de Competencias), las cuales capacitan al personal de la empresa.

**5. ¿Existe buena comunicación interna dentro de la institución?**

Claro que sí manifestaron, consideran que son un excelente equipo de trabajo muy unido direccionado a brindar excelente atención a los clientes.

**6. ¿Cuántos clientes en promedio anual solicitan servicios de distribución de productos cárnicos a la empresa?**

Según estadísticas de los años anteriores, sin tomar en cuenta los clientes que recibe diariamente el supermercado, asisten aproximadamente 9.000 clientes en general.

**7. ¿Considera que la empresa tiene una buena estructura organizacional?**

A veces no manifestaron, debido a que considera que la empresa no cuenta con personal especializado en las distintas áreas que tiene la empresa, lo que provoca que la empresa tenga una cierta cantidad debilidades que tratan de ser reforzadas con las oportunidades que se presentan diariamente.

**8. Desde su punto de vista ¿Considera que existen limitaciones de planificación y organización en INDUCARRERO S.A?**

Afirmaron que si, debido a que la organización de la empresa no orienta sus actividades diarias.

**9. Considera que la empresa es fuente directa de competencia?**

La respuesta fue negativa, debido a que consideran que en la actualidad se han formado varias empresas con las mismas características y que han empleado distintas estrategias para hacerse conocer en el mercado.

**10. Considera que la empresa ha tenido un buen desenvolvimiento económico en los últimos años?**

En los últimos años la empresa no ha tenido un buen desenvolvimiento en la economía, es decir en sus ventas, debido a las estrategias de marketing que ha tenido y el personal especializado.

#### 4.1.1. Análisis interno

##### Análisis de las fortalezas

Por medio de la realización del taller participativo, se consideró factores muy importantes y críticos determinando así las fortalezas de la empresa, es decir aquellos productos o servicios que se ofrecen a los consumidores.

Las fortalezas se detectaron a través del análisis considerando los aspectos positivos de la empresa, dentro de los cuales se lograron identificar los siguientes:

| <b>Fortalezas</b>                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------|
| Disponibilidad de recurso financiero por parte de los directivos de la empresa |
| Precios de los productos ajustados a la demanda                                |
| Equipos, software e infraestructura adecuada                                   |
| Cercanía a la ciudad                                                           |
| Personal con el conocimiento necesario en la venta de cárnicos                 |
| Existencia de la publicidad adecuada                                           |
| Calidad del producto                                                           |
| Alto porcentaje de consumidores                                                |

## **Análisis de las debilidades**

En este análisis ocurre lo contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las debilidades es afectar negativamente en el funcionamiento de la empresa en estudio, una debilidad puede ser disminuida por medio de acciones dirigidas a corregirlas.

Dentro de este análisis se ha podido percibir por medio de los talleres participativos que la empresa se encuentra atravesando una alarmante crisis administrativa, las mismas que se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

| <b>Debilidades</b>                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Cultura organizacional con baja atención al cliente                                       |
| Deficiente manejo de tecnología apropiada para el congelamiento de los productos cárnicos |
| Ineficiente manejo del personal                                                           |
| Escasos procesos administrativos                                                          |
| Carencia de personal especializado en Marketing                                           |
| Estructura organizacional flexible                                                        |

## **Análisis externo**

### **Análisis de oportunidades**

Las oportunidades de una empresa se generan en un ambiente externo, en donde no se controla de las variables expuestas; sin embargo son situaciones que por su estrecha relación se la pueda asociar con la organización de la empresa.

Es de vital importancia realizar y analizar las oportunidades, ya que en función del análisis se tendrá una idea clara de lo que el exterior puede proporcionar, con un adecuado aprovechamiento.

De la misma manera los directivos y trabajadores de la empresa tuvieron sus consideraciones acerca de las oportunidades, las cuales se muestran a continuación:

| <b>Oportunidades</b>                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| Macro y microeconomía del País                                                  |
| Posición geográfica estratégica con relación a los centros productores de reses |
| Crecimiento del consumo de carne                                                |
| Cambios tecnológicos                                                            |
| Acceso a mercados internacionales                                               |
| Altos porcentajes de créditos por entidades bancarias                           |

## **Análisis de las amenazas**

Las amenazas constituyen un punto crítico para las empresas dedicadas a la venta y distribución de productos cárnicos afectando directamente en sus actividades diarias, es necesario tomar las debidas precauciones para que las amenazas no interrumpan sus funciones.

Este análisis indica que las amenazas no van más de allá del control interno de la empresa, es decir no está asociada a todo tipo de empresa si se tiene un manejo adecuado.

Dentro de este análisis ha sido necesario considerar factores: económicos, públicos, la competencia directa en el mercado, entre otros.

La situación económica y política del país, ha propiciado el incremento de la competencia, cada día se generan más empresas dedicadas a la venta y distribución de productos cárnicos, superando la calidad de las otras empresas.

Las amenazas que se pudieron evaluar con el análisis se muestran a continuación:

| <b>Amenazas</b>                                |
|------------------------------------------------|
| Baja producción ganadera                       |
| Insuficientes conexiones internas              |
| Incremento de empresas distribuidoras cárnicas |
| Mayor competencia en supermercados             |
| Aumento de la delincuencia                     |
| Baja inversión en agricultores y productores   |
| Creación de nuevos impuestos                   |

## Matriz de Impacto FODA

### Fortalezas

| Matriz de impacto                                                              | Alto | Medio | Bajo |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|
| Disponibilidad de recurso financiero por parte de los directivos de la empresa | X    |       |      |
| Precios de los productos ajustados a la demanda                                | X    |       |      |
| Equipos, software e infraestructura adecuada                                   | X    |       |      |
| Cercanía a la ciudad                                                           |      | X     |      |
| Personal con el conocimiento necesario en la venta de cárnicos                 |      | X     |      |
| Existencia de la publicidad adecuada                                           |      | X     |      |
| Calidad del producto                                                           | X    |       |      |
| Alto porcentaje de consumidores                                                | X    |       |      |

## Matriz de Impacto FODA

### Debilidades

| Matriz de impacto                                                                       | Alto | Medio | Bajo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|
| Cultura organizacional con baja atención al cliente                                     |      |       | X    |
| Falta de manejo de tecnología apropiada para el congelamiento de los productos cárnicos |      | X     |      |
| Mal manejo del personal                                                                 |      |       | X    |
| Mal proceso administrativo                                                              |      |       | X    |
| Carencia de personal especializado en Marketing                                         |      | X     |      |
| Estructura organizacional flexible                                                      |      |       | X    |

## Matriz de Impacto FODA

### Oportunidades

| Matriz de impacto                                                               | Alto | Medio | Bajo |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|-------|------|
| Macro y microeconomía del País                                                  | X    |       |      |
| Posición geográfica estratégica con relación a los centros productores de reces | X    |       |      |
| Crecimiento del consumo de carne                                                | X    |       |      |
| Cambios tecnológicos                                                            |      | X     |      |
| Acceso a mercados internacionales                                               |      | X     |      |
| Altos porcentajes de créditos por entidades bancarias                           | X    |       |      |

## Matriz de Impacto FODA

### Amenazas

| Matriz de impacto                              | Alto | Medio | Bajo |
|------------------------------------------------|------|-------|------|
| Baja producción ganadera                       |      |       | X    |
| Insuficientes conexiones internas              |      | X     |      |
| Incremento de empresas distribuidoras cárnicas | X    |       |      |
| Mayor competencia en supermercados             | X    |       |      |
| Aumento de la delincuencia                     | X    |       |      |
| Baja inversión en agricultores y productores   |      |       | X    |

#### **4.1.2. Direccionamiento estratégico**

Toda empresa que desea crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado necesita establecer las estrategias adecuadas que permitan lograr sus objetivos. Para ello se muestran los direccionamientos estratégicos actuales y los creados mediante el análisis en la investigación, los cuales son:

##### **Visión actual**

Ser una empresa líder en el cantón Quevedo, cuyo compromiso es proporcionar productos tanto vegetales como animales a la ciudadanía del cantón.

##### **Misión actual**

Comercializar en el mercado cantonal los productos ofrecidos por nuestra empresa, sirviendo con eficiencia a la ciudadanía de nuestro cantón.

##### **Visión proyectada**

Convertirnos en una compañía líder en el País, guiados hacia una correcta distribución y comercialización, cuyo compromiso es proporcionar productos de calidad respetando las leyes de soberanía alimentaria y a la naturaleza como principio filosófico.

##### **Misión proyectada**

Facilitar el comercio directo e indirecto entre el productor o vía online, con productos y servicios de calidad, mediante un trabajo en conjunto y compromiso con la comunidad.

## Valores de la Empresa

La empresa declara que los siguientes enunciados son los principios y valores en los cuales fundamenta su gestión:

- ✓ **Honestidad.-** Creemos en nuestras capacidades de distribución por medio de los proveedores y clientes internos y externos, respetando las leyes de la sociedad.
- ✓ **Compromiso.-** Recurso humano comprometido con los objetivos empresariales.
- ✓ **Servicio.-** Acciones orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, a fin de lograr el bien común.
- ✓ **Eficiencia.-** Trabajo de calidad, reduciendo costos, aumentando productividad, obteniendo el máximo de los recursos, mediante un sistema de mejoramiento continuo.

## Plan de acción (Matriz de marco lógico)

| Resumen Narrativo de Objetivos                                                                           | Indicadores Verificables Objetivamente                                                                               | Medios de Verificación                                                                                          | Supuestos                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Objetivo general:</b>                                                                                 |                                                                                                                      |                                                                                                                 |                                                                                                                                       |
| Aplicar el plan estratégico en la empresa INDUCARRERO S.A, cantón Quevedo, para su desarrollo económico. | % de actividades ejecutadas                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informes técnicos</li> <li>❖ Visitas</li> <li>❖ Fotografías</li> </ul> | Se mantiene la disposición de los propietarios de la empresa para formulación del plan estratégico en pro de su desarrollo económico. |
|                                                                                                          | Al inicio del proyecto la empresa se sumara a las actividades que ayudaran al éxito de la investigación.             |                                                                                                                 |                                                                                                                                       |
|                                                                                                          | Con la culminación del proyecto se potenciará la gestión interna y externa de la empresa, incrementando la economía. |                                                                                                                 |                                                                                                                                       |

| <b>Objetivo específico 1:</b>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                       |                                             |                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer la situación actual de la empresa, mediante un análisis FODA.                                                                                                                                                                                   | Implementación y seguimiento de las debilidades y amenazas de la empresa, involucrando la competitividad de la misma. | ❖ Entrevistas al personal involucrado       | Talento humano y administrativo motivados, comprometidas e involucradas con la investigación. |
|                                                                                                                                                                                                                                                            | Seguimiento de las oportunidades de y fortalezas de la empresa, que contribuyen a la captación de mercado.            |                                             |                                                                                               |
| <b>1. Actividades del objetivo específico 1</b>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                       |                                             |                                                                                               |
| ❖ Encuestas realizadas al personal de la empresa INDUCARRERO S.A. \$ 70<br>❖ Talleres prácticos para conocer las fortalezas, oportunidades debilidades, y amenazas de la empresa. \$ 200<br>❖ Capacitación al personal administrativo de la empresa. \$ 50 |                                                                                                                       | ❖ Encuestas<br>❖ Monto requerido:<br>\$ 320 | Beneficiarios se empoderan del proyecto                                                       |

| <b>Objetivo específico 2</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                             |                                                                                                                                                   |                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementar estrategias de gestión administrativas que permitan a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Mejora de procesos de comunicación y atención al cliente.                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Informes técnicos,</li> <li>❖ Informes financieros</li> <li>❖ Facturas</li> <li>❖ Fotografías</li> </ul> | Los implicados en el proyecto tienen voluntad para realizar acciones de capacitación. |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Al término del proyecto se habrán implementado todas las estrategias para contribuir al desarrollo económico de la empresa. |                                                                                                                                                   |                                                                                       |
| <b>2. Actividades del objetivo específico 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Charlas con asociaciones, productores y vendedores de productos cárnicos. \$ 70</li> <li>❖ Taller sobre el manejo financiero de empresas. \$ 200</li> <li>❖ Análisis situación actual de la empresa. \$ 20</li> <li>❖ Formulación de nuevas estrategias de marketing para la captación de mercado. \$ 50</li> </ul> |                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Fotografías</li> <li>❖ Monto requerido: \$ 340</li> </ul>                                                | Líderes formados aplican los conocimientos con éxito                                  |

| <b>Objetivo específico 3:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                              |                                                                                                                           |                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Efectuar la nueva misión y visión de la empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                        | Hasta el final del proyecto se habrá efectuado la misión y visión requerida para la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Estadísticas de consumo</li> <li>❖ Informes técnicos</li> </ul>                  | Población incrementa el consumo de los productos que oferta la empresa |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Implementación de procesos de restructuración técnica.                                       |                                                                                                                           |                                                                        |
| <b>3. Actividades del objetivo específico 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Contrato de talento especializado en ventas y administración. \$ 800</li> <li>❖ Levantamiento de fuentes de información. \$ 20</li> <li>❖ Taller participativo para determinar la visión y misión requerida. \$ 200</li> </ul> |                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Roles de pago</li> <li>❖ Facturas</li> <li>❖ Monto requerido: \$ 1020</li> </ul> |                                                                        |
| <b>Presupuesto total del Plan de Acción: \$ 1680</b>                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                              |                                                                                                                           |                                                                        |

## **Plan Estratégico**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA EMPRESA INDUCARRERO S.A., CANTÓN QUEVEDO, PERÍODO 2013-2017.”

### **Importancia**

La propuesta de realizar un plan estratégico para el desarrollo económico de la empresa INDUCARRESO S.A., se basa en la importancia que brinda su análisis ya que sirve de ayuda a que los directivos de la empresa, visualicen a largo plazo la dirección que quieren darle a la empresa, y este a su vez es transmitido a todo el personal, para la obtención de sus objetivos.

### **Objetivos Estratégicos**

#### **Objetivo General**

Implementar el plan estratégico en la empresa INDUCARRESO S.A., cantón Quevedo, para su desarrollo económico.

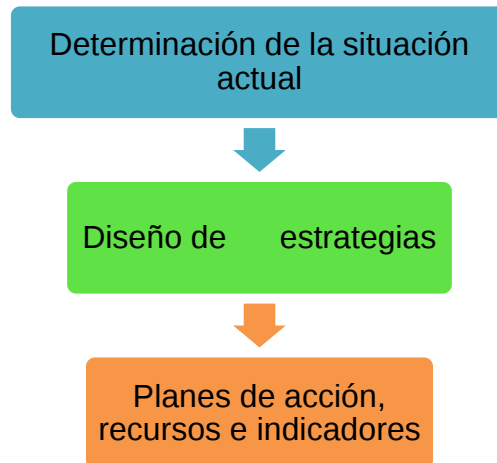
#### **Objetivos específicos**

- ❖ Fortalecer la situación actual de la empresa, mediante un análisis FODA.
- ❖ Implementar estrategias de gestión administrativas que permitan a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Efectuar la nueva misión y visión de la empresa.

### **Análisis del contexto estratégico**

El presente estudio está orientado a diseñar un plan estratégico, para la empresa INDUCARRERO S.A., con el cual se planea tener un instrumento que sirva de guía y valoración de los objetivos a ejecutar en el futuro.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en esta investigación, se hizo uso de un esquema basado en tres fases:



### **Determinación de la situación actual de la empresa**

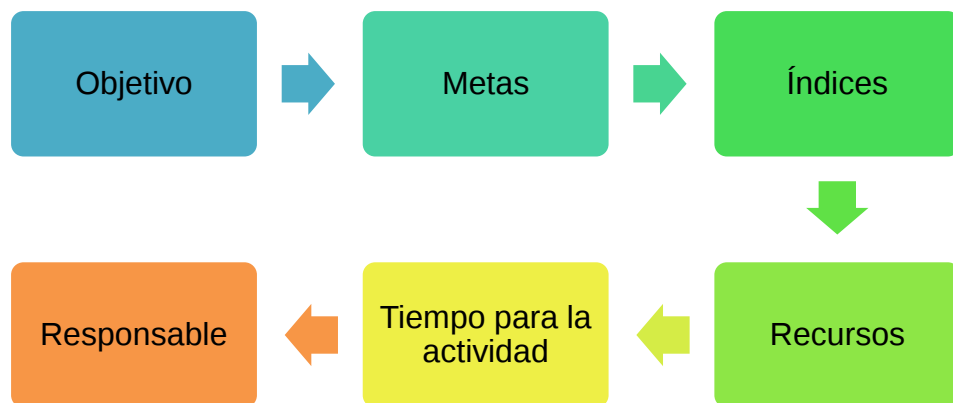
La situación actual implica realizar el levantamiento de la información de la empresa, y para tal efecto se analizan los siguientes aspectos:

1. La estrategia con la que se guía la empresa y sus elementos principales, como misión, visión y sus valores institucionales.
2. Los mecanismos de control que se utilizan para evaluar que se ejecuten correctamente los procesos, con esta información se puede tener una idea de cómo está funcionando la empresa en torno a sus clientes.

### **Diseño de estrategias**

El diseño de la planificación estratégica se llevará a cabo en tres etapas que definen parte del proceso de planeación.

## Elementos del plan de acción



## Análisis FODA

El análisis FODA, siendo una herramienta muy útil para medir las acciones de una determinada empresa se logra mediante este estudio verificar el desempeño interior y el entorno de la misma. Como producto final permite que el nivel organizativo de la empresa reflexione sobre ella y conozca mejor la organización a la que pertenece.

Para realizar el análisis situacional estratégico se efectuó el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el mismo que mediante un taller participativo por parte de los directivos y pertenecientes al staff de la empresa y mediante las encuestas a la clientela de Inducarrero S.A, se pudo determinar, consistiendo en lo siguiente:

- ❖ Análisis Externo.- Oportunidades y Amenazas
- ❖ Análisis Interno.- Fortalezas y Debilidades

## Diseño de estrategias FODA

**Cuadro 13. Estrategias FODA**

|                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Estrategias FO</b><br><br>Incentivar el consumo de productos cárnicos de calidad mediante los medios publicitarios ya sean: <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Internet</li><li>❖ Televisión</li><li>❖ Diarios</li><li>❖ Radio</li></ul> | <b>Estrategias DO</b><br><br>Realizar un estudio de mercado trimestralmente para conocer las exigencias de los consumidores.<br><br>Diseñar estrategias a fin de lograr un mejor desempeño administrativo.<br><br>Rediseñar la cultura organización de la empresa, dirigida al conocimiento y experiencia en la venta de productos cárnicos. |
| <b>Estrategias FO</b><br><br>Desarrollar un plan estratégico para la competencia.<br><br>Establecimiento de un plan de ventas directas                                                                                                           | <b>Estrategias DA</b><br><br>Campaña estratégica sobre el consumo de carne.<br><br>Promover la seguridad de la clientela por medio de la Policía Nacional, evitando así los índices de delincuencia.                                                                                                                                         |

## **Determinación de programas estratégicos**

En el marco del cumplimiento del proyecto hacia el logro progresivo de la visión, se definen programas estratégicos de acción organizacional que determina la senda operativa y los principales aspectos de prioridad institucional de la empresa.

### **Programa 1.- Fortalecimiento Institucional**

- ❖ Gestión del talento humano

### **Programa 2.- Programa de mejora de las condiciones de competitividad**

- ❖ Gestión administrativa

## **Matriz de correlación de objetivos estratégicos**

Con esta matriz se puede relacionar los objetivos con el cumplimiento de las metas propuestas, conociendo sus niveles de resultados trimestralmente:

- 1.- Excelente
- 2.- Bueno
- 3.- Regular
- 4.- Malo

Implementar el plan estratégico en la empresa INDUCARRESO S.A, cantón Quevedo, para su desarrollo económico.

- ❖ Fortalecer la situación actual de la empresa, mediante un análisis FODA.
- ❖ Implementar estrategias de gestión administrativas que permitan a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado.
- ❖ Efectuar la nueva misión y visión de la empresa.

| Objetivos                                                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Fortalecer la situación actual de la empresa, mediante un análisis FODA                                                  |   |   | X |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |
| Implementar estrategias de gestión administrativas que permitan a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado. |   |   | X |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |
| Efectuar la nueva misión y visión de la empresa.                                                                         |   |   | X |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |

#### **4.1.3. Políticas internas de la empresa INDUCARRERO S.A.**

La empresa INDUCARRERO S.A., consciente de que su personal de colaboradores son lo más importante en el desarrollo de sus actividades, y que deben desarrollar eficientemente sus funciones, de conformidad con los artículos correspondientes al código de trabajo, y las políticas internas en las que se rige la empresa:

**Artículo 1.-** Para los efectos pertinentes del presente reglamento interno de trabajo de la empresa INDUCARRERO S.A., se la denominará simplemente empleador y a los dependientes trabajadores.

**Artículo 2.-** Para el cumplimiento de la situación de la empresa, las personas que incurran como trabajadores y empleadores, estarán conscientes de sus debilidades y fortalezas.

**Artículo 3.-** Para el cumplimiento del direccionamiento de la empresa, los directivos de la empresa, serán los encargados de hacer conocer a sus empleados, las estrategias necesarias.

#### **Políticas estratégicas**

- ❖ Establecer acuerdos con entidades público o privado, que permitan mejorar los niveles de eficiencia, calidad y servicio.
- ❖ Gestionar el cumplimiento de normativas y leyes de todos los procedimientos relacionados con el manejo y el consumo de productos cárnicos.
- ❖ Promover la masificación de la cartera de productos y servicios.
- ❖ Promover la generación, industrialización, producción y comercialización de productos y subproductos cárnicos así como el posicionamiento en el mercado regional.
- ❖ Promover y fortalecer la imagen corporativa empresarial de INDUCARRERO S.A.

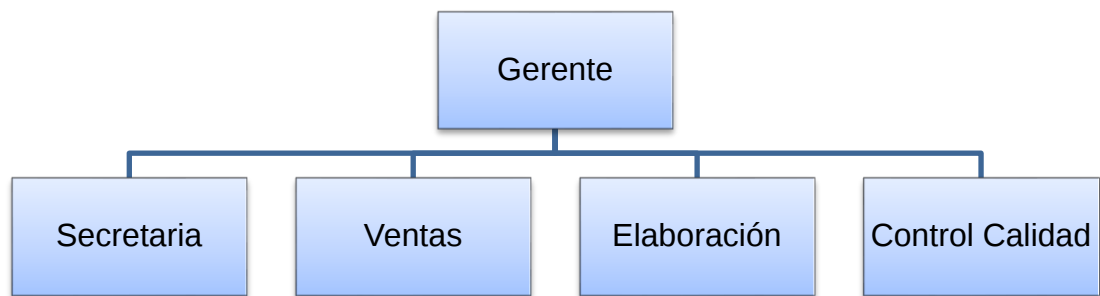
- ❖ Fortalecer todo proceso ejecutado en la empresa.

### **Análisis de la estructura organizacional**

Del análisis de los procedimientos anteriores, se procedió a identificar la estructura organización de la empresa, y la estructura requerida por la empresa.

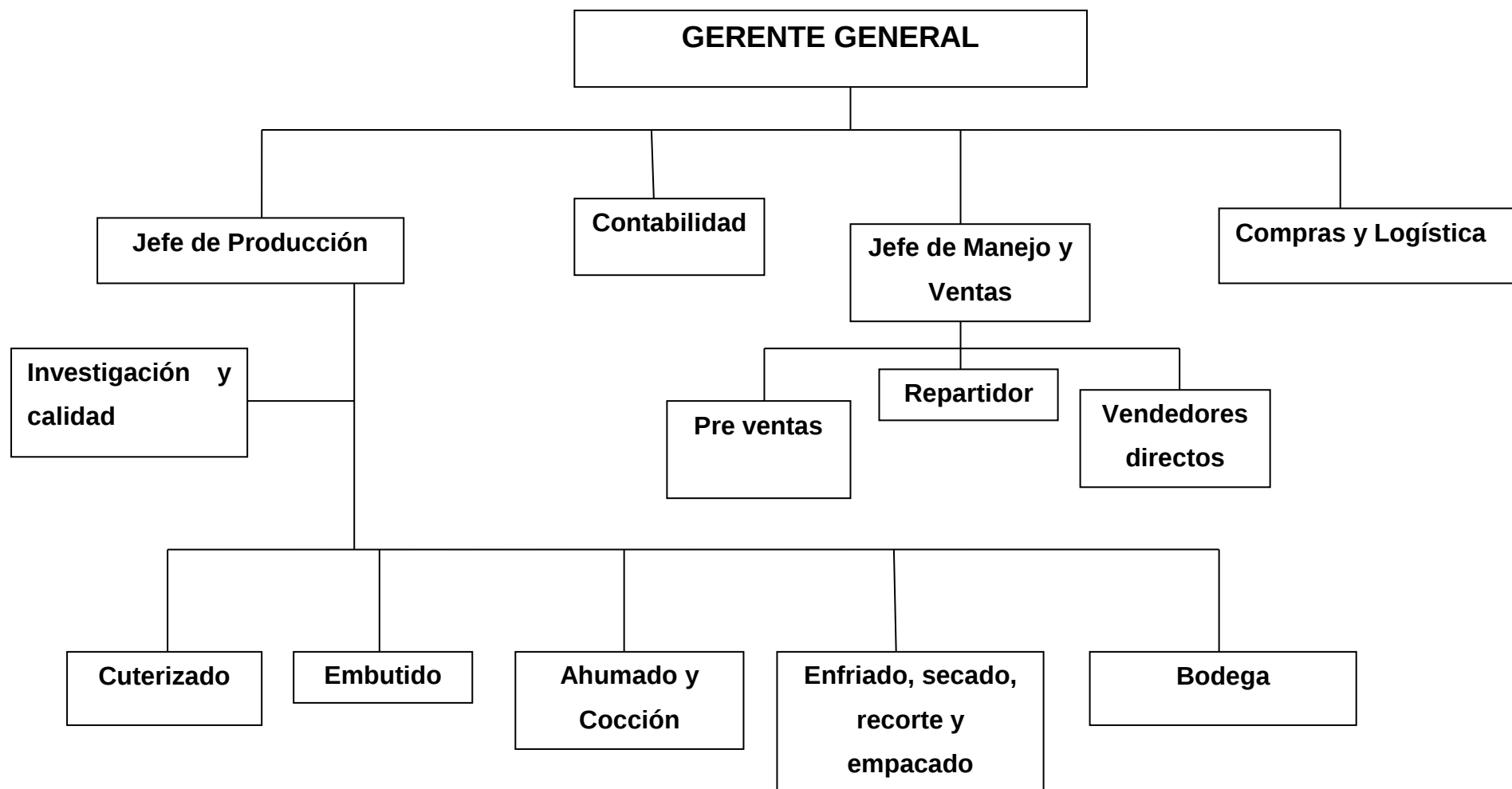
En los siguientes organigramas, se presentan las estructuras organizacionales que posee y la requerida por la empresa.

**Gráfico 13.** Estructura organizacional actual



La estructura funcional de la empresa INDUCARRESO S.A, según el análisis realizado indica que no cumple con los estándares para llevar a una empresa a los niveles de producción óptima, creando fuentes de empleo, con una adecuada atención al cliente, mejorando así sus habilidades económicas.

**Gráfico 14.** Estructura organización proyectada



Una correcta estructura organizacional es aquella que orienta sus actividades de producción a los más altos niveles económicos, teniendo en cuenta los distintos departamentos que la empresa debe tener con el personal especializado en cada área tales como:

- ❖ Departamento de Contabilidad
- ❖ Departamento de Calidad
- ❖ Departamento de Producción
- ❖ Departamento de Compras y Logística

Mediante el análisis realizado en esta investigación se determina la estructura organizacional que debe tener la empresa, para incrementar su actividad económica, a continuación se describen las labores propuestas:

- ❖ **Departamento de Contabilidad.-** será el o los encargado de la situación financiera de la empresa, teniendo en cuenta las inversiones (egresos) y las ganancias (ingresos), para de esta manera determinar con exactitud con las utilidades que generará, considerando un manejo adecuado del capital.
- ❖ **Departamento de Calidad.-** será el o los encargados de la calidad de la carne y subproductos del ganado para brindar un servicio de calidad, teniendo en cuenta las políticas de estado y la soberanía alimentaria.
- ❖ **Departamento de Producción.-** serán los encargados de la producción y elaboración de los productos que se van a comercializar dentro de la empresa, conociendo los altos y bajos rendimientos.
- ❖ **Departamento de Compras y Logística.-** serán los encargados para llevar a cabo la organización de la empresa y brindar un servicio de calidad especialmente en los aspectos de distribución de nuestros productos.

| Actividad                                     | 2013          |   |   |   | 2014              |   |   |   | 2015          |   |   |   | 2016          |   |   |   | 2017              |   |   |   |
|-----------------------------------------------|---------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|---------------|---|---|---|---------------|---|---|---|-------------------|---|---|---|
|                                               | TRIME<br>STRE |   |   |   | TRIM<br>ESTR<br>E |   |   |   | TRIME<br>STRE |   |   |   | TRIME<br>STRE |   |   |   | TRIM<br>ESTR<br>E |   |   |   |
|                                               | 1             | 2 | 3 | 1 | 2                 | 3 | 4 | 1 | 2             | 3 | 4 | 4 | 1             | 2 | 3 | 4 | 1                 | 2 | 3 | 4 |
| Diseño del Plan Estratégico                   |               |   |   |   |                   |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |                   |   |   |   |
| Crear una línea de productos orgánicos        |               | x |   |   | x                 |   |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   | x |   |   |
| Capacitación a los empleados                  | x             |   |   | x |                   |   |   | x |               |   |   |   | x             |   |   |   | x                 |   |   |   |
| Incremento de personal técnico                |               |   | x |   |                   | x |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   | x |   |   |
| Elaboración del Plan Estratégico              |               |   |   |   |                   |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |                   |   |   |   |
| Aplicación de Correlación de Objetivos        | x             |   |   | x |                   |   |   | x |               |   |   |   | x             |   |   |   | x                 |   |   |   |
| Aplicación de Matriz de Correlación por áreas |               | x |   |   | x                 |   |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   | x |   |   |
| Aplicación de Matriz de Marco Lógico          |               | x |   |   | x                 |   |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   | x |   |   |
| Matriz Estratégica Proyecto 1                 | x             | x | x |   |                   |   |   |   |               |   |   | x |               |   |   |   |                   |   |   |   |
| Ficha de Horizonte del Tiempo 1               | x             |   |   |   |                   |   |   |   |               |   |   |   |               |   |   |   |                   |   |   |   |
| Plan de Acción Componentes (1.2.3.4)          | x             | x |   | x | x                 |   |   | x | x             |   |   |   | x             | x |   |   | x                 | x |   |   |
| Matriz Estratégica Proyecto 2                 |               |   | x |   |                   | x |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   |   | x |   |
| Ficha de Horizonte del Tiempo 2               |               |   | x |   |                   | x |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   |   | x |   |
| Plan de Acción Componentes (1.2.)             |               |   | x |   |                   | x |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   |   | x |   |
| Matriz Estratégica Proyecto 3                 |               |   |   |   |                   |   | x |   |               |   | x | x |               |   |   | x |                   |   |   | x |
| Ficha de Horizonte del Tiempo 3               |               |   | x |   |                   | x |   |   | x             |   |   |   |               | x |   |   |                   |   | x |   |
| Plan de Acción Componentes (1.)               |               |   |   |   |                   |   | x |   |               |   | x | x |               |   |   | x |                   |   |   | x |

## **4.2. Discusión**

El trabajo de investigación realizado pudo demostrar que la empresa no cuenta con una adecuada planificación que oriente sus actividades hacia el desarrollo económico.

Además se pudo observar que el personal de la empresa se encontró dispuesto a reestructurar la organización para incrementar sus niveles económicos e incorporar a su staff personal especializado en cada área.

La encuesta muestra como resultado que la empresa cuenta con muy buenas oportunidades que podrían ser aprovechadas si se fortalecen las falencias que existe en la empresa.

Un alto porcentaje de los encuestados manifiestan que en la empresa existen limitaciones de planificación, lo que hace necesario el desarrollo de la propuesta expuesta en este proyecto.

El desarrollo de la investigación fue de mucha importancia, dejando carta abierta a futuras investigaciones en este orden, que permitan el desarrollo y crecimiento para la institución, tomando en cuenta las necesidades particulares de los consumidores, solo así se puede asegurar un servicio de calidad.

Finalmente, luego que se conoce donde se quiere llegar, se debe hacer un análisis que refleje la situación actual de la organización para conocer las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas. Formular estrategias, y posteriormente definir cómo llegar a la meta trazada.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. Conclusiones**

- ❖ Al efectuar un estudio minucioso de la situación empresarial de la empresa INDUCARRERO S.A., se analizó puntos muy importante como las fortalezas, sus debilidades, sus amenazas y oportunidades y pudo darse cuenta que la situación de la empresa presenta signos muy saludables cumpliendo con todas las normas de calidad y su situación económica se basa en la venta de cárnicos y embutidos que se encuentran posesionado en el mercado.
- ❖ Se observó que el direccionamiento estratégico implantado en la empresa no cumple con las expectativas de la misma ya que cuenta con una visión y misión no estructurada, para ello se definieron las mismas. Considerando que un 77% de las actividades de la empresa son buenas.
- ❖ Se determinó que las políticas internas inciden en el personal o colaboradores ya que son lo más importantes en el desarrollo de sus actividades, en donde se logró conocer que existe una buena comunicación interna dentro de la empresa, tomando en cuenta las opiniones de los trabajadores en un 52% en cuanto a las actividades y estrategias de mercadeo para los clientes.

## **5.2. Recomendaciones**

- ❖ Se recomienda a los propietarios de la empresa INDUCARRERO, S.A, aplicar una propuesta del plan estratégico para contribuir con el desarrollo económico de su empresa y un estudio permanente de su situación actual. En donde analicen los tipos de estrategias y alternativas que existen en el mercado.
- ❖ Se recomienda que la empresa INDUCARRERO S.A fortalezca semestralmente el direccionamiento estratégico de la empresa, para cumplir con los propósitos planteados realizando un análisis FODA para observar la situación de la empresa para poder tomar los correctivos necesarios y tomar disposiciones en bienestar de la empresa.
- ❖ Se recomienda implementar una estructura organizacional propuesta para la empresa, ya que de esta forma ayuda a una mejor toma de decisiones, teniendo en cuenta las políticas que direccionan la empresa, incorporar personal especializado en cada una de las áreas estudiadas.

## **CAPÍTULO VI**

### **BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. Literatura Citada

**Amaru, A. C. (2010).** *Fundamentos de administración. Teoría General y Proceso Administrativo. Pag. 488.* México: Person Education.

**Aranda, A. (2010).** *Planificación Estratégica Educativa. 4ta Edición.* Quito-Ecuador.

**Castro, J. (2013).** *Planeación Estratégica. Criterios para una estrategia eficaz.* México.

**Fred R, D. (2010).** *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación.

**Hellriegel, D. (2010).** *Administración un enfoque basado en competencias.* México: Edamsa Ediciones.

**Hernández, S. (2010).** *Administración. Teoría proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. 2da Edición.* México, D.F: McGraw-Hill Interamericana.

**Herrera., P. J. (2010).** *Gestión Estratégica Organizacional. Pag. 28.* Bogotá: Eco Ediciones.

**Loor, P. T. (2010).** *Evaluación del modelo de reestructuración administrativa-financiera.* Quito-Ecuador: Publicaciones Adventure.

**Montenegro, D. (2010).** *Manual de Planificación Estratégica.* Quito-Ecuador.

**Moore, T. (2012).** *Claves para un plan estratégico exitoso. Pag. 40-41.* Bogotá: Eco Ediciones.

**Palacios, J. L. (2012).** *Administración de Calidad. 2da Edición.* Méico: Trillas.

**Sallenave, J. P. (2010).** *Gerencia y planeación estratégica.* Bogotá: Educate.

**Stickland, T. (2010).** *Administración Estratégica.10a edición.* México: McGraw-Hill.

## **CAPITULO VII**

### **ANEXOS**

## 7.1. Anexos

### Anexo 1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| Mes/Semana<br>Actividades              | MESES   |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
|----------------------------------------|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
|                                        | FEBRERO |   |   |   | MARZO |   |   |   | ABRIL |   |   |   | MAYO |   |   |   |
|                                        | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| DEFINICIÓN DEL TEMA                    |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA             |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA               |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| OBTENCIÓN DE BIBLIOGRAFÍA              |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| REVISIÓN DE LA LITERATURA              |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO          |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN          |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES         |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| REVISIÓN COMPLETA                      |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| CORRECCIONES Y/O AJUSTES               |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| IMPRESIÓN DE PROYECTO                  |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |
| PRESENTACIÓN                           |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |

## Anexo 2. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

| Detalle      | Cantidad | P. Unitario | Valor total |
|--------------|----------|-------------|-------------|
| Copias       | 30       | 0.10        | 3.00        |
| Memorias USB | 1        | 20.00       | 20.00       |
| Internet     | 50 h     | 0.60        | 30.00       |
| Lápices      | 2        | 0.36        | 0.70        |
| Borradores   | 2        | 0.25        | 0.50        |

### **Anexo 3. FORMATO DE LA ENCUESTA**

## **ENCUESTA INDUCARRERO S.A**

**NOMBRE DEL ENCUESTADO.....**

**NÚMERO DE CI: .....**

**FECHA: .....**

Aplicada a todo la clientela de la empresa

**Conociendo que la Planificación Estratégica es un proceso de evaluación de un negocio**

**6) ¿La Empresa cuenta con un Plan Estratégico?**

SI

NO

**2) ¿Cómo considera usted que la planificación de la empresa aporta a las Estrategias y Objetivos de la compañía?**

- Mucho
- Lo suficiente
- Indiferente
- Poco
- Nada

**3) Considera usted necesario que el personal de toda institución conozca el organigrama funcional de la empresa?**

SI

NO

Porque.....

**4) La empresa puede contar plenamente con todo el Staff de la misma, para conseguir lo que se propone.**

SI

NO

Porque.....

**5) Los directivos de la empresa están claramente implicados en el reto planificación que orienta a las actividades económicas de la empresa.**

|        |  |
|--------|--|
| Si     |  |
| No     |  |
| Quizás |  |

**6) La empresa toma en cuenta las opiniones de sus trabajadores, en cuanto a la actividades y estrategias de mercadeo?**

|       |  |
|-------|--|
| Si    |  |
| No    |  |
| Nunca |  |

**7) Conociendo que el análisis FODA, permite examinar Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de la empresa. ¿El área de Auditoría Interna ha efectuado un análisis FODA?**

SI

NO

Sí su respuesta anterior es afirmativa, describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

---

---

---

---

---

---

---

---

**8) La empresa ha establecido un plan de Acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.**

SI

NO

**Si su respuesta es afirmativa, describir el Plan de Acción.**

---

---

---

---

---

---

---

---

9) De acuerdo a su experiencia, marque con una X una de las alternativas planteadas: Cómo calificaría usted el desenvolvimiento de las actividades económicas en la empresa?

|           |  |
|-----------|--|
| Excelente |  |
| Bueno     |  |
| Regular   |  |
| Malo      |  |

10) Según el orden de importancia marque con una X, las desventajas de no realizar un análisis FODA.

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Baja competitividad        |  |
| Bajo control de la empresa |  |
| Regulares ventas           |  |
| Mercados inexistentes      |  |

11) Considera usted que actualmente la empresa para la cual labora es fuente de competencia directa debido a sus fortalezas y oportunidades que implica el análisis FODA?

SI

NO

Si su respuesta es afirmativa, describir las fortalezas y oportunidades.

---



---



---



---



---

**12) Según su criterio: La empresa tiene estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados bajo los siguientes estándares:**

|           |  |
|-----------|--|
| Excelente |  |
| Bueno     |  |
| Regular   |  |
| Malo      |  |

#### **Anexo 4. ENTREVISTA**

Dirigida al gerente y personal de la empresa INDUCARRERO S.A, el cual está constituida por: Gerente, Ejecutivos de ventas, Asistente administrativo, Vendedores, Despachadores, y personal de Calidad.

1. ¿Por la función o cargo que desempeña en la empresa INDUCARRERO S.A, ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un Plan Estratégico para el desarrollo de su actividad?
2. ¿Conoce si la empresa cuenta con Misión y Visión establecida?
3. ¿Considera que la infraestructura con la que cuenta la institución es la adecuada para la labor que desarrolla diariamente?
4. ¿En cuanto al Talento Humano de la empresa, considera que es necesario que reciban capacitaciones a través de un Plan para el mejoramiento de atención al cliente?
5. ¿Existe buena comunicación interna dentro de la institución?
6. ¿Cuántos clientes en promedio anual solicitan servicios de distribución de productos cárnicos a la empresa?

7. ¿Considera que la empresa tiene una buena estructura organizacional?
8. Desde su punto de vista ¿Considera que existen limitaciones de planificación y organización en INDUCARRERO S.A?
9. Considera que la empresa es fuente directa de competencia?
10. Considera que la empresa ha tenido un buen desenvolvimiento económico en los últimos años?