



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**Proyecto de investigación
previa la obtención del Título
de Ingeniero en Gestión
Empresarial**

TEMA:

**PLAN ESTRATEGICO DE LA
COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.
SUCURSAL QUEVEDO
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PERIODO 2011-2013**

AUTORA:

EGDA. MAYRA VIVIANNA HERRERA VALERO

DIRECTORA:

ING. MARIANA SOTOMAYOR ALCIVAR

Quevedo - Los Ríos – Ecuador

2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TEMA:

**PLAN ESTRATEGICO DE LA
COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A.
SUCURSAL QUEVEDO
ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA
PERIODO 2011-2013**

APROBADO:

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

QUEVEDO - LOS RIOS - ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

La suscrita certifica que la tesis para la obtención del grado académico de Ingeniero en Gestión Empresarial cuyo tema es “PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PERÍODO 2011-2013”, de la autoría de la egresada Mayra Vivianna Herrera Valero, ha sido revisada en todos sus componentes, por lo que se autoriza su presentación formal ante el tribunal respectivo.

Quevedo, 22 de Febrero del 2012

Ing. Mariana Sotomayor Alcívar
Directora

AUTORÍA

Yo, MAYRA VIVIANNA HERRERA VALERO, autora de la tesis denominada “PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PERÍODO 2011-2013”, declaro que dicha investigación es de mi exclusiva responsabilidad.

Mayra Vivianna Herrera Valero
EGRESADA DE LA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

DEDICATORIA

La presente tesis se la dedico a mis padres Elsitá y Adolfo que gracias a sus consejos, apoyo, confianza y amor. Me han permitido cumplir mis objetivos como persona y estudiante, y por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mis hermanos Irving y Samantha que gracias a sus palabras de aliento me llenaban de ánimo para continuar, como también a mis sobrinos Anthony, Sayuri y Silvitá por permanecer a mi lado brindándome su respaldo y alegría.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios Todopoderoso, por darme la fuerza, sabiduría, y voluntad que me permite día a día luchar por cumplir mis metas.

A mis padres, señor Adolfo Herrera y señora Elsa Valero, por ser los pilares fundamentales en mi vida y motivo de inspiración, a mis hermanos Samantha Herrera Valero e Irving Herrera Valero, por su apoyo incondicional.

A todos mis familiares, por estar siempre dispuestos a brindarme su ayuda y colaboración.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su valioso aporte a la sociedad, formando profesionales competitivos a través de sus carreras en favor de la comunidad universitaria y de la ciudadanía en general. Y por concederme las herramientas necesarias en la formación de mi carrera.

A la gerente de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo por permitirme desarrollar el presente trabajo investigativo y demás empleados que muy gentilmente colaboraron con la información requerida.

A mi tutor académico, la Ing. Mariana Sotomayor Alcívar, por su invaluable contribución en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A todos y cada uno de los señores docentes por su destacada labor de mejorar las capacidades intelectuales y humanas de los estudiantes.

A mis compañeros de estudio, Susanita, Hernán, Oscar y Juan, por su solidaridad en todo momento. A todos ellos muchas gracias...

INDICE

Capítulo	Página
Carátula	I
Hoja en blanco	II
Copia de la portada y Aprobación del tribunal	III
Certificación	IV
Autoría	V
Dedicatoria	VI
Agradecimiento	VII
Índice	VIII
Resumen ejecutivo	XVIII
Introducción	XX
I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. Ubicación y contextualización de la problemática	2
1.2. Problema de la investigación	3
1.3. Delimitación del problema	3
1.4. Justificación	3
1.5. Objetivos	4
1.5.1. Objetivo general	4
1.5.2. Objetivos específicos	4
1.6. Hipótesis	4
1.6.1. General	4
1.6.2. Especificas	5
1.7. Variables	5
1.7.1. Variable independiente	5
1.7.2. Variable dependiente	5
II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	7
2.1. Fundamentación conceptual	8
2.1.1. Planificación estratégica	8

Capítulo	Página
2.1.2. Factores que intervienen	9
2.1.3. La matriz FODA	13
2.1.4. Importancia de la matriz FODA	16
2.1.5. Direccionamiento estratégico	16
2.1.6. Principios corporativos	17
2.1.7. Formulación estratégica	20
2.1.8. Niveles de estrategia	22
2.1.9. Tipos de estrategia	24
2.1.10. Proceso de formulación estratégica	27
2.1.11. Estructura del proceso	27
2.1.12. Impacto del análisis externo	28
2.1.13. Impacto del análisis de sus clientes	28
2.1.14. Implementación	28
2.1.15. Innovación	29
2.1.16. Resultados	29
2.2. Fundamentación Legal	31
2.3. Fundamentación Teórica	32
2.3.1. Fases de elaboración de un plan estratégico	32
2.3.1.1. Análisis estratégico	32
2.3.1.2. Formulación estratégica	33
2.3.1.3. La implantación estratégica	34
2.3.2. Visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos.	35
2.3.3. Análisis del entorno general	37
2.3.4. Teoría de los recursos y capacidades	39
III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	44
3.1. Localización	
3.2. Modalidad de la investigación	45
	45

Capítulo	Página
3.3. Tipos de investigación	45
3.4. Métodos de investigación	46
3.5. Fuentes	48
3.6. Población y muestra	48
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación	51
3.8. Procedimiento metodológico	51
3.8.1. Elaboración del marco teórico	51
3.8.2. Recolección de la información empírica	53
3.8.3. Descripción de la información	53
3.8.4. Análisis e interpretación de resultados	53
IV. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	54
4.1. Cuadro de operacionalización de la hipótesis	55
4.2. Resultados de encuesta aplicada a los empleados	56
4.3. Resultados de encuesta aplicada a los clientes	72
4.4. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.	80
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	86
5.1. Conclusiones	87
5.2. Recomendaciones	88
VI. PROPUESTA ALTERNATIVA	89
6.1. Título	90
6.2. Justificación	90
6.3. Fundamentación	90
6.4. Objetivos	91
6.4.1. Objetivo general	91
6.4.2. Objetivos específicos	91

Capítulo	Página
6.5. Importancia	91
6.6. Ubicación sectorial y física	92
6.7. Factibilidad	92
6.8. Plan de trabajo	92
6.8.1. Matriz FODA	92
6.8.1.1. Estrategias mediante cruce de variables	95
6.8.2. Ámbitos estratégicos institucionales	97
6.8.3. Declaración de la misión	99
6.8.4. Declaración de la visión	99
6.8.5. Principios y valores organizacionales	99
6.8.6. Políticas del plan estratégico por área	99
6.8.7. Definición de objetivos estratégicos	102
6.8.8. Definición de objetivos, metas e indicadores	103
6.8.9. Objetivos estratégicos, estrategias de acción y medios de verificación	107
6.8.10. Definición de responsables por funciones y por proyectos	111
6.8.11. Matrices de proyectos y actividades	118
6.8.12. Proyección de egresos para el plan estratégico de la empresa CONGAS C.A Sucursal Quevedo periodo 2011-2013.	128
6.9. Impacto	132
6.10. Evaluación	132
6.11 Instructivo de funcionamiento	132
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	134
ANEXOS	136

INDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1-1	Matriz FODA	15
2.1-2	Fases para la elaboración del plan estratégico	32
2.1-3	Análisis del entorno general	38
2.1-4	Recursos tangibles	40
2.1-5	Recursos intangibles	41
6.1-1	Áreas estratégicas	98

INDICE DE CUADROS

Cuadros	Página
4.2-1 ¿Las actividades laborales que usted realiza están sujetas a un manual de procedimientos?	56
4.2-2 ¿La labor que usted desarrolla dentro de su área de trabajo tiene conexión adecuada con otros departamentos?	57
4.2-3 ¿Cree usted que la distribución física de las distintas áreas de la organización es la más adecuada?	58
4.2-4 ¿Conoce usted el organigrama funcional de la empresa?	59
4.2-5 ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos de la compañía nacional de gas CONGAS Sucursal Quevedo?	60
4.2-6 ¿Cómo se siente con el cargo que ocupa en la empresa?	61
4.2-7 ¿En su calidad de empleado recibe los beneficios que la ley laboral dispone?	62
4.2-8 ¿En su labor como empleado ha recibido capacitación a fin de fortalecer los conocimientos de la actividad que desempeña?	63
4.2-9 ¿Es adecuada la organización actual para el desarrollo armónico de sus actividades laborales?	64
4.2-10 ¿De acuerdo a la actividad que desempeña, la compañía le facilita a usted equipos de protección que ayuden a preservar su salud física y mental?	65
4.2-11 ¿Las relaciones interpersonales entre empleados y jefes son?	66
4.2-12 ¿Con que frecuencia se efectúan sesiones de trabajo entre el personal y la gerencia?	67
4.2-13 ¿Conoce usted que es un plan estratégico?	68

4.2-14	¿La compañía cuenta con un plan estratégico actualizado y definido?	69
4.2-15	¿Conoce usted el nivel de satisfacción que posee el cliente con respecto al servicio que recibe de la compañía?	70
4.2-16	¿Considera usted acertada la decisión de contratar un médico especializado en salud ocupacional a fin de que vele por la salud y bienestar de todos los empleados?	71
4.3-17	¿La calidad del servicio que brinda CONGAS CA Sucursal Quevedo es?	72
4.3-18	¿Qué tipo de gas licuado de petróleo adquiere?	73
4.3-19	¿Cuándo se abastece de GLP (gas doméstico-agroindustrial e industrial) en que lapso de tiempo es entregado el producto?	74
4.3-20	¿Cómo califica el servicio recibido desde el momento que realiza la compra del producto hasta la recepción del mismo?	75
4.3-21	¿Está de acuerdo usted con los horarios de atención al cliente que dispone la compañía?	76
4.3-22	¿La persona que toma el pedido le informa si va hacer abastecido del producto inmediatamente?	77
4.3-23	¿Considera necesario que la compañía implemente un sistema de estímulos en base al nivel de compra que realiza mensualmente usted como cliente?	78
4.3-24	¿Cree usted que sería beneficioso la creación de un departamento exclusivamente para la atención a clientes en lo que se refiere a la comercialización?	79

INDICE DE GRAFICOS

Gráficos		Página
4.2-1	Actividades laborales	56
4.2-2	Conexión con departamentos	57
4.2-3	Distribución del área física	58
4.2-4	Organigrama funcional	59
4.2-5	Grado de conocimiento que posee el personal acerca de la cultura organizacional	60
4.2-6	Satisfacción del cargo que ocupa en la empresa	61
4.2-7	Beneficios laborales	62
4.2-8	Capacitación que la empresa proporciona a los empleados	63
4.2-9	Desarrollo armónico de las actividades laborales en la empresa	64
4.2-10	Equipos de protección que entrega la empresa a sus empleados	65
4.2-11	Relaciones interpersonales	66
4.2-12	Sesiones de trabajo	67
4.2-13	Plan estratégico	68
4.2-14	Plan estratégico CONGAS C.A.	69
4.2-15	Conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes	70
4.2-16	Contratación de médico en salud ocupacional	71
4.3-17	Calificación de la calidad del servicio	72
4.3-18	Tipos de gas licuado de petróleo	73
4.3-19	Tiempo en que el producto es entregado al cliente	74
4.3-20	Calificación del servicio	75
4.3-21	Horarios de atención al cliente	76
4.3-22	Atención al cliente	77
4.3-23	Creación de sistemas de estímulos a clientes	78
4.3-24	Creación del departamento de comercialización	79

INDICE DE TABLA

Tabla		Página
4.4-1	Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis	81
6.1-1	Matriz FODA	93
6.1-2	Matriz de cruce de variables	95
6.1-3	Definición de objetivos, metas e indicadores de gerencia, administración, recursos humanos y comercialización	103
6.1-4	Objetivos estratégicos, estrategias de acción y medios de verificación aplicados a gerencia, administración, recursos humanos y comercialización	107
6.1-5	Definición de responsables por funciones y por proyectos fijados a gerencia, administración, recursos humanos y comercialización	111
6.1-6	Matrices de proyectos y actividades para gerencia, administración, recursos humanos y comercialización	118
6.1-7	Proyección de egresos para el plan estratégico de la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo para gerencia, administración, recursos humanos y comercialización	128

INDICE DE ANEXOS

Anexos		Página
1	Encuesta a empleados	136
2	Encuesta a clientes	139
3	Guía de entrevista	140
4	Organigrama de la empresa CONGAS C.A.	142
5	Fotografías de los productos y servicios que comercializa	143
6	Fotografías de las instalaciones de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo	146
7	Solicitud de ingreso para realizar la investigación	152
8	Contestación por parte de la compañía para realizar la investigación	153

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos durante el año 2010-2011 y tiene como objetivo principal diseñar un plan estratégico para la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, “bajo el enfoque de la administración estratégica” para lo cual se realizó un estudio exhaustivo de administración y de productividad, este análisis sirvió para proponer la ejecución de un plan estratégico orientado a mejorar la gestión administrativa periodo 2011-2013 el cual se encuentra alineado en base a los problemas detectados en el desarrollo del proyecto.

El estudio contó con el apoyo de información documental relacionada con las diferentes teorías de planificación estratégica y sobre las estrategias que se deben implementar en una unidad de negocios, como también el desarrollo de la matriz FODA la cual permitió visualizar las fallas y habilidades con que cuenta la empresa. La metodología implementada en esta investigación fue apoyada en una investigación de campo que incluye el estudio científico y directo, metodología que fue clave para realizar un monitoreo de la situación en la empresa en cuanto a la importancia de contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa y con ello elevar la productividad, a partir de aquí se hizo necesario aplicar ciertos instrumentos para presentar opiniones objetivas que conllevarán a la realización de la propuesta, esta herramienta fue la encuesta la misma que fue aplicada a clientes y empleados de la compañía, que luego de ser analizadas cualitativamente y cuantitativamente permitirán mostrar en gráficos y tablas estadísticas la situación imperante en la organización.

En los resultados obtenidos se comprobó que la compañía en mención no dispone de un plan estratégico que permita alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, además se detectaron problemas de operatividad, estructura organizacional y de clima laboral. Se diseñaron y aplicaron las técnicas y métodos que una vez analizados contribuyeron a la comprobación de la hipótesis para posteriormente emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en base al estudio desarrollado.

Para definir las estrategias del plan estratégico propuesto, se realizó un análisis consensuado, procurando en todo momento una relación concurrente con los objetivos rectores, asegurando así su evaluación y cumplimiento; de igual manera, los propósitos estratégicos han considerado el análisis interno y la interrelación existente entre el nivel directivo de la empresa y los niveles operativos, identificando claramente acciones, responsabilidades e indicadores de gestión a todo nivel, consolidando así la congruencia que debe existir entre toda acción y los objetivos rectores del plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

El **plan estratégico** es un documento técnico que refleja cual será la política económica, administrativa o técnica que regirá en el mediano plazo a una compañía, sea esta empresarial, institucional, no gubernamental, fundaciones, deportiva, etc. Por ello se lo establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 a 5 años, en el cual se plasmaran las directrices para que estas cumplan exitosamente objetivos factibles de lograr en relación a la competencia o área a competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Por lo tanto es importante su diseño y ejecución por lo que se debe tener claro el horizonte hacia donde se orienta los esfuerzos para enmarcar los mecanismos adecuados de administración y control. Por tal motivo, el presente proyecto está diseñado en base a las necesidades de la empresa con el único propósito de reestructurar los controles y corregir anomalías, que impiden alcanzar sus metas.

La compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, que se encuentra asentada en la ciudad de Quevedo, provincia de Los Ríos opera en el servicio de comercialización de GLP de tipo doméstico, comercial e industrial con sus propias estructuras directas. Las mismas que se desarrollan en todo el territorio nacional, satisfaciendo las necesidades del mercado, contando con personal calificado y profesional, lo que garantiza un servicio moderno y de calidad a sus clientes. Sin embargo se ve en la necesidad contar con un instrumento orientador de la gestión empresarial, en la cual defina el orden y una serie de principios básicos y objetivos generales fundamentales que están descritos en los términos de: visión, misión y valores corporativos.

Es por esto que se diseñó un plan estratégico para la compañía en mención el cual involucra el análisis de la operatividad de la empresa, el estudio de su estructura organizacional como también el identificar su cultura organizacional. Todo este estudio de las partes mencionas están orientadas a mejorar su gestión administrativa para el periodo 2011-2013 el cual se

encuentra alineado en base a los problemas detectados en el desarrollo del proyecto, los cuales se encuentran estructurados de la siguiente manera.

En el capítulo I se presenta el marco contextual de la información que comprende: ubicación y contextualización de la problemática, situación de la problemática, problema de la investigación, sistematización del problema, delimitación del problema, justificación, objetivos, hipótesis y variables.

En el capítulo II contiene el desarrollo del marco teórico del tema investigativo desde la perspectiva de la fundamentación conceptual, legal y teórica. El capítulo III describe la metodología utilizada a través de técnicas y métodos de investigación científica. El capítulo IV se efectúa el análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de la aplicación de las técnicas de recolección de datos (encuesta, entrevista y observación directa) dirigidos a alcanzar los objetivos de la investigación para posteriormente en el capítulo V emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones. Finalmente el capítulo VI presenta la propuesta del plan estratégico el cual propone proyectos cuyas actividades deberán ejecutarse según lo programado para lograr los resultados esperados en el tiempo estipulado.

A partir de allí, se definen las estrategias de acción, formalizados en planes de trabajo con plazos, responsables, necesidad de recursos, cronograma de revisiones e indicadores de gestión los cuales permitirán alcanzar los objetivos deseados. Y así evaluar el nivel de las fortalezas con las que responde la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo frente a las necesidades del mercado. Monitoreando así la evolución de la aplicación de las estrategias para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctos con el fin de alcanzar una posición competitiva en el mercado globalizado.

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En el mundo industrializado de la producción y comercialización del gas licuado de petróleo, las empresas de trayectoria internacional y experiencia tales como AGIP GAS (Italia) y REPSOL (España), ambas operando en nuestro territorio nacional, desarrollan sus actividades en función a programas y directrices enmarcadas a un documento técnico como es un plan estratégico, ya que en el mismo se refleja la táctica a seguir para el cabal cumplimiento de los objetivos al mediano y largo plazo.

Estas compañías desarrollan un papel importante dentro de la economía del país actuando con dinamismo en las actividades en las que ellos están involucrados. Una de estas empresas con capital ecuatoriano es la compañía nacional de gas “CONGAS C.A.” cuya matriz se encuentra asentada en la capital de la república dentro del DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, siendo su actividad principal la comercialización de Gas Licuado de Petróleo (GLP) Y TENIENDO A SU HABER SUCURSALES EN DIFERENTES REGIONES DEL PAÍS: GUAYAQUIL, CUENCA, SALCEDO Y QUEVEDO, SIENDO ESTA ÚLTIMA (OBJETIVO DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN), LA MISMA QUE SE ENCUENTRA UBICADA EN la Panamericana Sur Km. 6 1/2 vía Quevedo-Buena Fé, del CANTÓN QUEVEDO, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

SUS LABORES SE DESENVUELVEN BAJO EL LEMA: **CONGAS ES MAS QUE GAS**, PUES SUS ACTIVIDADES SON MÁS QUE SERVICIOS, COMO: ATENCIÓN, SEGURIDAD Y PREOCUPACIÓN PERSONAL POR SUS CLIENTES, LOGRANDO DESTACARSE ENTRE LAS COMERCIALIZADORAS (ENVASADORAS Y DISTRIBUIDORAS DE GLP) DE PRESTIGIO EN EL PAÍS.

La compañía opera en el servicio de comercialización de GLP de tipo doméstico, residencial, comercial e industrial con sus propias estructuras directas las mismas que se desarrollan en todo el territorio nacional, satisfaciendo las necesidades del mercado, contando con personal profesional calificado, lo que garantiza un servicio moderno y de calidad a sus clientes.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo, en razón de que opera sin un documento técnico que permita visualizar y concretar las grandes decisiones lleva a plantear como pregunta general de investigación lo siguiente:

¿Cuáles son los factores que determinan la necesidad de crear un plan estratégico para la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, periodo 2011-2013?

1.3. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La presente investigación se desarrolla con información correspondiente al año 2010 lo cual busca conseguir y proponer una herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, a través de un plan estratégico, lo cual conduce al planteamiento de las siguientes subpreguntas de investigación:

¿Cuáles son los factores que causan malestar en la operatividad de la empresa?

¿Cuál es la estructura organizacional bajo la cual se desarrollan las actividades de la empresa?

¿Cuál es el clima laboral que se percibe dentro de la organización?

1.4. JUSTIFICACION

La compañía nacional de gas CONGAS C.A. sucursal Quevedo en la actualidad no cuenta con un instrumento guía de gestión que permita el crecimiento organizacional al mediano plazo, por lo que se considera apropiada la elaboración de un plan estratégico para el período 2011-2013.

Por lo tanto mediante este análisis podemos establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro, promoviendo la eficiencia al eliminar la improvisación y que esta permita al ejecutivo de la empresa evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

Esta investigación se la desarrolla con la finalidad de implementar una planificación a corto y mediano plazo, mediante el desarrollo de planes estratégicos, de tal manera que estos se cumplan en el tiempo programado y con ello permita mejorar con mayor eficiencia, eficacia y efectividad las condiciones de la empresa.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Investigar los factores que determinan la necesidad de crear un plan estratégico para la empresa CONGAS C.A.Sucursal Quevedo, periodo 2011-2013.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Analizar los factores que afectan las actividades operativas de la compañía nacional de gas CONGAS C.A Sucursal Quevedo.
- Examinar la estructura de la empresa para la determinación de su situación organizacional.
- Identificar la cultura organizacional que se aplica en la empresa y su afectación en el comportamiento de su recurso humano.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. GENERAL

El análisis de los factores que envuelven el desarrollo de las actividades de la empresa CONGAS C.A sucursal Quevedo, determinará la necesidad de diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de su gestión administrativa.

1.6.2. ESPECÍFICAS

- El análisis de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas permitirá evaluar la operatividad de la empresa.
- El análisis de la estructura organizacional determinará la necesidad de crear el departamento de comercialización de la empresa.
- El estudio del clima laboral permitirá identificar la problemática existentes en el comportamiento del recurso humano.

1.7. VARIABLES

1.7.1. Variable independiente

- La distribución adecuada de la carga laboral contribuye al mejoramiento de las operaciones de la empresa.

- La estructura organizacional se define como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos.
- El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

1.7.2. Variable dependiente

- Verificación de funciones y responsabilidades asignadas a todos y cada uno de los puestos de trabajo.
- Identificación de la estructura organizacional de la empresa para encaminarla al logro de los objetivos.
- Comprobación del clima o ambiente laboral humano y físico en el que realizan sus actividades el recurso humano de la empresa para detectar las falencias y orientarlo al desarrollo de sus potencialidades intelectuales y a la satisfacción plena de sus objetivos.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

A continuación se citan conceptos y definiciones relevantes que aportan significativamente al estudio del plan estratégico.

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La **planificación estratégica** es un factor fundamental para que una empresa u organización de cualquier tipo sea altamente exitosa. Una buena planificación será aquella que se realice partiendo de un análisis de la situación actual de la empresa u organización, ya que esto permitirá que se pueda observar con claridad las vías más correctas a seguir una vez el plan sea establecido, por otro lado sería de mucha ayuda el poder crear rutas alternas o planes de contingencias ya que estos podrían beneficiar la empresa u organización en situaciones inesperadas. Además, la planificación estratégica debe ser un proceso que tiene que ser revisado continuamente, para no perder la perspectiva de los objetivos que realmente se quieren lograr. Hay factores o aspectos que son vitales dentro de la planificación estrategias y básicamente son las mentes que están dentro de estos procesos, deben ser personas que realmente tengan sentido de liderazgo y de compromiso, para que puedan motivar y utilizar a su máxima capacidad todo los recursos que tienen a la mano dentro y fuera de la empresa u organización. Solo de esta manera la planificación estratégica podrá tener éxito y alcanzar los resultados deseados.

ARANDA¹, la planificación estratégica es la parte de la historia de la empresa de un análisis situacional del entorno y del medio interno para con estos elementos formular el plan estratégico que se compone de misión, objetivo, estrategia y estructura; el plan operativo con programas, presupuesto, procedimientos y finalmente la evaluación. Estas fases se fortalecen a través de un proceso permanente de retroalimentación.

LAMBING², la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr su viabilidad.

¹ ARANDA 2004. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. THOMSON, Séptima ED, Madrid, España. Pp. 15

² LAMBING, P.; KUEHL, C. 1999. Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Consultado el 20 de enero del 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com/Computación/Internet/> Pp. 6

POLÍTICAS

Dentro de toda entidad es importante las políticas ya que estas buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones, son reglas ya establecidas para gobernar funciones y tener seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos deseados, estas se formulan a partir de la misión y objetivos, recalcando los puntos más importantes de la entidad. Estas líneas de acción permite alcanzar los objetivos y las metas propuestas ya sea a mediano o corto plazo. Así también como lo plantean los siguientes tratadistas:

KOTLER³, son lineamiento que orientan a la administración en la toma de decisiones.

SERNA⁴, las políticas son las directrices o líneas de acción que debe seguir la empresa en el corto y mediano plazo y que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestos. Se formulan a partir de la Misión y Objetivos y se refieren a los aspectos más relevantes del quehacer de la empresa.

2.1.2. FACTORES QUE INTERVIENEN

Factores internos

SALLENAVE⁵, el medio interno se determinan las fortalezas (logros y ventajas) y debilidades (problemas, desventajas, insatisfacción de necesidades) desde el punto de vista de la estructura organizativa, calificación de recursos humanos, equipamiento, tecnología, experiencia, y otros. El diagnóstico del medio interno permite interpretar la situación de la empresa, establecer la relación causa y efecto, y concluir sobre los puntos sólidos y los problemas más relevantes. Los ámbitos de análisis para la construcción de las fortalezas y debilidades pueden ser: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica y tecnológica, y capacidad del talento humano. Los factores internos se basan en los logros y debilidades que tiene la institución, lo que permitirá diagnosticar el estado de la misma para tomar los correctivos necesarios.

³ KOTLER, PHILL. 2001. MERCADOTECNIA. CUARTA ED, PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA S.A. MÉXICO. 738P

⁴SERNA , Humberto. 2000. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. Bogotá, Colombia. Pp. 34

⁵SALLENAVE, 1999. Planificación estratégica de las empresas. Ed. Mundi S.A. Barcelona – España. Pp. 123 – 130.

Las directrices para la identificación de los factores internos son: la capacidad administrativa, proceso administrativo que lleva la organización, la capacidad productiva, se refiere a las actividades que se realizan, la capacidad financiera, es la disponibilidad económica con que cuenta la institución, la capacidad técnica, es la infraestructura de la empresa y la capacidad del talento humano, el nivel académico que posee el personal de la empresa.

- **Fortalezas**

Son todas las actividades internas que se realizan en la empresa, las cuales contribuyen para el propósito de la misma, como el de alcanzar sus metas y objetivos.

SALLENAVE, son actividades, atributos o características internos de una empresa que apoyan el buen funcionamiento de la misma y contribuyen al logro de sus objetivos.

- **Debilidades**

Son los problemas internos que tiene la empresa los cuales dificultan el funcionamiento y el logro de los objetivos, también desventaja competitiva frente a otras instituciones similares.

SALLENAVE, son los problemas o dificultades internos de la empresa que inhiben o dificultan su buen funcionamiento y obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos. Incluye también aquellos elementos internos que colocan a la empresa en situación de desventaja competitiva frente a otras empresas similares.

El procedimiento de trabajo para formular el diagnóstico del medio interno es similar al diagnóstico del medio externo ya que mediante una lluvia de ideas se identifica las fortalezas y debilidades de la empresa, o también, se puede utilizar el árbol de problemas en donde se va planteando causa y efecto de cada problema. Los ámbitos de análisis considerados para elaborar las fortalezas y debilidades hacen relación a los siguientes aspectos:

- **Capacidad Administrativa:** fortalezas y debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, tales como: planificación, dirección, toma de decisiones, coordinación, ejecución, comunicación, y control, administración de recursos humanos, estructura organizativa.

- **Capacidad de Producción:** Fortalezas y debilidades relacionadas con las actividades que se realizan en la institución.
- **Capacidad Financiera:** Fortalezas y debilidades referentes a: deudas, capital, patrimonio, disponibilidad de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, etc.
- **Capacidad Técnica o Tecnológica:** fortalezas y debilidades inherentes a los procesos de producción como: infraestructura tecnológica, ubicación física, nivel tecnológico, capacidad técnica, otros.
- **Calidad del Talento Humano:** Fortalezas y debilidades relacionadas con los recursos humanos de la empresa que incluye: nivel académico del personal clave, experiencia técnica, estabilidad, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, resolución de conflictos, etc.

Factores externos

Llamado también entorno, hace relación al medio geográfico y socioeconómico en el cual se desenvuelve la empresa, la cual permite identificar las oportunidades y amenazas provenientes de la parte externa lo cual influyen en su funcionamiento. Estos factores pueden ser de carácter: económico, político, social, tecnológico, geográfico, competitivo, entre otros. Haciendo énfasis en el concepto del escritor:

JOHNSON⁶, el medio externo, llamado también entorno, hace relación al medio geográfico y socioeconómico en el cual se desenvuelve la empresa. Identifica las oportunidades y amenazas provenientes de fuera de la empresa que influyen en su funcionamiento. Los factores pueden ser de carácter: económico, político, social, tecnológico, geográfico, competitivo, entre otros.

- **Oportunidades:** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa, elementos que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.

⁶JOHNSON, Jerry y SCHOLLES, Kevin. 2000. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall, quinta edición. Madrid. Pp 54 -60

- **Amenazas:** Son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una empresa que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo.

El diagnóstico del medio externo se formula con la participación de todos los miembros de la organización, si su número es representativo se conforman grupos de trabajo considerando la afinidad de la actividad que desarrollan, por el contrario, si su número es pequeño la participación individual prevalecerá.

Existen muchas técnicas para realizar esta tarea, una de las más usadas es la técnica llamada lluvia de ideas. Donde cada uno de los participantes expone su punto de vista sobre un determinado aspecto basándose en su experiencia y práctica sobre un determinado factor, el conjunto de ideas expuestas mediante consenso se jerarquizan por su importancia y representatividad, se analizan y se desarrollan.

Los factores considerados en el análisis de las oportunidades y amenazas hacen referencia a los siguientes aspectos:

- **Factores Económicos,** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía del país y de la región en donde actúa la institución, y que tendrán un impacto notable en el desempeño futuro de la misma, (líneas de crédito, mercados, etc.).
- **Factores Políticos,** acuerdos internacionales, normas, leyes, y otros agentes y acciones del gobierno que pueden favorecer o afectar al sistema productivo empresarial.
- **Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir, de la gente incluso sus valores. Así: educación, salud, empleo, seguridad, mano de obra, creencia, gustos y preferencias.
- **Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de la tecnología: máquinas, herramientas, equipos, materiales y transferencia de tecnología.
- **Factores Geográficos:** Los relativos ha: ubicación, clima, topografía y recursos naturales.
- **Factores Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los de la empresa.

2.1.3. LA MATRIZ FODA

Es importante la matriz FODA ya que nos permite relacionar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posea la empresa, es decir los factores internos y factores externos mediante un proceso reflexivo, pero algo subjetivo basado en información altamente objetiva y así desarrollar estrategias en beneficio de la organización como lo son: las estrategias FO (Fortaleza y Oportunidad), FA (Fortaleza y Amenazas), DA (Debilidades y Amenazas) y DO (Debilidades y Oportunidades).

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

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortalezas; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno. Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

a. La estrategia FO. Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

b. La estrategia FA. Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

c. La estrategia DA. Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la empresa o a un cambio estructural y de misión.

d. La estrategia DO. Mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

THOMPSON Y STRICKLAND, el análisis FODA algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente valiosa del análisis es lo que los cuatro 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:

La forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de sus oportunidades de mercado, y qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas.

2.1.4. IMPORTANCIA DE LA MATRIZ FODA

Es oportuno señalar la importancia de la matriz FODA, ya que nos permite realizar un análisis minucioso de los niveles de la empresa y de sus diferentes unidades de análisis, el resultado de esta matriz servirá para analizar el mercado y las estrategias que se deben plantear para este sector, a continuación consideramos la conceptualización del siguiente escritor:

JOHNSON, la matriz FODA, es una herramienta analítica utilizada para la formulación y evaluación de estrategia que permitirá trabajar con toda la información que posea sobre la empresa. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de la entidad y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan.

2.1.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Toda organización para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. Por lo cual consideramos acertada la definición del siguiente escritor:

CERTO⁷, las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.1.6. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios de una institución no son parte ni de la visión, como tampoco de la misión, son el soporte de las mismas. En otras palabras, cuando definimos misión y visión de la institución, éstas deben enmarcarse dentro de sus principios y no pueden ser contrarias. Siendo normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico. Por lo que consideramos pertinente la definición del siguiente escritor:

LONGENECKER⁸, los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello, en un proceso de planeación estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados y redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

Principios y valores claros y precisos. Conocidos por todos son parte muy importante de la cultura estratégica de una organización.

Visión

La Visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y desea ser en un futuro previsto. La visión

⁷ CERTO, Samuel C. y PETER, J. Paul. 2003. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid.

⁸ LONGENECKER, Justin, *et al.* 2006. Administración de pequeñas

es el ideal de la empresa, debe ser de alcance amplio e inspirador, y conocida por todas las personas de la empresa. Constituye una aspiración factible, un sueño realizable, difícil pero no imposible. Determinando las posibilidades de desarrollo de las personas que laboran en la institución. A continuación consideramos oportunas las definiciones de los siguientes autores:

MONDY⁹, la visión es un conjunto de ideas, algunas de ellas abstractas, que nos permite un marco de referencia de lo que la organización empresarial quiere y espera ver en el futuro. Es un camino que permite a los directivos saber hacia dónde van y por lo tanto hacia donde está encaminado su trabajo y compromiso. Se trata de una declaración amplia y suficiente de dónde queremos que se encuentre la Institución después de tres o cinco años

RICO¹⁰, la visión identifica los propósitos y límites de la organización, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo a la organización y a su acción.

THOMPSON Y STRICKLAND¹¹, una visión clara y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, ya sea como líder o como creador de una estrategia, sin un concepto de los negocios orientado hacia el futuro, es decir, sin haberse planteado antes qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer, qué actividades de negocios debe buscar, qué tipo de posición de mercado a largo plazo desea tener en relación con los competidores y que clase de compañía pretende erigir. La planificación del curso de una compañía comienza con que los directores ejecutivos echen una mirada al camino que está adelante y se planteen las siguientes preguntas: "¿a dónde nos dirigimos desde aquí?" "¿qué cambios se avecinan en el panorama de los negocios?", y "¿cómo influirán estos cambios en los negocios actuales de la empresa?".

Misión

En toda organización dentro de su misión expresan lo que se desea alcanzar a futuro, es la formulación de los propósitos de la misma, que la distingue de otras en cuanto al cumplimiento de sus acciones, resultados y el talento

⁹ MONDY, Quayneet *al* 2005, Administración de recursos humanos, Pearson education, Novena ED, México.

¹⁰ RICO Ramón, *et al* (2001). Procesos Estratégicos y Estructura. Consultado el 03 de agosto del 2008. Disponible en: www.gesteopolis.com

¹¹ Thompson Arthur; y Stricklan A; 2003. "Administración estratégica". 13ª edición. McGraw-Hill. México. pp. 6-72

humano que llevan adelante para alcanzar sus objetivos. Así como lo manifiestan los siguientes tratadistas:

LOOR¹², la misión determina la estructura de la organización, los criterios de asignación de recursos, las posibilidades de desarrollo de las personas, etc. Mientras mejor lograda sea la declaración de la misión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

HODGE¹³, la misión sirve para que la organización haga explícitos los fundamentos y principios que lo guían, señala la razón de ser de la organización. Se trata de la declaración duradera de los objetivos que a una organización le hace diferente de otra.

TAYLOR¹⁴, la misión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad, más que de probabilidad, de potencial más que de límites.

Objetivos

Los objetivos no es más que los resultados que la organización desea alcanzar a corto, mediano o largo plazo; si éstos están correctamente planteados la institución tendrá un horizonte a seguir. A continuación consideramos importantes las definiciones de los siguientes autores:

MUÑIZ¹⁵, los objetivos son los resultados que se espera alcanzar (a corto y mediano plazo) en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

¹² LOOR, Solange .2005. Procesos Organizacionales. UNIANDES. Ecuador. Pp. 15-23

¹³ HODGE, B.J. y otros. 1998. Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico. 5ta. Edición. Editorial Prendice Hall. Madrid.

¹⁴ TAYLOR, F. y FAYOL Henry. Principios de la Administración Científica. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1999

¹⁵ MUÑIZ, Rafael 2008. Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financiero. Segunda. ED, España

TAYLOR, son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión y con el análisis externo e interno.

Si se ha identificado de manera objetiva las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede otorgar un adecuado panorama dentro del cual se pueda determinar los objetivos estratégicos.

Valores

Es necesario destacar que los valores son los principios de cada entidad, es la razón de ser de la misma, la cual busca el bienestar mediante un sistema de valores y creencias visualizando de alguna manera el futuro que se quiere tener. Consideramos adecuado el aporte científico del siguiente autor:

TAYLOR, son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión y le brinde dinámica a los comportamientos institucionales ya la visión de lo que se esperan el futuro.

2.1.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de estrategia son los esquemas de decisiones de una entidad en la cual deben estar inmersos los objetivos y propósitos para desarrollar de una mejor forma los planes a seguir con la finalidad de lograr cumplir lo que se ha propuesto y de actuar eficazmente en momentos de crisis. A continuación consideramos pertinentes las definiciones de los siguientes autores:

ORTIZ¹⁶, el concepto de estrategia viene a ser la respuesta de la empresa a las fuerzas influyentes del entorno, siendo la función que la desarrolla la Dirección Estratégica. Hay que entender que la formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno (genérico y específico) complejo, con grandes cambios y sujeto a periodos de crisis.

CERTO, define a la estrategia como el patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define

¹⁶ ORTIZ, Alberto 2005. Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico. McGraw Hill, Segunda ED. Bogotá, Colombia

las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

El concepto de estrategia se apoya en cuatro ideas básicas:

- La primera de ellas es que la estrategia es una relación permanente entre la empresa y su entorno.
- La segunda idea considera la estrategia como una respuesta a las expectativas del empresario, que se concretan en la definición de una misión y unos objetivos a largo plazo.
- La tercera idea establece que la estrategia es un modelo de decisión que establece políticas, acciones y la adecuación de medios para cumplir con los objetivos generales.
- La cuarta y última idea señala que la estrategia es un sistema de solución de los problemas estratégicos de la empresa, o combinación de las amenazas y oportunidades del entorno con las fortalezas y debilidades que muestra la organización.

La estrategia como relación permanente con el entorno, especialmente en su sentido más concreto, es decir, referido al sector o la industria donde compite la empresa, se compone de 4 elementos principales:

1.- Campo de actividad: Engloba el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Las posibles combinaciones determinan las llamadas “unidades de negocio.

2.- Vector de crecimiento: Es el conjunto de combinaciones posibles entre productos y mercados actuales o nuevos en los que la empresa puede basar su desarrollo.

3.- Ventaja competitiva. Serían las características diferenciadoras de la empresa sobre la competencia que bien reducen sus costes o diferencian mejor sus productos por lo que pueden defender y mejorar su posición competitiva.

4.- Efecto sinérgico. Efecto expansivo que produce una adecuada combinación de los elementos de la estrategia o de ella con las acciones ya existentes en la empresa, de forma que puede producir que el todo sea mayor que la suma de las partes.

Todos los elementos anteriores, nos van a servir para entender el alcance de la estrategia y de la dirección estratégica que la lleva a cabo, teniendo en cuenta que la dirección estratégica representa una forma de planificar, dirigir y controlar los problemas estratégicos de la empresa y buscar su adaptación ante los retos del cambio del entorno.

2.1.8. NIVELES DE ESTRATEGIA

Es necesario destacar que las entidades por lo general tienen diversas líneas de negocios he ahí que intervienen los niveles de estrategias como son: Nivel corporativo que busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocio se debe ingresar?, nivel negocios que trata de cómo debemos competir, nivel funcional que gira en torno a apoyar a la estrategia de negocio para que dé resultado. También consideramos pertinente la definición del siguiente autor.

STANTON¹⁷, si una organización produce un sólo producto o servicio, sus gerentes podrían desarrollar un plan estratégico único que abarcara todas sus actividades. Para ello es necesario clasificar los niveles de estrategias en:

Estrategia a nivel corporativo

Si una organización está en más de una línea de negocios, necesitará una estrategia a nivel corporativo. Esta estrategia busca dar respuesta a la pregunta ¿en qué negocios debemos participar? y la combinación de negocios más propicia.

Estrategia de negocios

En este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, ¿cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Para la organización pequeña con una sola línea de negocio, o la organización grande que no se ha diversificado en diferentes productos o mercados, la estrategia a nivel de negocios es generalmente la misma que la estrategia corporativa de la organización.

Estrategia funcional

¹⁷ STANTON, William *et al.* 2005. Fundamentos de Marketing. McGraw- Hill/ Interamericana. Décima Tercera ED, México

La estrategia a nivel funcional buscar responder a la pregunta: ¿cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios? Para las organizaciones que cuentan con departamentos funcionales tradicionales como producción, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas, estas estrategias deben apoyar la estrategia a nivel de negocios. A este tercer y último nivel la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional existente en cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

2.1.9. TIPOS DE ESTRATEGIA

Estas pueden darse por medio de dos conceptos: primero el ciclo de vida de la entidad (crecimiento estable, diversificación, saneamiento, desinversión, etc.) y el segundo que trata sobre las estrategias competitivas (asegurar una ventaja competitiva frente a la competencia). Así como lo definen los siguientes autores:

MENGUZZATO Y RENAU¹⁸, existen dos alternativas fundamentales: el concepto de ciclo de vida de la empresa y el concepto de estrategia competitiva, que permiten definir las estrategias posibles. El conjunto de estrategias derivadas de estos dos conceptos aparecen recogidas en el esquema siguiente:

Estrategias según el ciclo de vida de la empresa: Según el ciclo de vida de la empresa, se hace necesario distinguir los distintos tipos de estrategias que pueden aplicarse, así tenemos:

Estrategias de crecimiento: Dentro de las cuales se pueden considerar:

- Estrategias de crecimiento estable
- Estrategias de crecimiento.
- Concentración en un solo producto o servicio
- Diversificación.
- Integración vertical

Estrategias de estabilidad y supervivencia: tienen naturaleza defensiva

- Estrategias de saneamiento
- Estrategia de cosecha

¹⁸ MENGUZZATO Y RENAU 2005. Atención al cliente: Guía práctica de técnicas y estrategias. Ed. Ideas Propias

- Estrategia de desinversión y liquidación.

Estrategias competitivas

Una estrategia competitiva tiene por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto a partir del análisis externo e interno de la empresa (análisis DAFO).

- Estrategia de liderazgo en costes.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Estrategia de liderazgo en costes

- El acceso favorable a las materias primas.
- Un diseño adecuado de los productos para facilitar su fabricación
- Búsqueda de economías de escala y efecto experiencia
- Precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado, de tal manera que una vez lograda ésta, los bajos costes proporcionen altos beneficios que pueden reinvertirse en nuevas instalaciones y equipo que permitan mantener el liderazgo.
- Rígidis controles de costes y gastos indirectos.
- Fuerte inversión inicial en capital productivo.

Estrategia de diferenciación

- Potenciar las características intrínsecas del producto: calidad, diseño, tecnología e innovación.
- Emplear las variables del marketing, como son los sistemas de distribución, promoción, publicidad y las características extrínsecas del producto: envase, marca, amplitud de gama e imagen social.

Estrategia de enfoque o alta segmentación

Va a consistir en centrarse en un grupo concreto de clientes o en una determinada área geográfica esta estrategia puede ser a su vez de liderazgo en costes o de diferenciación con las consabidas ventajas e inconvenientes que ambas estrategias presentan.

Estrategias en el sector público

Para **RICO**, la estrategia y dirección estratégica son tan importantes en el sector público como en el sector privado. Sin embargo, al igual que este último, el sector público es variado, como reflejan los siguientes ejemplos.

- Las empresas públicas pueden ser similares en muchos aspectos a las organizaciones privadas: las diferencias provienen de la naturaleza de la propiedad y del control. Es probable que existan una gran influencia o control directo o indirecto ejercido, desde fuera de la organización, concretamente desde el gobierno. Una empresa controlada por el estado puede encontrarse, no sólo con plazos temporales impuestos más por condiciones políticas que de mercado, sino incluso con restricciones sobre sus inversiones de capital (y, por tanto, sobre sus fuentes de financiamiento), y sobre la orientación del campo estratégico.
- Las organizaciones de servicio público (por ejemplo servicios educativos) se enfrentan a dificultades desde el punto de vista estratégico, porque no se les permite especializarse y pueden no conseguir generar plusvalía para invertir en desarrollo. Esto puede llevar a una provisión de servicios en los que las decisiones estratégicas se limitan a intentar mejorar la eficiencia para mantener o mejorar los servicios con presupuestos limitados.
- En el sector público, el concepto de competencia suele relacionarse con la competencia por los recursos, fundamentalmente en el campo político. La necesidad de demostrar el valor de lo ofertado se ha ido haciendo cada vez más importante. Muchos desarrollos de las prácticas de gestión en el sector público, como el cambio hacia mercados internos, los indicadores de resultados, el incremento de la competencia, etc., sin intentos de introducir elementos competitivos con el fin de mejorar el valor de los servicios ofertados.
- En general el papel de la ideología en el desarrollo de la estrategia en el sector público es probablemente mayor que en las organizaciones privadas.

2.1.10. PROCESO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Es de vital importancia el proceso de formulación de estrategias porque son las características metodológicas que deben poseer toda entidad previa la formulación de la estrategia. A continuación consideramos importante la definición del siguiente autor:

SEGÚN SOTO¹⁹, TODA EMPRESA, SIN DISTINGO DE SU TAMAÑO, TIPO DE INDUSTRIA, SEGMENTO DE NEGOCIO O PAÍS DONDE REALIZA SUS NEGOCIOS, DEBE POSEER UN PROCESO QUE LE PERMITA ASEGURAR QUE DISPONE DE UNA METODOLOGÍA PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA. ESTE PROCESO SE DISTINGUE POR ALGUNAS CARACTERÍSTICAS:

2.1.11. ESTRUCTURA DEL PROCESO

¹⁹ SOTO PINEDA, E. & DOLAN, S. 2004. Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales, Thomson Learning

La estructura del proceso se debe basar en reuniones periódicas documentadas con actas y planes de acción acordados y comunicados a los interesados para que su ejecución sea oportuna. Eventualmente alguna entidad, aduciendo su tamaño, puede intentar trabajar este proceso con reuniones informales, sin ninguna disciplina: esto puede ser peligroso. Es por eso que consideramos importante el aporte teórico del siguiente autor:

RICO, el proceso debe contemplar quienes son los responsables de elaborar la Planeación Estratégica y asegurar que ésta se realice acorde a lo pactado. La información que se requiere como base para desarrollar el trabajo debe ser tanto cualitativa como cuantitativa. Las fuentes de obtención de esta información deben ser definidas y verificadas. Solo con esta claridad se puede trabajar con información fidedigna.

2.1.12. IMPACTO DEL ANÁLISIS EXTERNO

El impacto que ha tenido la globalización es muy fuerte, por este motivo todas las entidades que desean continuar en el mercado deben conocer e identificar las fortalezas y debilidades de cada una para que puedan desarrollar estrategias efectivas, considerando pertinente la definición del siguiente autor:

CHIAVENATO²⁰, la globalización obliga a los empresarios a conocer el entorno en el que desarrollan sus negocios. Es vital conocer a sus competidores, con sus fortalezas y debilidades. Con este conocimiento se diseñan las estrategias ganadoras. Si este paso se omite el desarrollo carecerá de exactitud.

2.1.13. IMPACTO DEL ANÁLISIS DE SUS CLIENTES

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto.(2002. Gestión del Talento Humano, México, McGraw-Hill.

El activo principal de la empresa son sus clientes. Es necesario conseguir su participación en la formulación de su Estrategia. ¿Cómo lograrlo? Lo primero: debe tener Clientes Satisfechos. Segundo: el mercado objetivo debe estar identificado utilizando métodos adecuados para ello. Tercero: la pregunta importante: ¿por qué los clientes eligen sus productos o servicios?

2.1.14. IMPLEMENTACIÓN

Para que la implementación del Plan Estratégico de resultado este debe ser conocido por todo el personal y éstas estrategias deber ser convertidas en planes de acción para que se ejecuten y los resultados se puedan observar y a su vez se debe reportar los avances dentro del Plan Estratégico. Consideramos oportunas las definiciones de los siguientes autores:

MENGUZZATO Y RENAU, todo nuevo procedimiento trae dificultades: el cambio siempre genera ansiedad entre los interesados. La pregunta clave: ¿Todos los empleados conocen el Plan Estratégico? Es vital que esta respuesta sea positiva. En caso contrario, difícilmente se podrá conseguir la realización del mismo.

Convertir la Estrategia en Planes de Acción. ¿Existe un procedimiento para conseguirlo? ¿Quiénes dentro de la organización se encargan de velar por el cumplimiento de los Planes Estratégicos? Desde luego, deben existir reportes periódicos que hagan notar el avance de la implementación de los Planes Estratégicos.

2.1.15. INNOVACIÓN

La innovación es parte fundamental en toda organización sea esta productora de servicios o de bienes ya que si no se innova le puede suceder lo que a muchas, pierden posición en el mercado o peor aún pueden desaparecer del mercado así que deben estar a la vanguardia de los cambios para avanzar y no perder el mercado que se posee y conquistar nuevos mercados ya que el que no aprende de los errores del pasado está destinado a repetirlos. Y a continuación consideramos importante la definición del siguiente autor:

CZINKOTA²¹, la competencia global obliga a buscar soluciones novedosas que permitan tener una diferenciación real sobre los competidores. La historia señala que, quienes han presentado productos o servicios con nuevas facilidades o métodos o cualquier tipo de diferencia interesante, conquistan el mercado.

Las lecciones aprendidas son fundamentales. En toda actividad se aprende con el día a día: los errores del pasado enseñan cómo se debe diseñar el futuro. Pero, para asegurar que esto se cumple, se debe trabajar como un proceso.

2.1.16. RESULTADOS

La formulación de la estrategia debe conducir la empresa a la obtención de mejores resultados. Lo cual es necesario revisar los siguientes aspectos.

- a) Es imperativo trabajar con Indicadores que permitan observar los resultados positivos o negativos.
- b) Definir la frecuencia con la cual se revisarán los indicadores y se tomarán los planes correctivos o de ajuste que se encuentren oportunos. La medición es necesaria.
- c) Tenga en cuenta qué beneficios obtiene su empresa con la buena Planeación Estratégica. Publicarlos y distribuirlos es un reconocimiento al logro.

Innovación y competitividad

En los actuales momentos la competitividad se ha hecho cada vez más fuerte, pero solo surgen aquellas organizaciones que se están innovando ya que no importa el tamaño sino la cantidad de valor agregado que se le dé a los nuevos productos que salen al mercado o de crearles valor agregado a los ya existentes pero esto se puede realizar sin las organizaciones están dispuestas a invertir en nuevas tecnologías y desarrollar estructuras flexibles a los cambios

²¹ CZINKOTA, Michael.2001. Administración de la mercadotecnia. Thomson learning. Segunda ED, Mexico

ocasionados por la globalización de los negocios. También consideramos oportuno el aporte teórico del siguiente autor:

Según **TAYLOR**, a menudo, los costes de los factores y la rigidez del mercado laboral son argumentos esgrimidos por los empresarios como detonantes de las crisis de sus negocios, sin llegar a asumir en ningún caso que dichas crisis no tienen su origen en una mala gestión de sus negocios de la que serían directamente responsables. La justificación de estas situaciones nada deseables estaría en una serie de factores externos que escapan al control del empresario, por ejemplo, los altos costes laborales que impiden el despido libre, los elevados costes energéticos, los altos tipos de interés, etc.

Sin embargo, el problema de la competitividad es cada vez más un problema de competencia poco convencional. Las soluciones no surgen porque los nuevos competidores sean cada vez más eficientes que los líderes del pasado, sino porque son significativamente más heterodoxos. Descubren las nuevas, así pues, una alternativa eficaz para incrementar la competitividad de las empresas de una economía a largo plazo y elevar el nivel de vida de un país, consiste en fabricar productos de alto valor añadido, fundamentalmente innovadores.

Esta prioridad competitiva se consigue con independencia del tamaño empresarial, si bien son necesarias dos tipos de actuaciones:

- a) Desarrollar una estructura organizativa flexible, que facilite la creatividad y participación de los trabajadores en la obtención de productos de alto valor añadido.
- b) Invertir en tecnología y formación; esta forma de concebir la competitividad empresarial, basada en la creatividad y en la capacidad de innovar, es responsabilidad exclusiva de empresarios y directivos; y resulta cada vez más necesaria para hacer frente a los cambios turbulentos que impregnan los mercados actuales. Cualquier innovación permite disfrutar a la empresa que la desarrolla, de una situación de monopolio transitorio en el mercado que le reporta beneficios extraordinarios, y que acabará cuando los competidores directos, atraídos por esos beneficios, acaben imitándola e incorporen dicha innovación en sus productos.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo desenvuelve sus operaciones bajo las siguientes leyes que sin orden de importancia menciono a continuación;

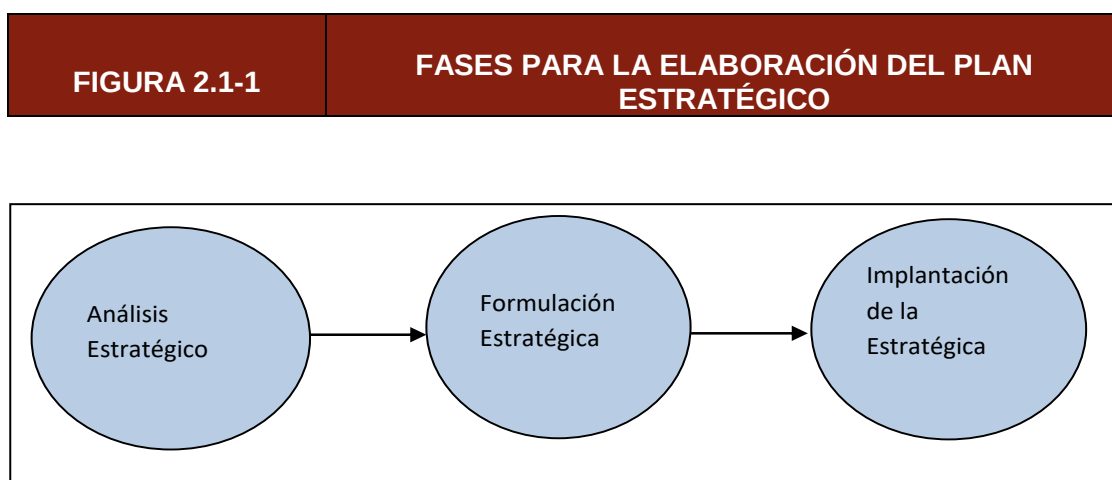
Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Ley de Régimen Municipal y sus ordenanzas, Ministerio del Medio Ambiente a través de la Dirección Provincial del Medio Ambiente, Ministerio de Salud (Dirección Provincial de Salud), Ministerio de Relaciones Laborales (Inspección de Trabajo), Ministerio de Recursos Naturales No Renovables la misma que regula controla y fiscaliza a través de la Dirección Nacional de Hidrocarburos hoy llamado Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, Cuerpo de Bomberos, Defensa Civil, Fuerzas Armadas (Ejército y Policía) el INEN y demás Normas establecidas en documentos tales como Manual de Funciones, Plan de Contingencia, Plan de Emergencia, etc. Los mismos que legalmente están aprobados por las leyes pertinentes.

2.3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El presente estudio está basado en la propuesta teórica de Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez 2005. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España. Capítulos del uno al tres. Páginas 12 – 91, quienes proponen la siguiente secuencia.

2.3.1. Fases de elaboración de un plan estratégico

En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



Puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente

las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constara de los siguientes procesos:

Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Analizar el entorno: Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles del entorno:

El entorno general: Consta de varios elementos que determinan los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos claves, con un impacto potencial dramático en la empresa.

El entorno sectorial o entorno competitivo: Se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno: Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Valorar los activos intangibles de la empresa: El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2.3.1.2. Formulación estratégica

Se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas: La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:

¿En qué negocios debemos competir?

¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?

Estrategia competitiva o a nivel de la unidad de negocio: Las empresas de éxito se esfuerzan para desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.

Estrategias operativas: Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación, y desarrollo etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Para ello utilizaremos el análisis de la cadena de valor. El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

2.3.1.3. La Implantación estratégica

Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Conseguir un control eficaz de la estrategia: Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz, el control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades. En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

Crear diseños eficaces: Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

Crear una organización inteligente y ética: Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo la empresa debe crear una estrategia emprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias

El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual fuere su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales.

2.3.2. Visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos

Las organizaciones deben tener claramente articulada las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión, y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance. La visión, la misión, y el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos. Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

Definición de la visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de la compañía, que podíamos definir como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito. Depende de si al resto sucede según la estrategia de la empresa.

Definición de la misión

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Valores corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma.

Objetivos estratégicos

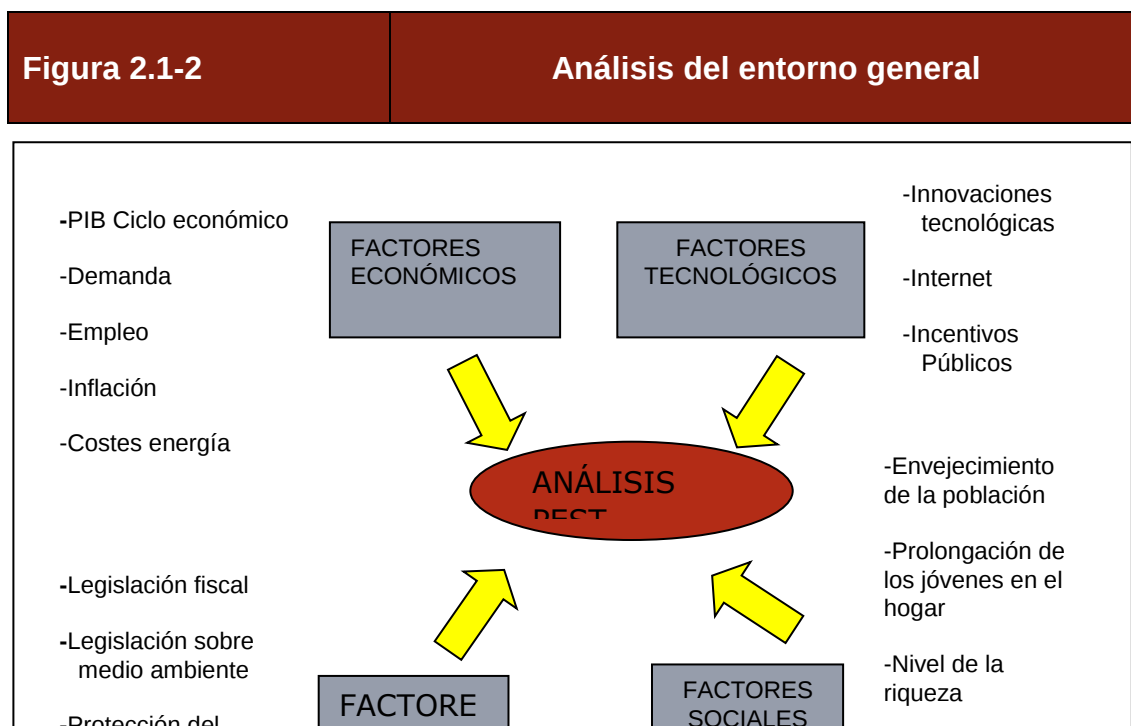
Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil simplemente porque no hay manera de determinar si esta ayudando que la organización avance hacia la misión y visión organizativa

2.3.3. Análisis del entorno general (Análisis PEST)

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

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van producir en su entorno.



Factores económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencias sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar.

Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes.

Factores políticos

Los procesos políticos y la legislación influyen en las regulaciones del entorno en las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

Factores sociales y demográficos

La demografía es el elemento del entorno más sencillo de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica en la población y disparidad en el nivel de ingresos.

2.3.4. Teoría de los recursos y capacidades

El desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva, más que aparecer como una protección frente al fuerte aumento de la competencia, se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas. Estos recursos y capacidades son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.

Definimos los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le impide desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.

Recursos tangibles

Los activos que son relativamente fáciles de identificar son denominados recursos tangibles. Aquí se incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales que una institución utiliza para crear valor para sus clientes.

Una valoración estratégica de los recursos tangibles está relacionada con dos preguntas clave:

- ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de los recursos financieros, inventarios y activos fijos? Esto supone utilizar menos recursos tangibles para mantener el mismo nivel de negocio o usar los recursos existentes para aumentar el volumen de actividad.
- ¿Cuáles son las posibilidades de emplear los activos existentes en usos más rentables?

Figura 2.1-3		Recursos tangibles
Financieros		- Caja y activo disponible
		- Capacidad de aumentar los dividendos de la Empresa
		- Capacidad de endeudamiento de la empresa
Físicos		- Instalaciones y equipos modernos
		-Ubicación favorable de la fábrica
		- Maquinaria y equipos dotados de la técnica más moderna

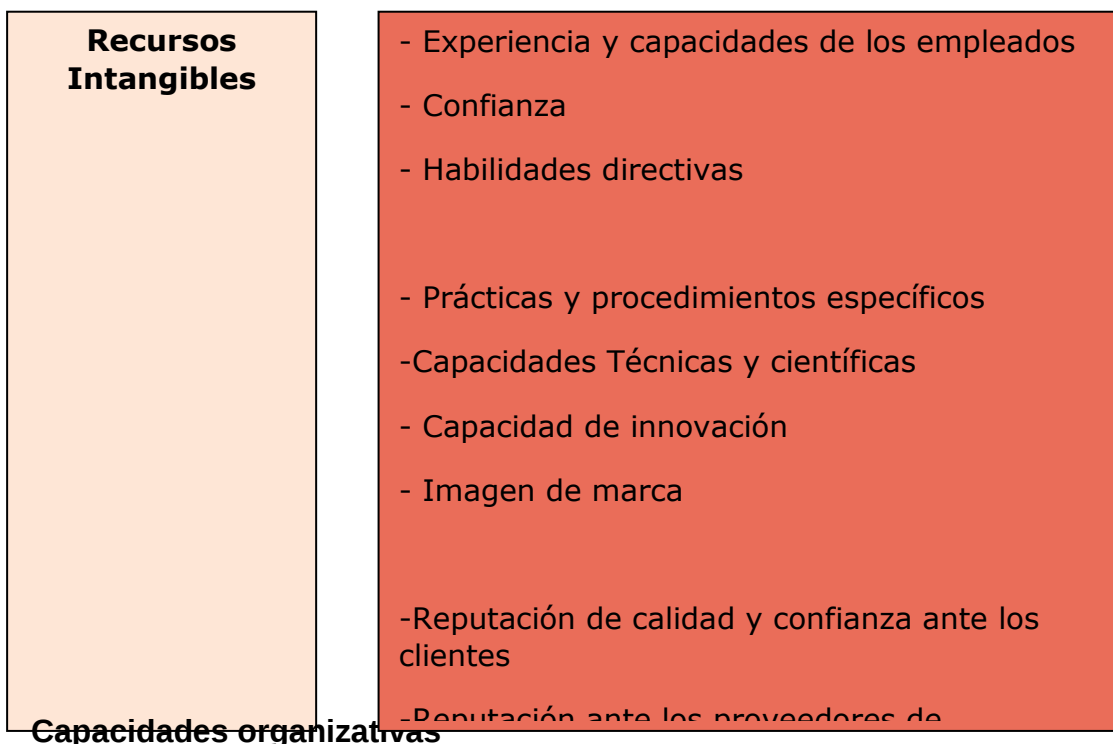
Recursos intangibles

Resulta mucho más difícil para los competidores (y, por la misma razón, para los propios directivos de la empresa) explicar o imitar los recursos intangibles, ya que generalmente se encuentran enraizados en rutinas y prácticas originales que han evolucionado y se han ido acumulando a través del tiempo. Esto incluye los recursos humanos (por ejemplo la experiencia y capacidad de los empleados, confianza, eficacia en el trabajo en equipo, habilidades directivas), los recursos de innovación (por ejemplo, conocimientos técnicos y científico, ideas), y recursos de reputación e imagen (por ejemplo, nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores y de confianza ante consumidores, productos de calidad). La cultura de una empresa puede ser

Figura 2.1-4

Recursos intangibles

también un recurso que proporciona ventaja competitiva.



Las capacidades organizativas no son activos tangibles o intangibles específicos, sino las competencias y habilidades que una empresa utiliza para transformar materia prima en producto final. Ejemplo las capacidades organizativas son un servicio al cliente de alto nivel, unas excelentes capacidades de desarrollo de producto, estupendos procesos de innovación y la flexibilidad en los procesos de fabricación.

Actividades primarias

Entre las actividades primarias de una empresa destacamos las siguientes:

- **Logística Interna:** La actividad primaria de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores. En esta actividad es primordial alcanzar la máxima eficiencia puesto que es donde nacen lo principales retrasos de la producción.
- **La producción:** Incluye todas las actividades asociadas con la transformación de la materia prima en el producto final, incluyendo las operaciones de mecanizado, embalaje, ensamblaje, pruebas, pintura y preparación de instalaciones.

Fabricar respetando el medio ambiente: Es uno de los medios que puede utilizar la empresa para conseguir una ventaja competitiva. Numerosas empresas han conseguido reducir los costes asociados con el depósito de sustancias peligrosas o contaminantes y de otros desechos de sus operaciones de fabricación. Sus esfuerzos medioambientales, además de incrementar sus beneficios, les han otorgado medios y reconocimientos por sus esfuerzos de reciclaje que elevan su reputación corporativa.

- **Logística Externa:** Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del producto o servicio a los compradores, incluyen los productos terminados, el almacenaje, la recogida del materia, el reparto a través de operaciones de transporte, el proceso de pedidos y la programación.

Los sistemas de intercambio electrónico de datos están siendo utilizados para coordinar la logística externa: Mediante estos sistemas los clientes informan electrónicamente a la empresa de los productos que necesitan y del nivel de los inventarios de sus centros de distribución.

De este modo la empresa puede pronosticar la demanda futura y determina que productos requieren reaprovisionamiento (basándose los límites de inventarios previamente establecidos con cada cliente). Estos programas

aportan beneficios a ambas partes por disponer de actividades ejemplares en la cadena de valor tanto el proveedor como sus clientes salen ganando. Las grandes empresas distribuidoras cadenas de supermercados, etc. Han obtenido cuantiosos beneficios con la implantación de dichos programas.

- **Marketing y Ventas:** Las actividades de marketing y ventas se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios. En ocasiones, tener un buen producto no es suficiente es necesario convencer al entorno de la empresa (clientes, distribuidores, representantes, etc.) del interés de trabajar con determinados productos y de comercializarlos de forma consistente con la estrategia de dicho producto.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.1. Localización

La actual investigación se realizó en las instalaciones de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. ubicada en la Panamericana Sur Km. 6 1/2 vía Buena Fé domiciliada en el cantón Quevedo, Provincia de los Ríos.

3.2. Modalidad de la investigación

El presente proyecto investigativo es de carácter Cualitativo y Cuantitativo ya que está destinada al análisis y solución de una problemática central que es la falta de un plan estratégico para la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo, partiendo de la identificación de las causales y sus efectos, determinando así la situación actual de las variables en estudio.

3.3. Tipos de investigación

Bibliográfica

Valió como punto de partida para el desarrollo del proceso investigativo en razón de que permite analizar, evaluar y buscar fuentes de consulta primarias y secundarias en libros, informes, internet, entre otros; obteniendo como resultado información científica para la elaboración del marco teórico.

Exploratoria

Constituye el nivel inferior de la investigación, se orientó a ubicar al investigador en contacto con la realidad de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo en la cual se identificó la problemática organizacional, obteniendo las líneas generales para una investigación profunda y sistemática.

De campo

Esta investigación permitió extraer los datos de la realidad de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo, mediante técnicas de recolección de datos (cuestionarios, entrevistas, observación científica) a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

Descriptiva

Se refiere a la etapa preparatoria del trabajo científico que permite ordenar el resultado de las observaciones del problema de la investigación para luego describir los procedimientos de la planificación estratégica, indagando en las causas y efectos de los problemas que tiene la empresa (realidad actual).

3.4. Métodos de investigación

Podemos decir que la investigación científica se define como la serie de pasos que conducen directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar.

Para el desarrollo del tema de la investigación se aplicaron los siguientes métodos, tales como: Inductivo, Deductivo, Histórico, Sintético, Analítico y de Observación.

Método inductivo

A través de este método se realizó el análisis de la situación administrativa y operativa de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo, que mediante la técnica de observación y el desarrollo de encuestas y entrevistas se obtuvo la información deseada, la misma que nos permite establecer conclusiones generales del proyecto en mención.

Método deductivo

Con la utilización de este método podemos explicar hechos o situaciones particulares que involucran la gestión administrativa y operativa de la compañía, a partir de la teoría general de la administración y la planificación estratégica.

Método histórico

Permitió comprender y a explicar hechos del presente basándose en información del pasado, de esta forma conocimos los procesos y condiciones de cómo ha venido evolucionando la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo.

Método sintético

Este método nos permitió relacionar los elementos de los componentes del problema, se creó explicaciones a partir de su estudio y a la interpretación de los resultados que permitieron elaborar las conclusiones derivadas del estudio, así como presentar recomendaciones y/o sugerencias, que en su conjunto darán los elementos necesarios para la consideración en la toma de decisiones de la compañía en mención.

Método de observación

Es uno de los más utilizados en una investigación, el mismo nos permitió conocer información real y directa sobre el área, condiciones, comportamiento y actividades diarias de la empresa ayudándonos así a determinar el objeto de la investigación.

Método analítico

La aplicación de este método fue indispensable durante el procesamiento de los datos obtenidos en la investigación, permitió establecer comparaciones de los resultados de estudio con otros obtenidos en similares condiciones, es decir los compara con los elementos de la revisión bibliográfica, así como los conocimientos y la experiencia obtenida durante la investigación. A la vez el análisis permitirá diagnosticar la problemática central que tiene la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo obteniendo como resultado el mejoramiento de su imagen organizacional.

3.5. Fuentes

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron las siguientes fuentes de investigación:

Fuentes primarias

La recolección de datos primarios se efectuó por: encuestas, entrevistas y la técnica de observación los mismos que fueron parte fundamental en el proceso de la investigación.

Fuentes secundarias

Parte fundamental en la investigación a través del cual se ha obtenido información por medio de textos, folletos, revistas, internet, citas bibliográficas e información de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo los cuales han permitido el desarrollo del proyecto en mención.

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

OBJETO DE ESTUDIO

En el cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos, se encuentra ubicado la compañía nacional de gas CONGAS CA la misma que está formada por personal administrativo, personal operativo y clientes.

Universo objetivo

La población que se ha considerado para esta investigación, está distribuida de la siguiente manera:

DESCRIPCIÓN	POBLACIÓN
PERSONAL ADMINISTRATIVO	7
PERSONAL OPERATIVO	43
CLIENTES	50
TOTAL	100

Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el muestreo probabilístico aleatorio simple. Esta técnica permitió generalizar los resultados que se obtuvieron a partir de una muestra hacia toda la población, a partir de una muestra representativa de la población. Para el efecto se aplicó la siguiente fórmula:

Tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

n = Tamaño de la muestra para encuestas

U_0 = Universo objetivo o población de influencia

P = Probabilidad de aceptación

Q = Probabilidad de rechazo

e = Margen de error

Z = Nivel de confianza

$n = ?$

$U_0 = 100$

$$P = 0.50$$

$$Q = 0.50$$

$$e = 0.05$$

$$Z = 1.960 \text{ (95\%)}$$

$$U_0 \cdot P \cdot Q \cdot Z^2$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(U_0 - 1) e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2$$

$$(100)(0.50)(0.50)(1.960)^2$$

$$n = \frac{\quad}{\quad}$$

$$(100-1)(0.05)^2 + 0.50 (0.50)(1.960)^2$$

$$n = 79.51$$

$$n = 80$$

Cálculo de la constante Muestral:

$$n$$

$$C = \frac{\quad}{\quad}$$

$$N$$

$$80$$

$$C = \frac{\quad}{\quad}$$

$$100$$

$$C = 0.80$$

Cálculo de la Muestra por estrato:

Personal Administrativo: 7 x **0.80** = 5.60

Personal Operativo: 43 x **0.80** = 34.40

Clientes: 50 x **0.80** = 40.00

TOTAL DE ENCUESTAS: 80.00

3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Observación directa

Se la realizó en base a las visitas realizadas a la Empresa CONGAS C.A sucursal Quevedo obteniendo información para identificar los efectos que causa el no contar con un documento técnico como es el plan estratégico.

Encuesta

La encuesta consiste en la aplicación del cuestionario para cada integrante del personal administrativo, operativo y clientes, cuyas respuestas reflejan la situación presente de la organización, por lo tanto el tipo de encuesta será general dirigida a todo el personal tanto clientes internos como externos.

Entrevista

Se llevó a cabo las entrevistas correspondientes a cada ejecutivo del área administrativa y operativa de la empresa CONGAS CA sucursal Quevedo para conocer los puntos de vista de la situación actual de la empresa, las mismas que han servido en el desarrollo del proyecto de investigación.

Entrevista no estructurada

Es una técnica que se utiliza para obtener datos a través del diálogo entre dos personas; se la realiza con el fin de adquirir información veraz de los actores entendidos en la materia de la investigación. Cabe indicar que se le especifica al entrevistado el objetivo y la extensión de la misma, queda a libertad del entrevistador el número, el orden y tipo de preguntas a realizarse.

3.8. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

3.8.1. Elaboración del marco teórico

Cabe indicar que para elaborar el marco teórico se recurrió a diferentes fuentes secundarias y a opiniones de autores conocedores de los temas relacionados a plan estratégico.

Fundamentación conceptual

Se consideraron las definiciones más importantes de autores que han aportado de manera significativa al estudio de lo que involucra planeación estratégica, el mismo que se relaciona con el objeto de investigación.

Fundamentación legal

El presente proyecto investigativo en función al estudio realizado a la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo comprobamos que opera bajo las siguientes medidas legales que sin orden de importancia menciono a continuación:

1. Ley de Compañías,
2. Ley de Régimen Tributario Interno
3. Ley de Régimen Municipal,
4. Ministerio del Medio Ambiente a través de la Dirección Provincial del Medio Ambiente
5. Ministerio de Salud a través de la Dirección Provincial de Salud,
6. Ministerio de Relaciones Laborales a través de la Inspectoría provincial de Trabajo,
7. Ministerio de Recursos Naturales No Renovables la misma que se encarga de regular controlar y fiscalizar atreves de la Dirección Nacional de Hidrocarburos hoy llamado Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.
8. Cuerpo de Bomberos, Defensa Civil, el INEN y demás Normas establecidas en documentos técnicos tales como Permisos y Documentos Habilitantes, Manual de Funciones, Plan de Contingencia, Plan de Capacitación, Plan de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, Plan de

Manejo y Monitoreo de Residuos, etc. Los mismos que se encuentran legalmente aprobados por las leyes correspondientes.

Fundamentación teórica

El presente estudio está basado en la propuesta teórica de Daniel Martínez Pedros y Artemio Milla Gutiérrez 2005. La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. España. Capítulos del uno al tres. Páginas 12 – 91, quienes proponen la siguiente secuencia.

3.8.2. Recolección de la información empírica

La recolección de la información se la adquirió a través de la colaboración de todo el personal administrativo y operativo de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo, para lo cual se aplicaron técnicas de investigación tales como entrevistas, encuestas, cuestionarios, como también se realizó el análisis documental que involucró la revisión de archivos en bodega, entre otras fuentes de información como textos, revistas, etc. A fin de desarrollar los sistemas de información para la elaboración de la investigación.

3.8.3. Descripción de la información

En la obtención de la información se tomaron en cuenta herramientas relevantes como la **encuesta**, la misma que fue direccionada bajo el planteamiento de los objetivos de investigación; de igual forma la **entrevista** fue muy importante porque se indagaron temas significativos para el desarrollo de la investigativo (Ver Anexo 3). Mediante la **observación** se pudo verificar la situación real es decir el Ambiente Laboral por la que opera la compañía CONGAS sucursal Quevedo específicamente en el área administrativa y operativa en la cual se visualizó y se comprobó las falencias que hemos detectado en este proyecto.

3.8.4. Análisis e interpretación de resultados

Análisis cuantitativo: En el análisis cuantitativo de los resultados se procedió a organizar la información obtenida.

**ANÁLISIS CUALITATIVO: EL
ANÁLISIS CUALITATIVO SE LO
REALIZÓ EN BASE A LA GUÍA**

**DE ENTREVISTAS Y ENCUESTAS
(VER ANEXO 1), CON EL
PROPÓSITO DE EXAMINAR LOS
COMPONENTES DEL PLAN
ESTRATÉGICO.**

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Cuadro de operacionalización de la hipótesis

PREGUNTA DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	SUBPREGUNTAS DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
¿Cuáles son los factores que determinan la necesidad de crear un plan estratégico para la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, periodo 2011-2013?	¿Cuáles son los factores que causan malestar en la operatividad de la empresa?	Investigar los factores que determinan la necesidad de crear un plan estratégico para la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, periodo 2011-2013	Analizar los factores que afectan las actividades operativas de la Compañía Nacional de Gas CONGAS C.A Sucursal Quevedo	El análisis de los factores que envuelven el desarrollo de las actividades de la empresa CONGAS C.A., Sucursal Quevedo determinará la necesidad de diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de su gestión administrativa	El análisis de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas permitirá evaluar la operatividad de la empresa	La distribución adecuada de la carga laboral contribuye al mejoramiento de las operaciones de la empresa	Verificación de funciones y responsabilidades asignadas a todos y cada uno de los puestos de trabajo
	¿Cuál es la estructura organizacional bajo la cual se desarrollan las actividades de la empresa?		Examinar la estructura de la empresa para la determinación de su situación organizacional		El análisis de la estructura organizacional determinará la necesidad de crear el departamento de comercialización de la empresa	La estructura organizacional se define como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos	Identificación de la estructura organizacional de la empresa para encaminarla al logro de los objetivos
	¿Cuál es el clima laboral que se percibe dentro de la organización?		Identificar la cultura organizacional que se aplica en la empresa y su afectación en el comportamiento de su recurso humano		El estudio del clima laboral permitirá identificar la problemática existente en el comportamiento del recurso humano	El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno	Comprobación del clima o ambiente laboral humano y físico en el que realizan sus actividades el recurso humano de la empresa para detectar las falencias y orientarlo al desarrollo de sus potencialidades intelectuales y a la satisfacción plena de sus objetivos

4.2. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo.

Cuadro 4.2-1 ¿Las actividades laborales que usted realiza están sujetas a un manual de procedimientos?

Ítem	Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
A	SI	40	100
B	NO	0	0
Total		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

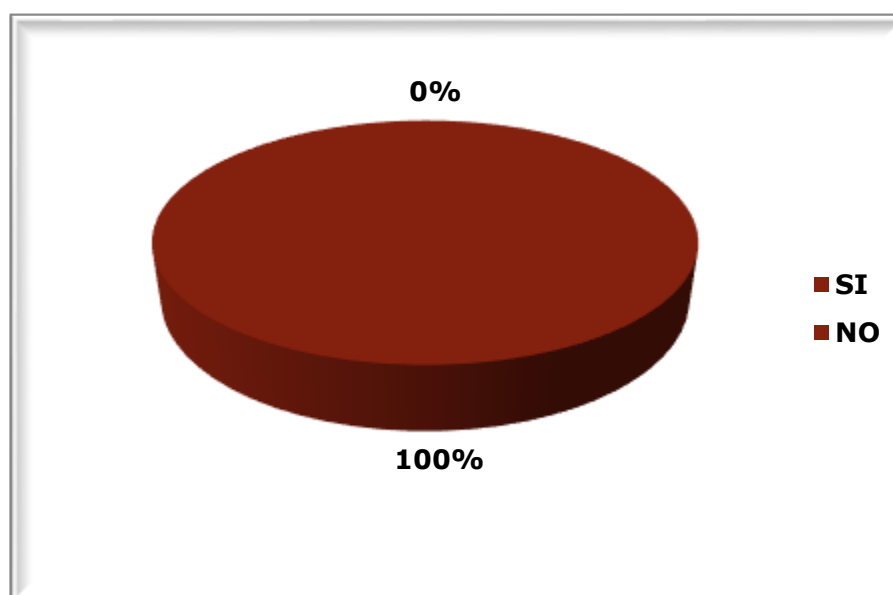


Gráfico 4.2-1 Actividades laborales

En el cuadro y gráfico 4.2-1, establecen que según encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo, el 100% de ellos confirman que las actividades que desempeñan en sus puestos de trabajo están apoyadas en los respectivos manuales de procedimientos, lo que indica que la compañía se preocupa por estandarizar de manera integral la operatividad de cada departamento que integra a la organización.

Cuadro 4.2-2 ¿La labor que usted desarrolla dentro de su área de trabajo tiene conexión adecuada con otros departamentos?

Ítem	Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
A	SI	35	88
B	NO	5	13
Total		40	100

Fuente: Encuesta

Elaboración: La autora

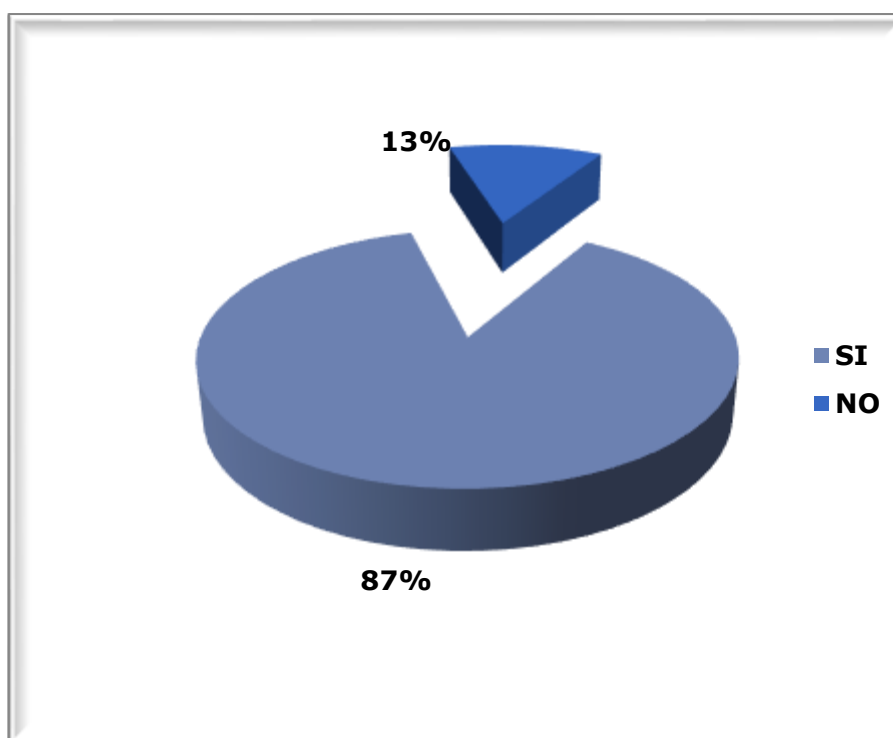


Gráfico 4.2-2 Conexión con departamentos

En el cuadro y figura 4.2-2, demuestran que el 87% de los encuestados desarrollan su actividad laboral bajo la conexión con otros departamentos, lo que indica que la interacción entre departamentos propicia un buen manejo de intercambio de información, a diferencia del 13% que respondió lo contrario, lo cual refleja que el trabajo es realizado de manera independiente.

Cuadro 4.2-3 ¿Cree usted que la distribución física de las distintas áreas de la organización es la más adecuada?

Ítem	Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
A	SI	25	63
B	NO	15	38
Total		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

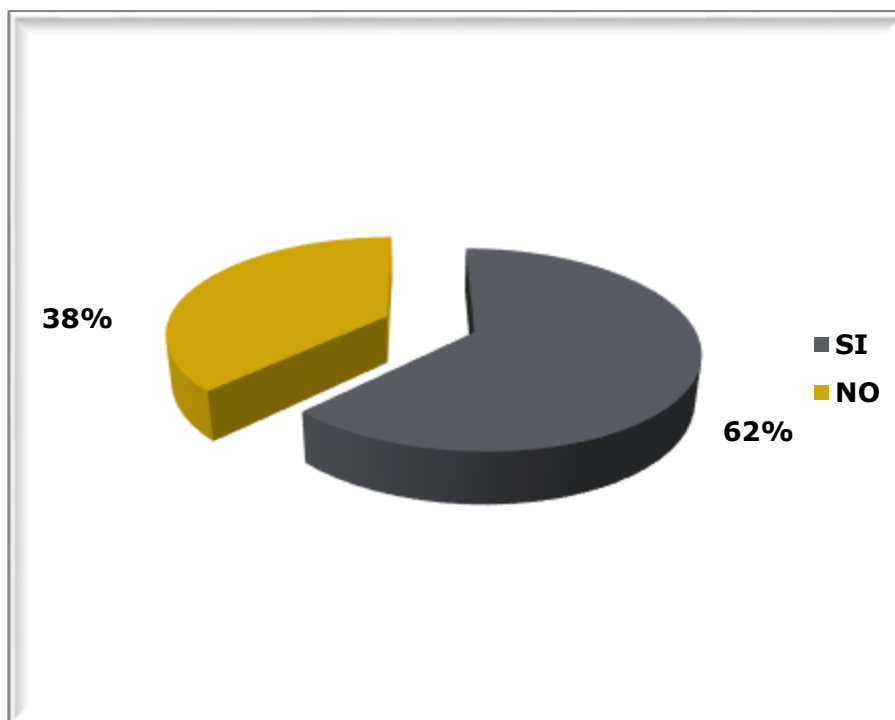


Gráfico 4.2-3 Distribución del área física

En el cuadro y gráfico 4.2-3, demuestran que el 62% del personal encuestado considera adecuada la distribución física para áreas de trabajo, mientras que el 38% respondió lo contrario, lo que muestra que las condiciones físicas que conforman el medio de trabajo no integran elementos materiales que permitan crear un ambiente favorable a la naturaleza del trabajo convirtiéndolo así en un factor de productividad.

Cuadro 4.2-4 ¿Conoce usted el organigrama funcional de la empresa?

Ítem	Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
A	SI	27	64
B	NO	13	36
Total		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

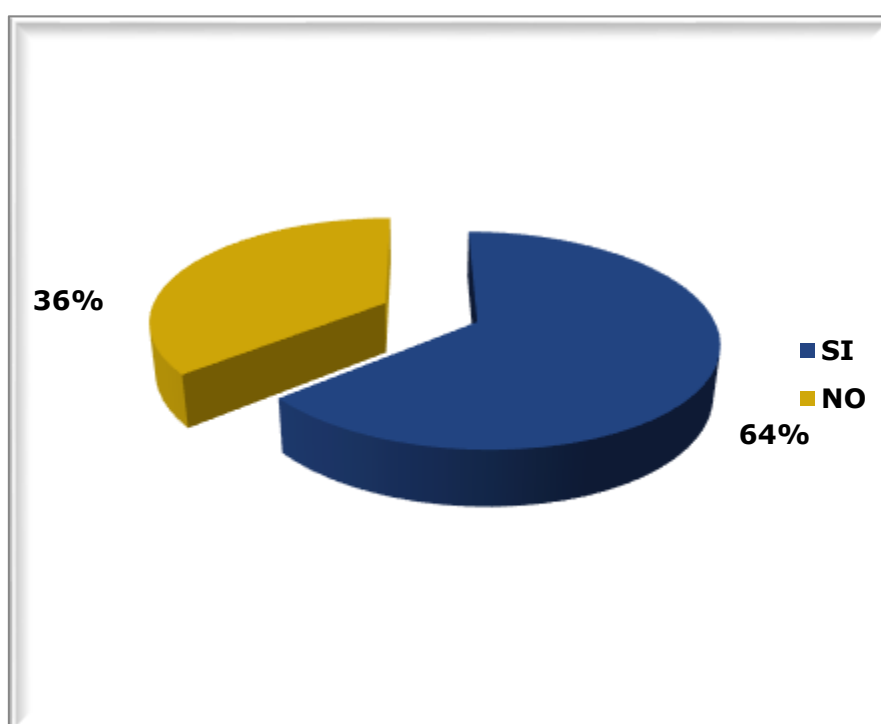


Gráfico 4.2-4 Organigrama funcional

En el cuadro y gráfico 4.2-4, indican que el 64% de los empleados encuestados si conocen el organigrama funcional de la empresa a diferencia de un 36% que afirmó no conocerlo, resultado que afirma la poca preocupación en difundir la ubicación jerárquica de los departamentos de la organización.

Cuadro 4.2-5 ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	10	25
B	NO	30	75
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

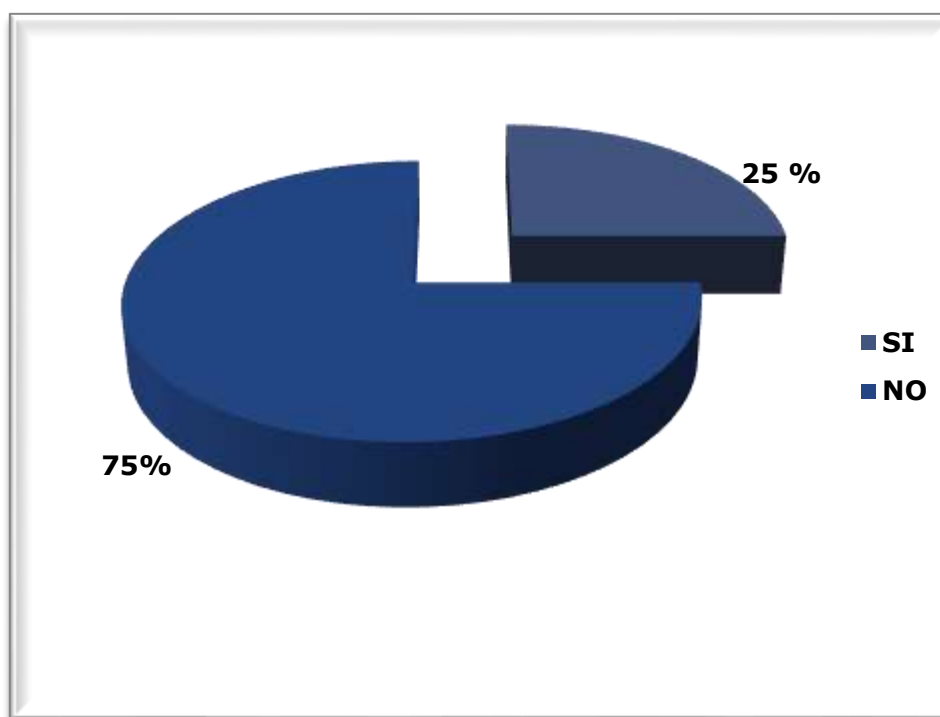


Gráfico 4.2-5 Grado de conocimiento que posee el personal acerca de la cultura organizacional

En el cuadro y gráfico 4.2-5, indican que el 25% de los empleados de la empresa Congas C.A si conocen la cultura organizacional, mientras que el 75% revelaron no conocerla, lo que quiere decir que la mayoría de los empleados están laborando bajo su propia cultura, lo cual dicho comportamiento puede o no estar alineado con los objetivos de la compañía, lo que afectaría en los resultados de la actividad empresarial.

Cuadro 4.2-6 ¿Cómo se siente con el cargo que ocupa en la empresa?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	MUY SATISFECHO	5	13
B	SATISFECHO	33	83
C	POCO SATISFECHO	2	5
D	NO SATISFECHO		0
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

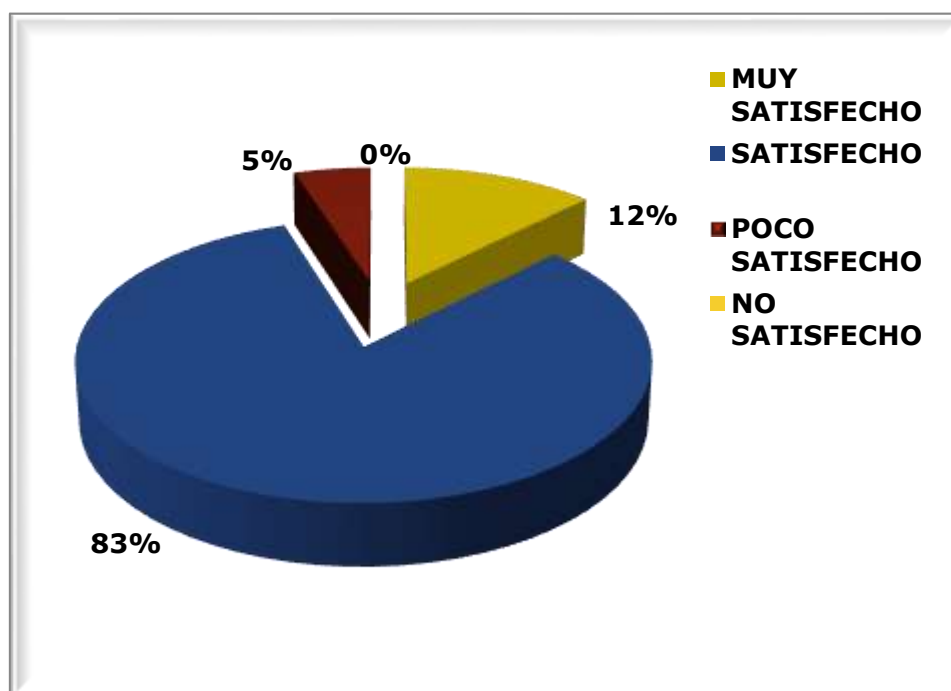


Gráfico 4.2-6. Satisfacción del cargo que ocupa en la empresa

En el cuadro y gráfico 4.2-6, revelan que el 83% del personal encuestado se encuentra satisfecho con la actividad que desempeña en la empresa, mientras que el 12% manifestó que se sienten muy satisfechos, lo que indica que los resultados de ambos porcentajes responden a que la actitud de los trabajadores de CONGAS C.A. frente a sus puestos de trabajo es la adecuada para el cabal cumplimiento de sus funciones, a diferencia del 5% de los encuestados que no se sienten satisfechos.

Cuadro 4.2-7 ¿En su calidad de empleado recibe los beneficios que la ley laboral dispone?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	40	100
B	NO	0	0
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

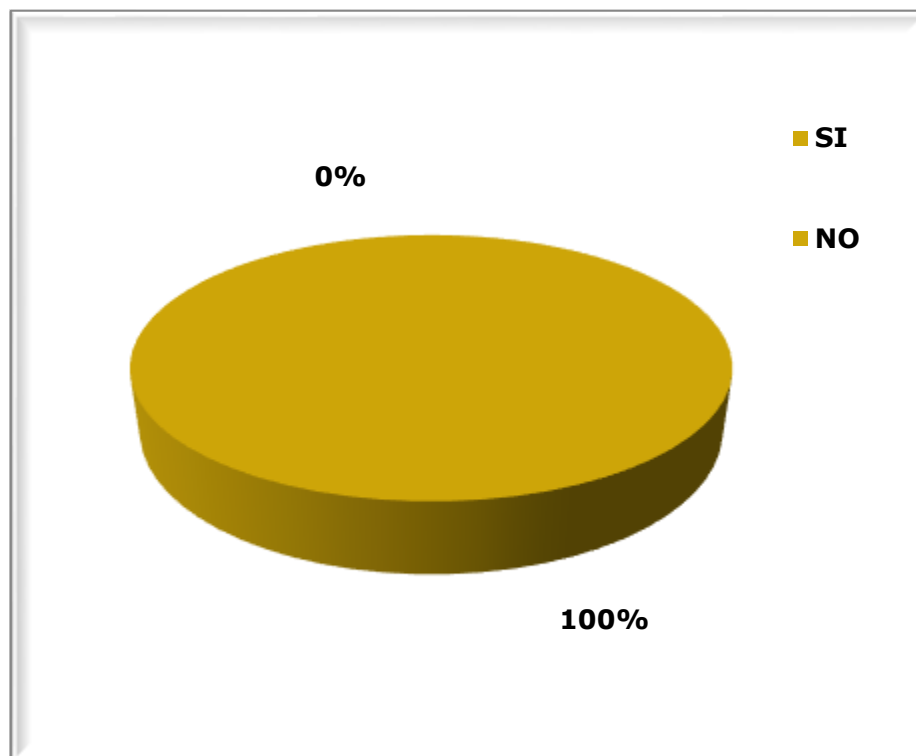


Gráfico 4.2-7. Beneficios laborales

En el cuadro y gráfico 4.2-7, se observa que el 100% del personal que labora en la compañía confirma que recibe en su totalidad todos los beneficios que contempla la ley laboral vigente. Lo cual confirma que la empresa brinda a sus empleados la garantía de que sus derechos son respetados.

Cuadro 4.2-8. ¿En su labor como empleado ha recibido capacitación a fin de fortalecer los conocimientos de la actividad que desempeña?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	18	45
B	NO	22	55
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

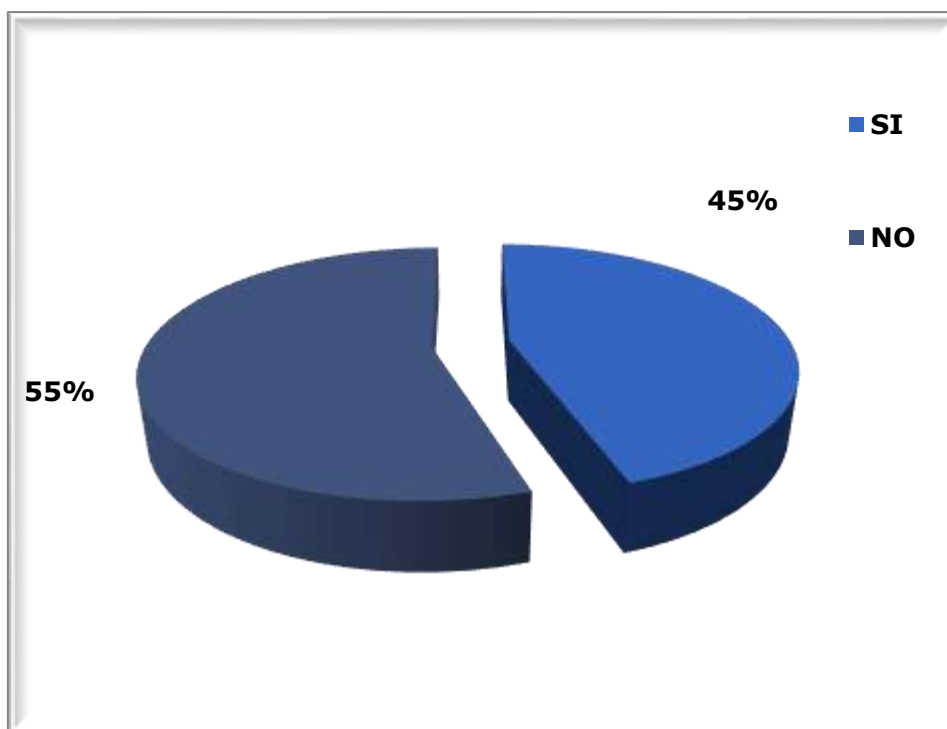


Gráfico 4.2-8 Capacitación que la empresa proporciona a los empleados

En el cuadro y gráfico 4.2-8, se aprecia que el 55% de empleados de la empresa Congas C.A. no reciben capacitación de las actividades laborales que desempeñan, lo que impide la oportunidad de mejorar la eficiencia del trabajo mientras que el 45% ratifica que si recibe capacitación.

Cuadro 4.2-9. ¿Es adecuada la organización actual para el desarrollo armónico de sus actividades laborales?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	17	42
B	NO	23	58
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

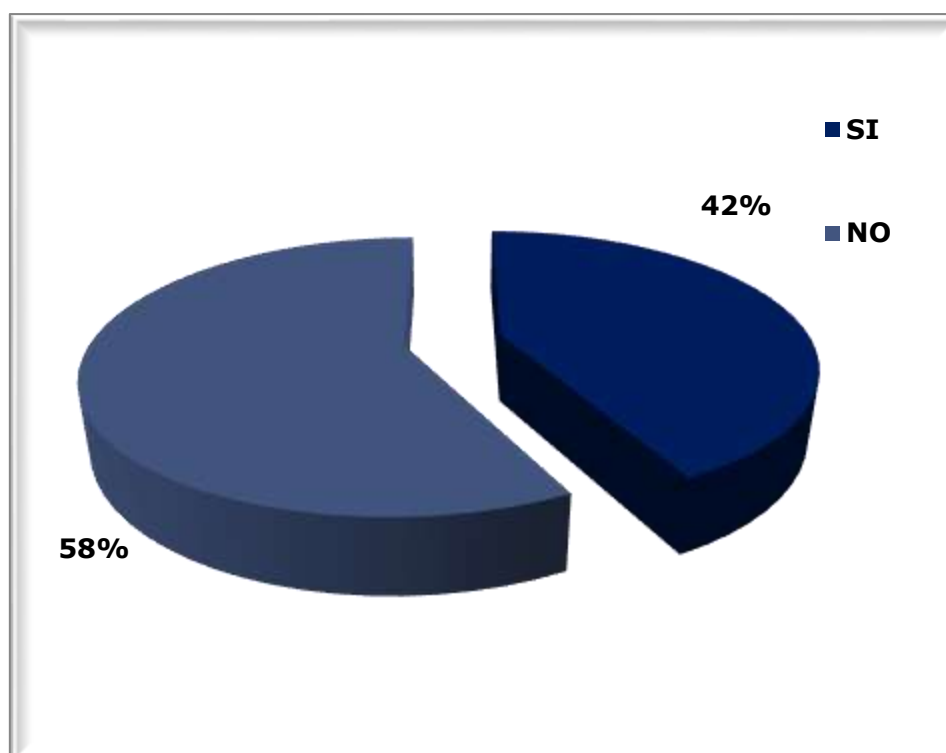


Gráfico 4.2-9. Desarrollo armónico de las actividades laborales en la empresa

En el cuadro y gráfico 4.2-9, demuestra que el 58% del personal de Congas C.A. piensa que el espacio actual de trabajo propicia una atmosfera saludable y cooperativa en el entorno y todo el personal a diferencia del 42% que consideran que el lugar actual no favorece un ambiente armónico de trabajo.

Cuadro 4.2-10. ¿De acuerdo a la actividad que desempeña, la compañía le facilita a usted equipos de protección que ayuden a preservar su salud física y mental?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	28	70
B	NO	12	30
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

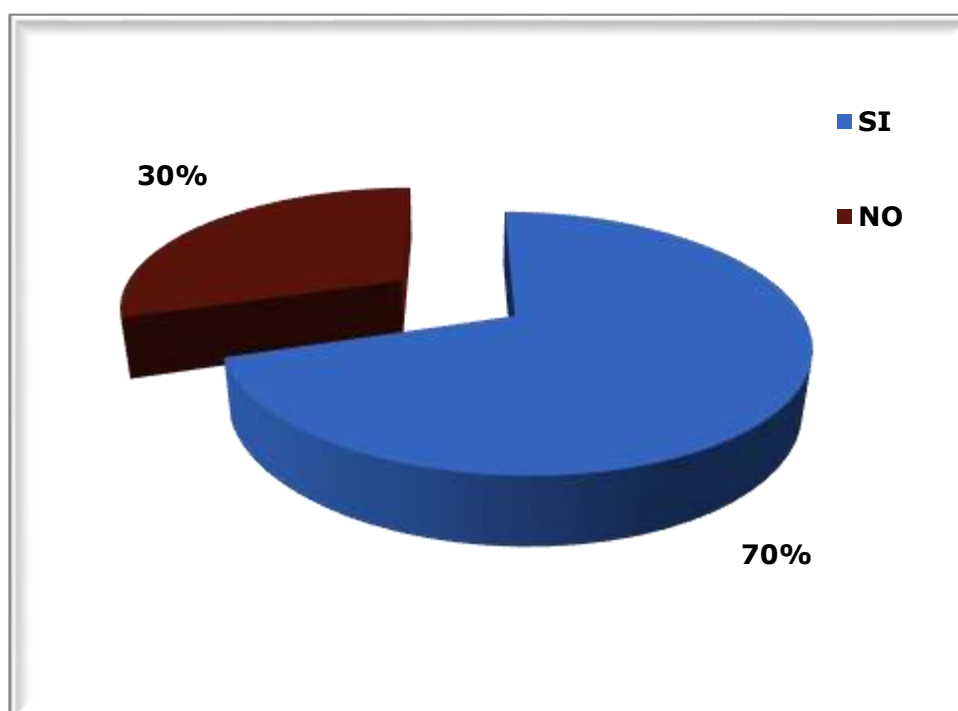


Gráfico 4.2-10. Equipos de protección que entrega la empresa a sus empleados

En el cuadro y gráfico 4.2-10, se observa que el 70% de los empleados de la empresa Congas CA si cuentan con equipos de protección para el seguro desarrollo de la actividades laborales a diferencia del 30% que manifiesta que no han recibido estos conjuntos de seguridad.

Cuadro 4.2-11. ¿Las relaciones interpersonales entre empleados y jefes son?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
------	--------------	-------------	------------

A	EXCELENTE	8	20
B	MUY BUENA	10	25
C	BUENA	15	38
D	REGULAR	7	18
E	INSUFICIENTE	0	0
Total		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

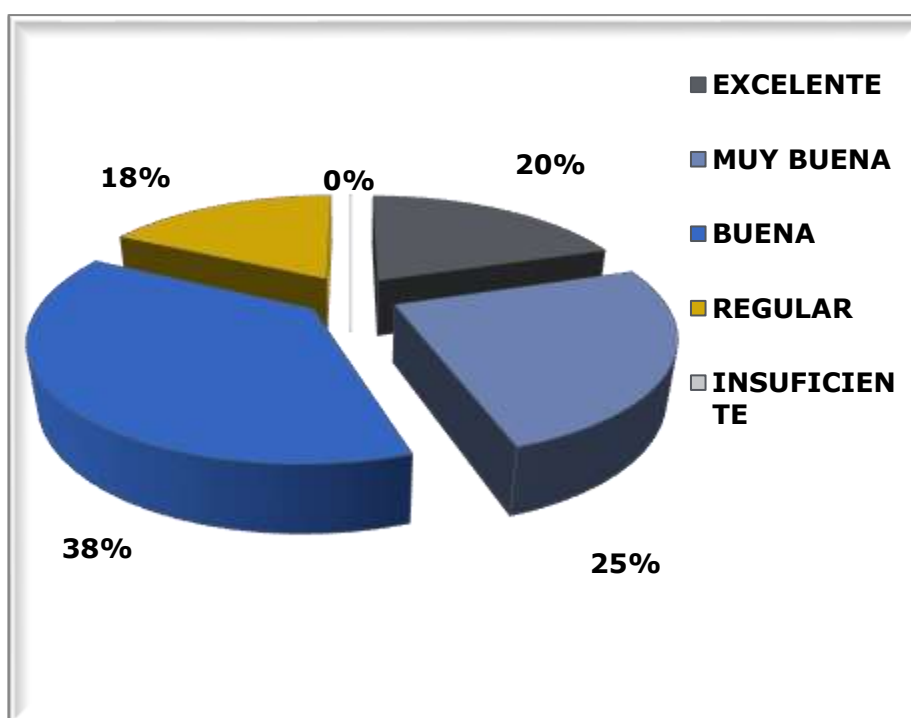


Gráfico 4.2-11. Relaciones interpersonales

En el cuadro y gráfico 4.2-11, se puede observar que el 38% del personal encuestado considera que las relaciones interpersonales que mantienen con sus jefes son excelentes, un 25% manifiesta que es muy buena, el 20% buena y sólo el 18% reconoce que son insuficientes. Lo cual refleja que existe un importante grupo de empleados que sienten inconformidad en las relaciones interpersonales.

Cuadro 4.2-12. ¿Con que frecuencia se efectúan sesiones de trabajo entre el personal y la gerencia?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	MENSUAL	3	8
B	TRIMESTRAL	0	0
C	SEMESTRAL	3	8
D	RARA VEZ	21	52
E	NUNCA	13	32
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

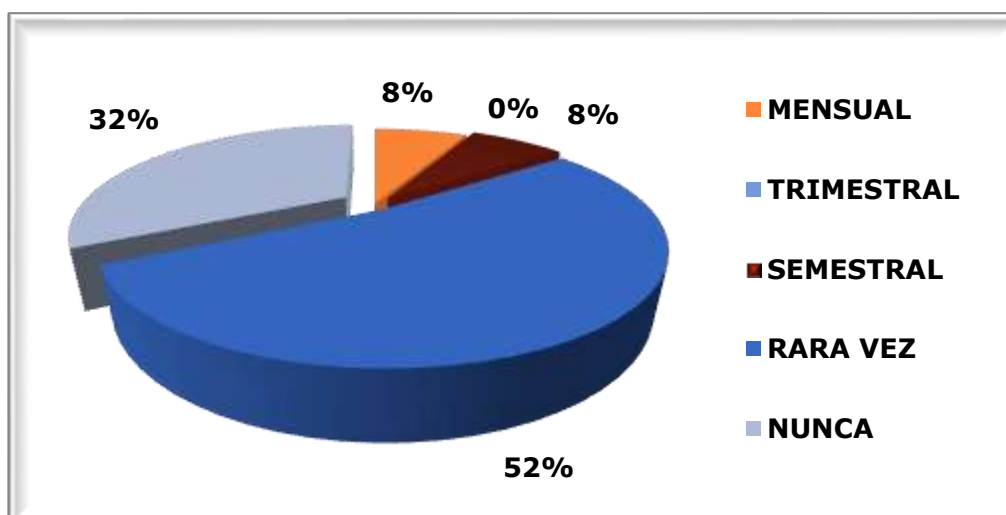


Gráfico 4.2-12. Sesiones de trabajo

En el cuadro y gráfico 4.2-12, se refleja que un 52% de los empleados de la empresa Congas CA afirman que rara vez participan en sesiones de trabajo convocadas por la gerencia, seguido de un 32% que opinó nunca haber participado en sesión alguna, mientras que un 8% respondió que se reúnen mensual y otro 8% expresó que se congregan semestralmente. Lo que indica que la gerencia mantiene sesiones de trabajo únicamente con los empleados con cargos de responsabilidad a fin de unificar criterios o para buscar soluciones a temas concretos, mientras que los subalternos y todo el personal asisten a sesiones generales.

Cuadro 4.2-13. ¿Conoce usted que es un plan estratégico?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	22	55
B	NO	18	45
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

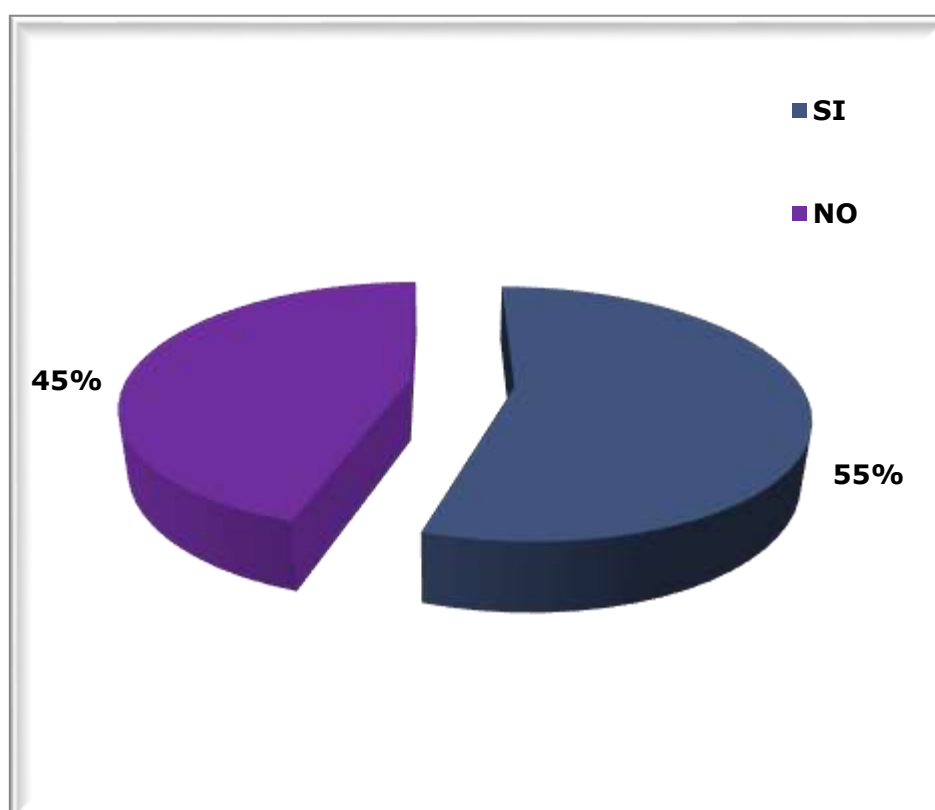


Gráfico 4.2-13. Plan estratégico

En el cuadro y gráfico 4.2-13, se destaca que el 55% del personal encuestado si conoce lo que es un plan estratégico a diferencia de un 45% que respondió no saberlo. Lo que evidencia la falta de comunicación que existe en la empresa.

Cuadro 4.2-14. ¿La compañía cuenta con un plan estratégico actualizado y definido?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	4	10
B	NO	5	12
C	DESCONOCE	31	78
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

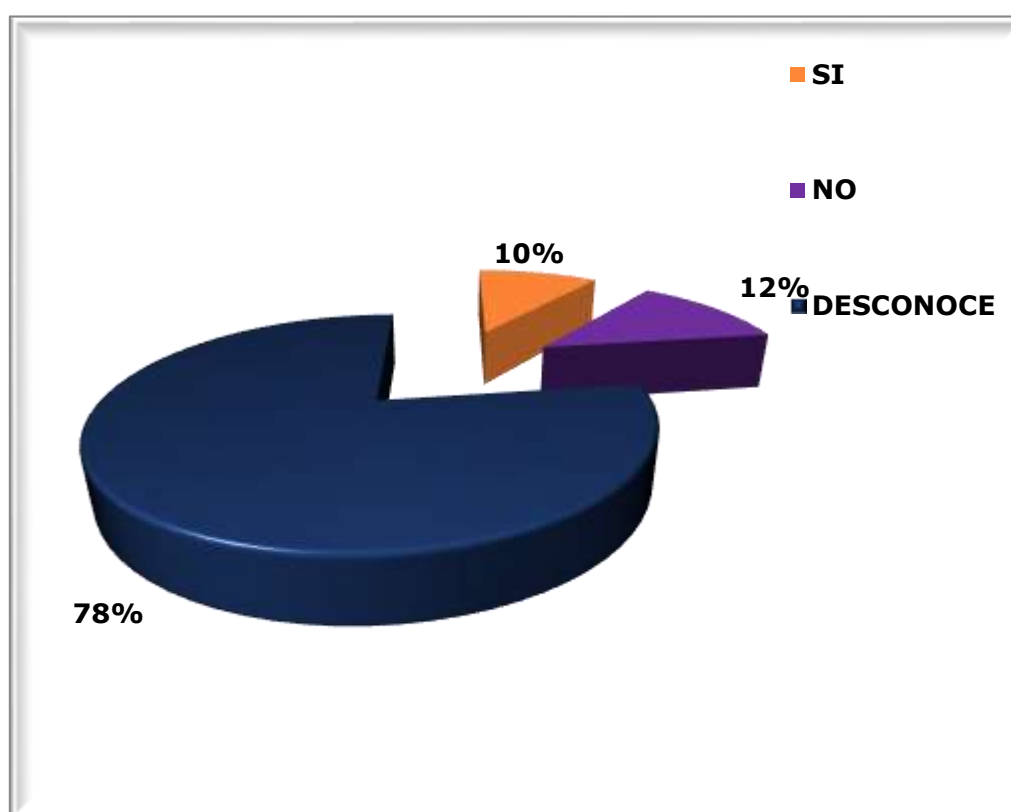


Gráfico 4.2-14. Plan estratégico CONGAS C.A.

En el cuadro y gráfico 4.2-14, revela que un 78% de los empleados de la empresa Congas CA desconoce de la existencia de un plan estratégico, un 12% afirma no saberlo y el 10% del personal respondió que la compañía si cuenta con el documento antes mencionado, lo cual deja entrever que la comunicación en la empresa es deficiente.

Cuadro 4.2-15. ¿Conoce usted el nivel de satisfacción que posee el cliente con respecto al servicio que recibe de la compañía?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	21	53
B	NO	19	48
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

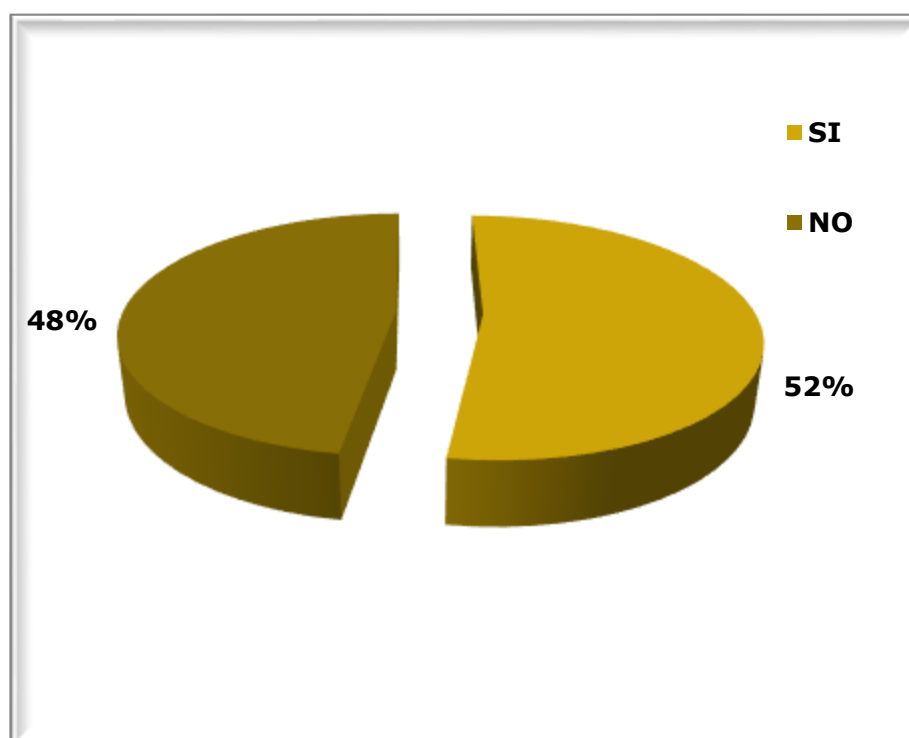


Gráfico 4.2-15. Conocimiento del nivel de satisfacción de los clientes

En el cuadro y gráfico 4.2-15, se comprueba que el 52% de los empleados encuestados manifiestan positivamente conocer el grado de satisfacción que tiene el cliente cuando recibe el servicio que la compañía le vende, aunque un 48% afirmó lo contrario.

Cuadro 4.2-16. ¿Considera usted acertada la decisión de contratar un médico especializado en salud ocupacional a fin de que vele por la salud y bienestar de todos los empleados?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
------	--------------	-------------	------------

A	SI	40	100
B	NO	0	0
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

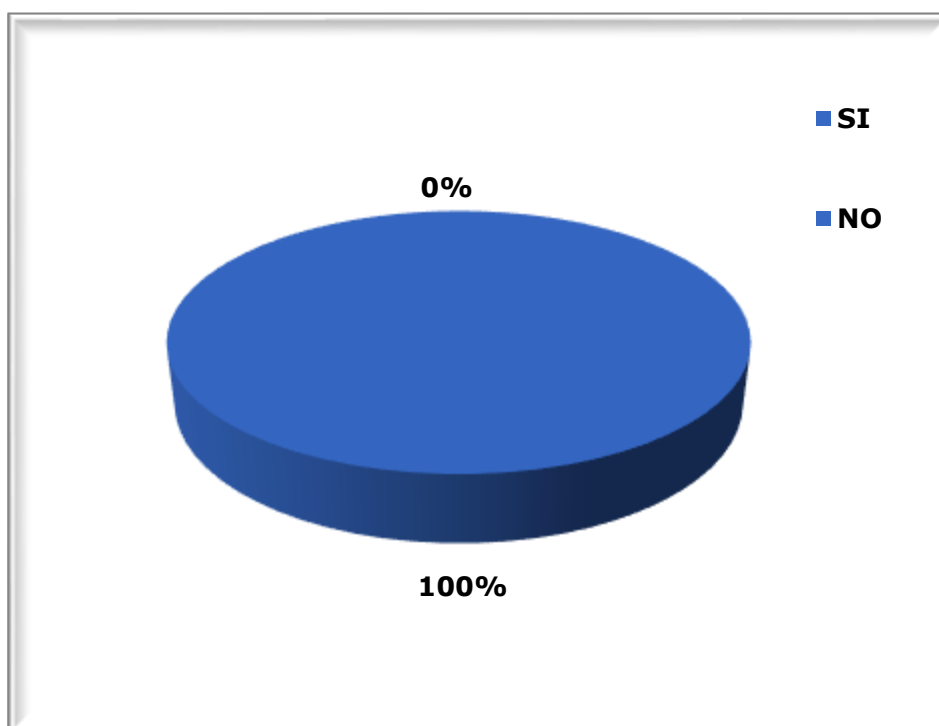


Gráfico 4.2-16. Contratación de médico en salud ocupacional

En el cuadro y gráfico 4.2-16, se visualiza contundentemente el si reflejado en el 100% por parte de los empleados encuestados que consideran acertada la decisión de contratar un médico en salud ocupacional a fin de que establezca el estado de los trabajadores, practicándoles los exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro del cargo o función que desempeña.

4.3. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo

Cuadro 4.3-17. ¿La calidad del servicio que brinda CONGAS CA Sucursal Quevedo es?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	MUY SATISFACTORIA	0	0
B	SATISFACTORIA	23	57
C	POCO SATISFACTORIA	9	23
D	NO SATISFACTORIA	8	20
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

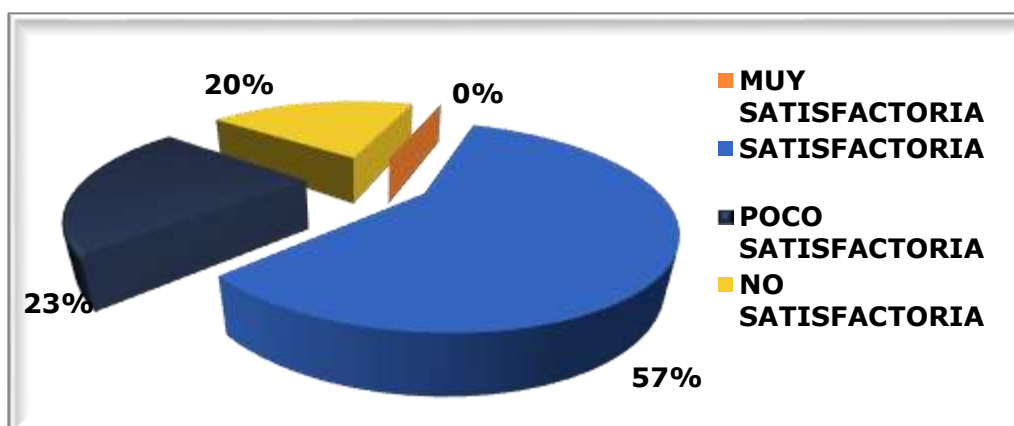


Gráfico 4.3-17. Calificación de la calidad del servicio

En el cuadro y gráfico 4.3-17, se puede visualizar que el 57% de los clientes mencionan que la calidad del servicio es muy satisfactoria, seguido de un 23% que respondió satisfactoria, a diferencia de un 20% que contestó no satisfactoria. Los dos últimos porcentajes indican que existe un grupo de clientes insatisfechos lo que puede ser una amenaza para la empresa en razón de que pueden formar parte de la cartera de clientes de la competencia al no cumplir con sus expectativas.

Cuadro 4.3-18. ¿Qué tipo de gas licuado de petróleo adquiere?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	GAS DOMESTICO	23	57
B	AGROINDUSTRIAL	9	23

C	INDUSTRIAL	8	20
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

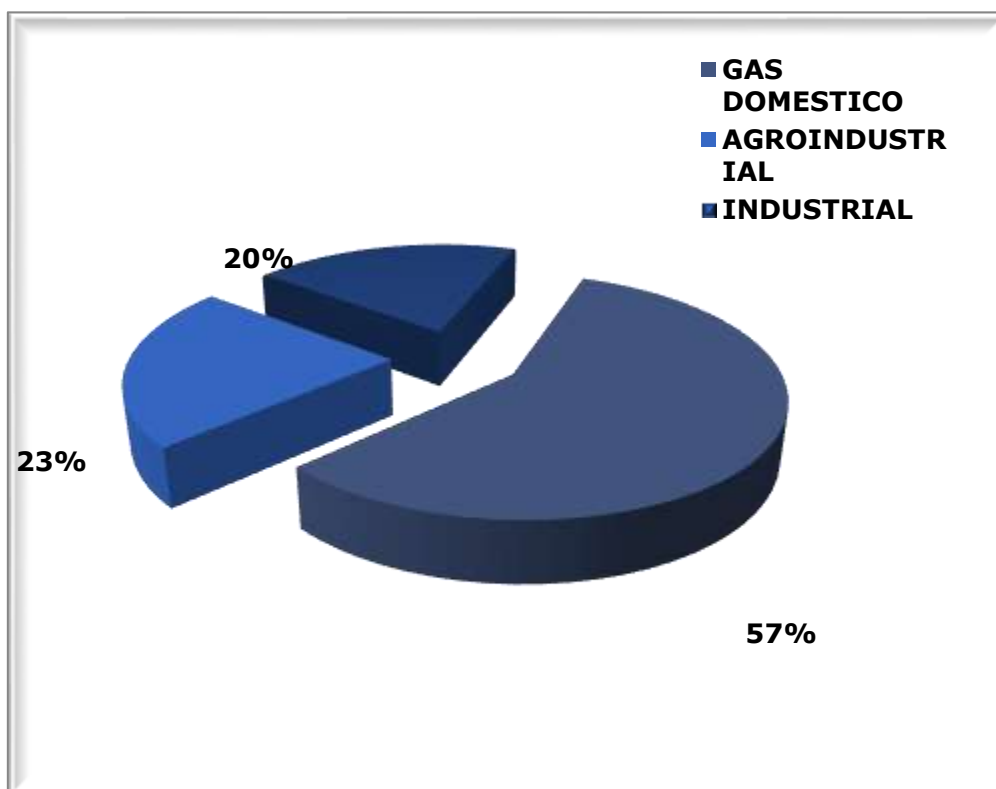


Gráfico 4.3-18. Tipos de gas licuado de petróleo

En el cuadro y gráfico 4.3-18, se observa que el 57% de los clientes de la empresa Congas CA adquieren gas domestico, seguido de un 23% que compra gas agroindustrial y finalmente un 20% de clientes se abastece de gas industrial.

Cuadro 4.3-19. ¿Cuándo se abastece de GLP (gas doméstico-agroindustrial e industrial) en que lapso de tiempo es entregado el producto?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
------	--------------	-------------	------------

A	EL MISMO DÍA	30	75
B	EL SIGUIENTE DÍA	7	17
C	DE TRES A CINCO DÍAS	3	8
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

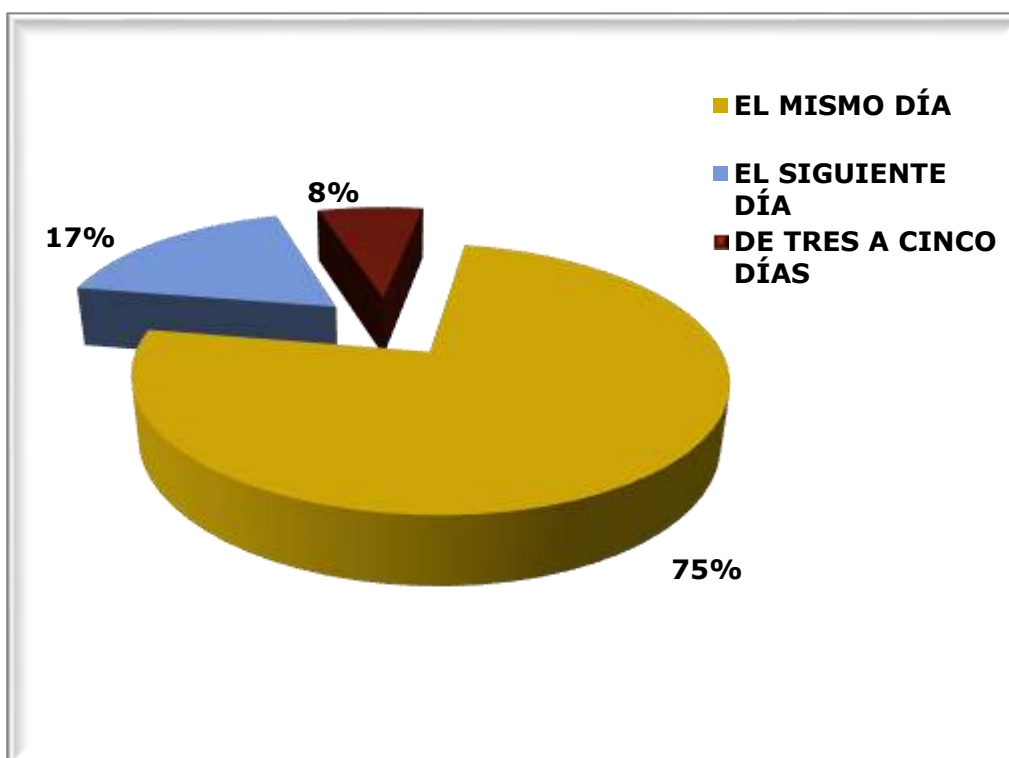


Gráfico 4.3-19. Tiempo en que el producto es entregado al cliente

En el cuadro y gráfico 4.3-19, se observa satisfactoriamente que el 75% de los clientes encuestados confirman que el producto es entregado el mismo día, seguido de un 17% que contestó ser abastecido al día siguiente y un 8% que afirmó que recibe el producto de tres a cinco días.

Cuadro 4.3-20. ¿Cómo califica el servicio recibido desde el momento que realiza la compra del producto hasta la recepción del mismo?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	EXCELENTE	10	25

B	MUY BUENO	15	37
C	BUENO	15	38
D	DEFICIENTE	0	0
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

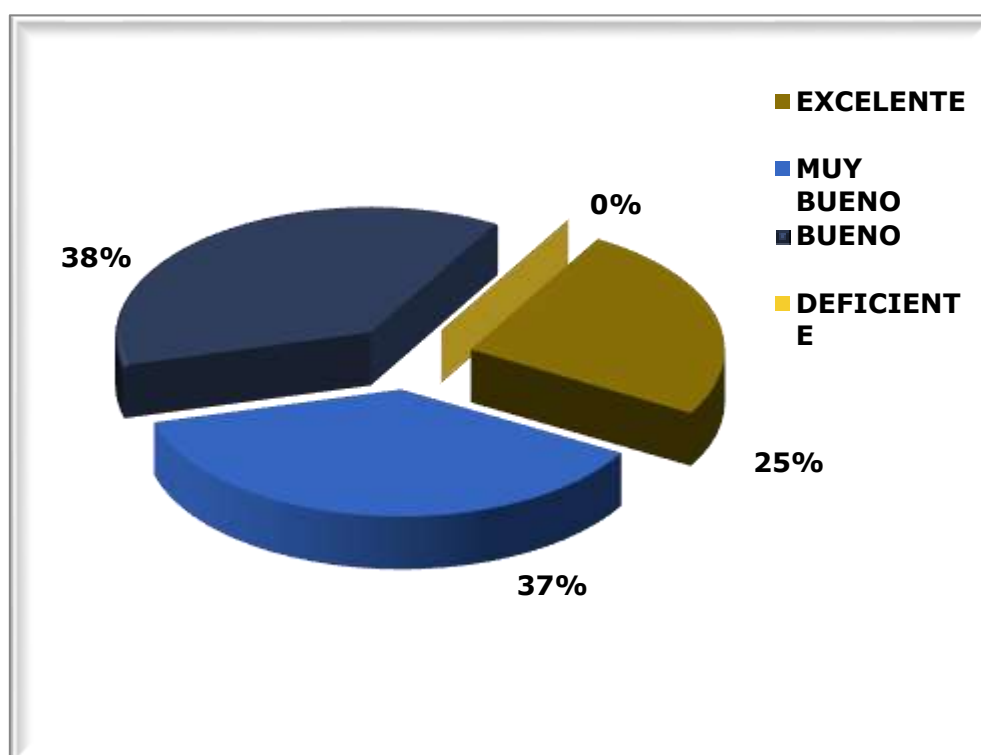


Gráfico 4.3-20. Calificación del servicio

En el cuadro y gráfico 4.3-20-, se puede observar claramente que un 38% de los clientes encuestados califican el servicio recibido como excelente, un 37% muy bueno y un 25% lo considera bueno.

Cuadro 4.3-21. ¿Está de acuerdo usted con los horarios de atención al cliente que dispone la compañía?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	32	80

B	NO	8	20
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

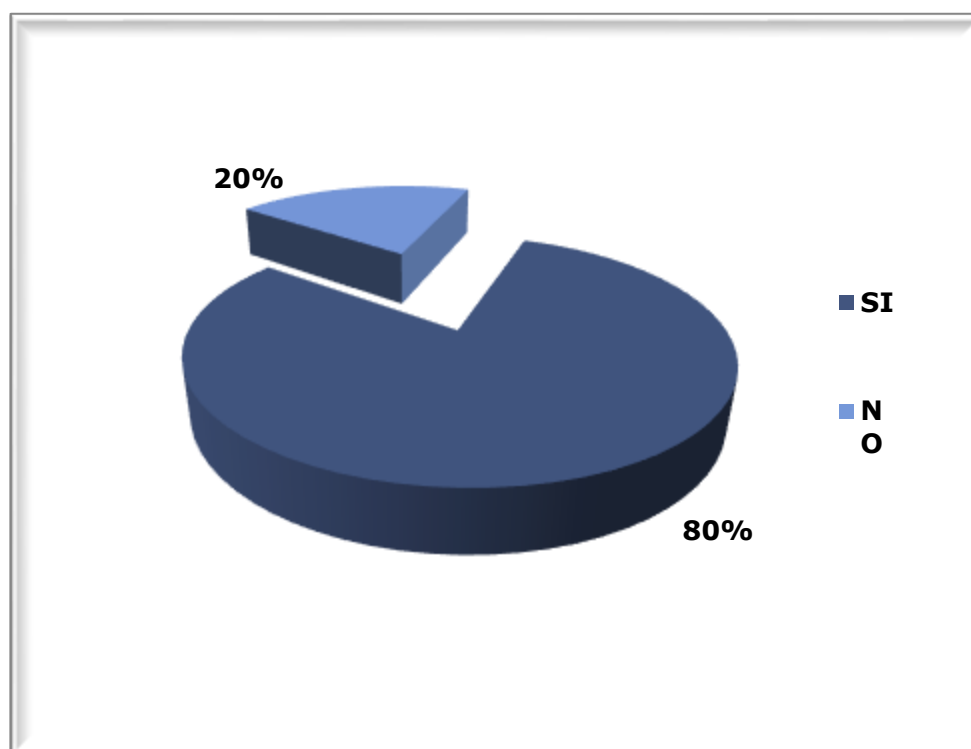


Gráfico 4.3-21. Horarios de atención al cliente

En el cuadro y gráfico 4.3-21, se aprecia visiblemente que un 80% de los clientes encuestados están totalmente de acuerdo con los horarios de atención que tiene la compañía, a diferencia de un 20% de clientes que están inconformes con dicha programación.

Cuadro 4.3-22. ¿La persona que toma el pedido le informa si va hacer abastecido del producto inmediatamente?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	30	75

B	NO	6	15
C	NUNCA	4	10
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

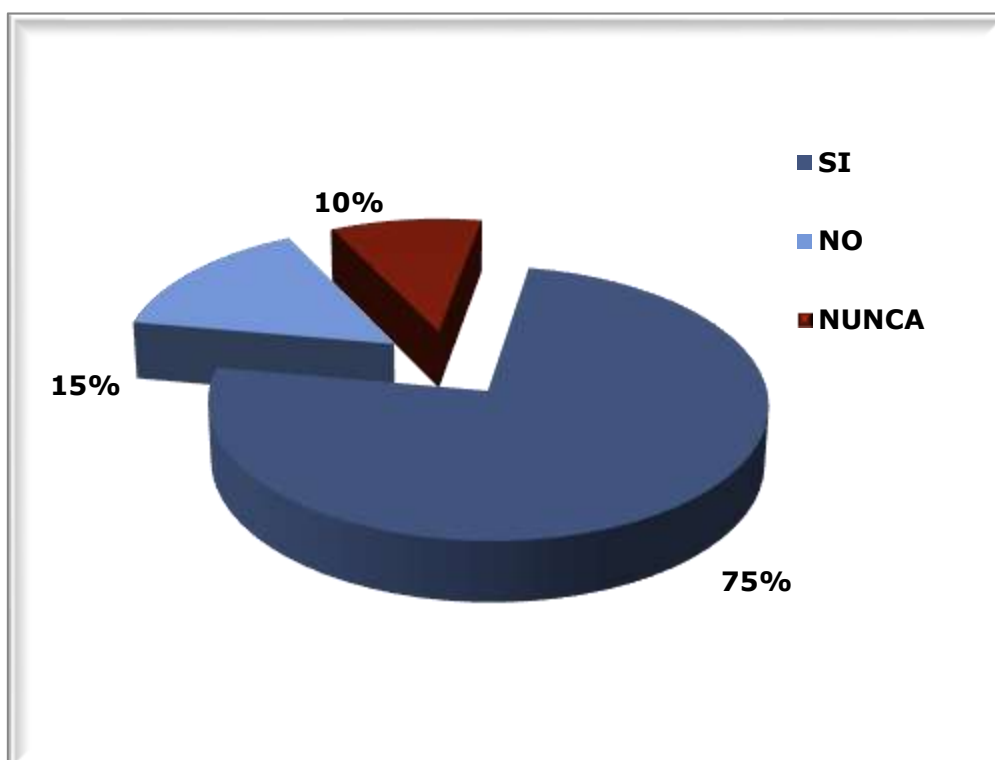


Gráfico 4.3-22. Atención al cliente

En el cuadro y gráfico 4.3-22, observamos que el 75% de los clientes encuestados afirman que si son notificados en el momento que realizan su pedido, un 15% señaló que no, mientras que un 10% indicó que nunca son informados si les van a entregar el producto. Lo cual demuestra que la compañía cumple en informar a gran parte de sus clientes cuando no disponen del producto lo que es algo positivo para la imagen de la empresa.

Cuadro 4.3-23. ¿Considera necesario que la compañía implemente un sistema de estímulos en base al nivel de compra que realiza mensualmente usted como cliente?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	40	100

B	NO	0	0
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

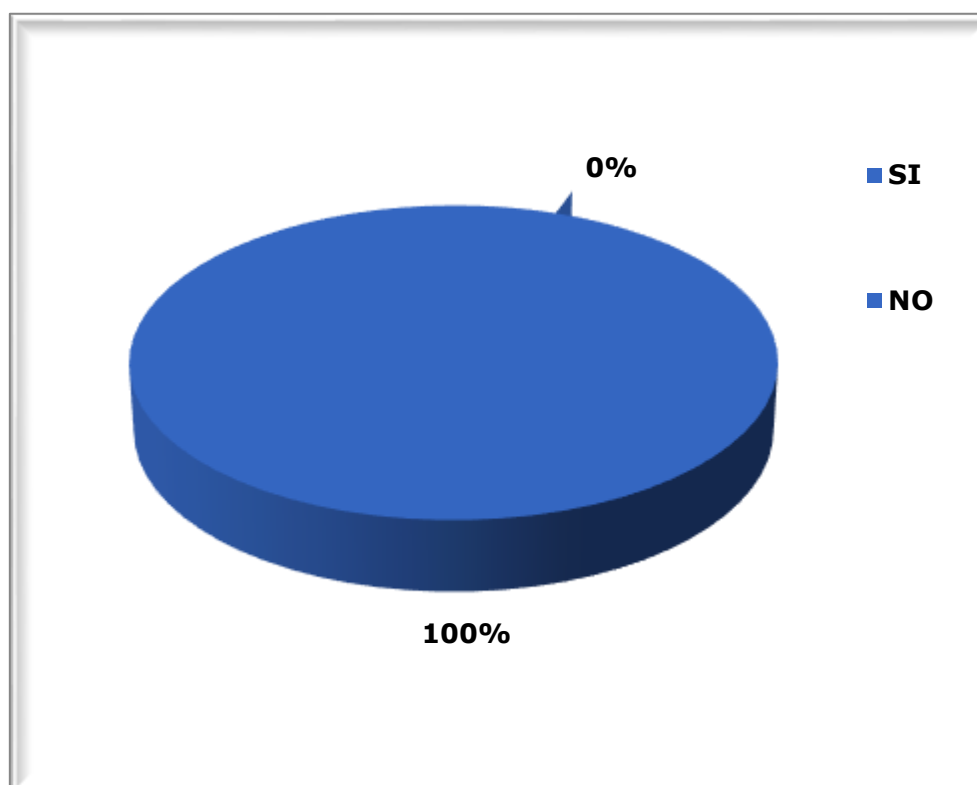


Gráfico 4.3-23. Creación de sistema de estímulos a clientes

En el cuadro y gráfico 4.3-23, manifiesta que todos los clientes encuestados están totalmente de acuerdo con que la empresa implemente un sistema de estímulos a fin de mantenerlos permanentemente satisfechos y a su vez amplíe la red de clientes.

Cuadro 4.3-24. ¿Cree usted que sería beneficioso la creación de un departamento exclusivamente para la atención a clientes en lo que se refiere a la comercialización?

ÍTEM	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
A	SI	40	100
B	NO	0	0
TOTAL		40	100

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

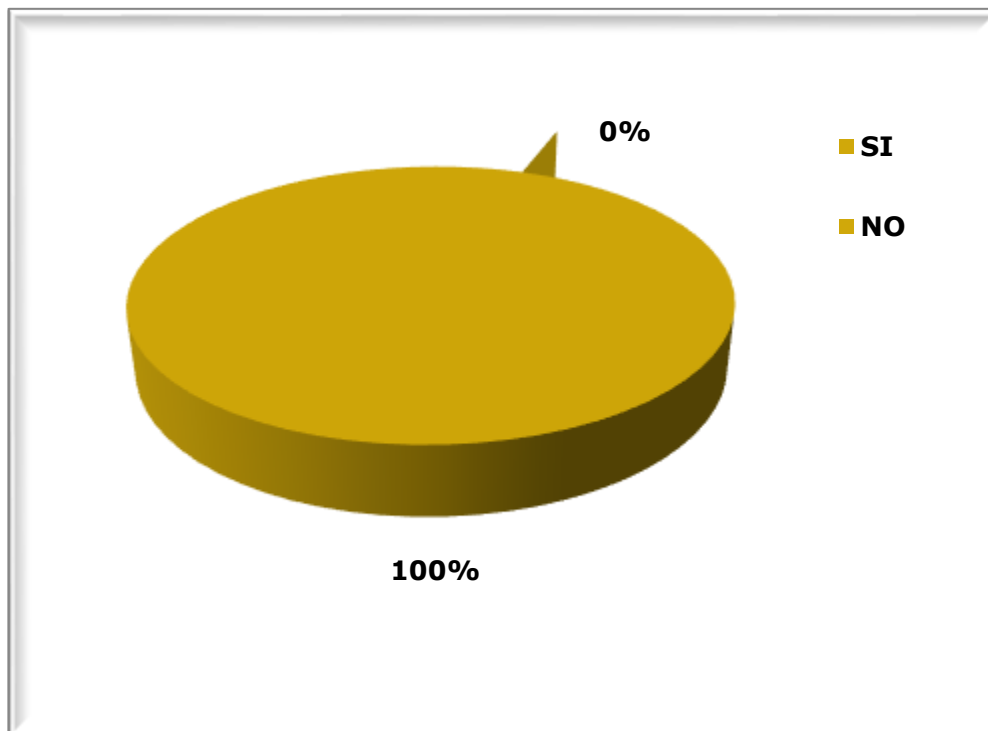


Gráfico 4.3-24. Creación del departamento de comercialización

En el cuadro y gráfico 4.3-24, se puede apreciar que el 100% de los clientes encuestados están absolutamente de acuerdo que se establezca un departamento de comercialización que brinde la atención al cliente con calidad, prontitud y que estos sean los ejes principales de la búsqueda de nuevos mercados.

4.4. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información, de marketing entre otras.

Para la empresa CONGAS CA sucursal Quevedo se propuso como planteamiento de investigación, la hipótesis general que expresa. **“El análisis de los factores que envuelven el desarrollo de las actividades de la empresa CONGAS C.A. , determinará la necesidad de diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de su gestión administrativa”**, la cual ha podido ser comprobada mediante el análisis efectuado en la aplicación de técnicas y métodos de investigación, los mismos que fueron direccionados para el presente estudio y, que por razón de su aplicación han detectado como resultado, falencias de operatividad, clima laboral y de estructura organizacional.

Por lo examinado se puede decir que la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo ha venido operando sin lineamientos estratégicos que le permitan el cabal y satisfactorio cumplimiento de los objetivos organizacionales, concluyendo de manera parcial ante las hipótesis planteadas, en lo siguiente.

TABLA 4.4-1		DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS
APRECIACIÓN Y CONCLUSIONES DE CADA UNA DE LAS HIPÓTESIS		
HIPÓTESIS	APRECIACIÓN	CONCLUSIÓN PARCIAL
General: El análisis de los factores que envuelven el desarrollo de las actividades de la empresa CONGAS C.A., sucursal Quevedo determinará la necesidad de diseñar un plan estratégico orientado al mejoramiento de su gestión administrativa	El éxito administrativo requiere la capacidad para reconocer problemas y oportunidades en los acontecimientos cotidianos, para tomar buenas decisiones y emprender la acción apropiada.	El inapropiado sistema administrativo llevado a cabo, ha dado como resultado el cumplimiento deficiente de los objetivos corporativos que no le han permitido encolumnarse dentro de la política empresarial de la compañía en general.
Específica 1: El análisis de las actividades que se desarrollan en las distintas áreas, permitirá evaluar la operatividad de la empresa	La operatividad es la capacidad física o intelectual integrada por individuos que contribuyen con su esfuerzo a la consecución de un mismo fin institucional, en un entorno con reglas, obligaciones y derechos	Las actividades operativas se han llevado a cabo mediante la aplicación del manual de procedimientos el cual ha permitido el cabal cumplimiento de las actividades en cada área.
Específica 2: El análisis de la estructura organizacional determinará la necesidad de crear el departamento de comercialización de la empresa	La estructura organizacional es la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de una organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, entre empleados y empleados y lo más importante entre clientes internos y clientes externos	La omisión del departamento de comercialización en la estructura organizacional afecta negativamente a la gestión administrativa, productiva y procesos en general
Específica 3: El estudio del clima laboral permitirá identificar la problemática existente en el comportamiento del recurso humano	El clima laboral es el conjunto de características que son percibidas directa o indirectamente en el lugar que se desarrolla el trabajo cotidiano, las cuales influyen en el comportamiento del trabajador al ejercer sus obligaciones profesionales	La ausencia de métodos y planes de acción que contribuyan al desarrollo armónico de las actividades cotidianas causan un clima laboral desfavorable, afectando al ambiente de trabajo y ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento en los trabajadores

Análisis cuantitativo: El estudio realizado a través de las encuestas indicó que el 100% de los clientes encuestados de la empresa CONGAS CA sucursal Quevedo, están en total y absoluto acuerdo que se cree el departamento de Comercialización a fin de que satisfaga al máximo las necesidades de los clientes, por lo que en la actualidad no se está trabajando bajo estos lineamientos de dirección empresarial los cuales han generado insatisfacción

FUENTE: EMPRESA CONGAS C.A SUCURSAL QUEVEDO

EL ABOGADO BOB: LA AUTORA 2011

en el servicio y débil preocupación en mantener motivada a la actual cartera de clientes.

Seguido de un 75% de empleados que aseguran no conocer la cultura organizacional de la empresa, llevando con ello a que estén laborando bajo su propia cultura, lo cual dicho comportamiento puede o no estar formado con los objetivos propuestos por la organización, afectando en los resultados de la actividad empresarial.

Así mismo un 55% de trabajadores manifiestan no haber recibido capacitación alguna, lo que impide la oportunidad de trabajar eficientemente en las funciones que desempeñan.

Es importante destacar que un 52% del total de la muestra de empleados encuestados, mencionaron que rara vez asisten a las sesiones de trabajo, lo que significa que no se involucra a todo el personal en compartir las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto la empresa debe hacer énfasis en estas debilidades con el fin de dar a conocer a todo el personal las metas establecidas, ya que la productividad es un tema que debe integrar todos los niveles de la organización. Como también el clima laboral, que según el 58% de los empleados encuestados consideran que el lugar actual del desarrollo de actividades laborales no favorece un ambiente armónico de trabajo, otra debilidad que hay que estudiar, eliminar y evitar que afecte el cabal desempeño de los empleados.

Con lo expuesto se confirma la hipótesis general y las específicas planteadas en la investigación.

Análisis cualitativo: La ausencia de un documento técnico como lo es el plan estratégico ha desencadenado una serie de situaciones desfavorables para la gestión administrativa de la compañía CONGAS CA Sucursal Quevedo, en razón de que no cuenta con las herramientas y métodos que contrarresten caer en improvisación e incertidumbre al momento de resolver los problemas actuales, los cuales impiden el óptimo aprovechamiento de las oportunidades que vendrán a futuro tales como de estructura organizacional, operatividad y de ambiente o clima laboral. Lo expresado es el reflejo de los resultados de encuestas aplicadas a clientes y empleados de la empresa.

Comprobación de la hipótesis: Las encuestas aplicadas a clientes y empleados de la empresa CONGAS CA sucursal Quevedo, demuestran la débil gestión administrativa causada por la insuficiente planificación y administración de los recursos humanos y técnicos que posee la empresa, lo cual permite comprobar que la hipótesis general planteada tiene total acierto.

Conclusiones parciales: El presente trabajo investigativo se inclina por las siguientes conclusiones parciales.

- La gestión administrativa que maneja la compañía CONGAS CA sucursal Quevedo, responde a que un 55% de los empleados encuestados manifiesten no recibir capacitación que consolide el conocimiento adquirido con la experiencia laboral, lo que dificultaría el eficaz ejercicio de las funciones del trabajo que desempeña. Como también el 84% de los trabajadores no se los involucra en las sesiones de trabajo que convoca la gerencia, lo que significa que el personal no conoce a cabalidad las estrategias que la empresa aplica para el logro de sus objetivos. Seguido del espacio físico laboral, que de acuerdo a un 58% de trabajadores opinó que no propicia un ambiente saludable, lo que evidencia que las condiciones físicas, tales como estructura, distribución y acondicionamiento de los espacios reales de trabajo no motivan a un mejor desempeño de las funciones asignadas.
- El 100% de los trabajadores encuestados de todas las áreas de la organización despliegan la operatividad laboral en función al manual de procedimientos, seguido de un 87% de empleados que positivamente afirmaron que dentro del área de trabajo existe una adecuada conexión con otros departamentos permitiendo el intercambio oportuno de información, a diferencia de un 38% que indicó que la distribución física de las distintas áreas de la empresa no es la más adecuada, así mismo un 36% de empleados respondió no conocer el organigrama funcional de la empresa, lo que revela que existe un grupo de trabajadores que desconoce los niveles jerárquicos de la organización.
- Frente al análisis de la estructura organizacional, un 100% de clientes encuestados respondieron acertadamente estar de acuerdo que se agregue a la estructura actual, un departamento de comercialización que permita elevar con dinamismo la productividad de la compañía y a su vez aporte positivamente al proceso administrativo, contrarrestando la opinión de un 43% de clientes que según en la encuesta aplicada, revelaron que la calidad del servicio que les ofrece la empresa CONGAS CA sucursal Quevedo es insuficiente, lo cual puede ser una amenaza para la empresa,

porque este grupo de clientes tiende a analizar mejores propuestas que lo inclinaría a trabajar con la competencia.

- De igual forma se ha detectado que el perfil del clima laboral de la empresa es insatisfactorio, debido a que el 75% de los empleados no conocen la cultura organizacional a diferencia de un 25% del personal que manifestó conocerla. Por otro lado factores como prevalecer la integridad física y la salud laboral de los empleados, el 70% de ellos confirmaron que la compañía los dota de equipos de protección que ayudan a preservar su salud física y mental, como también el 100% de los trabajadores creen acertada la posibilidad de contratar un médico en salud ocupacional a fin de que con charlas ponga en manifiesto los riesgos que corren al no realizar la actividad laboral correctamente como también enseñar el buen uso de los equipos de protección, a fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Mientras que las relaciones interpersonales entre empleados según encuesta el 20% son excelentes, 25% muy buena, 38% buena y el 18% las considera regular, sumado también el 45% de empleados que aseguran no conocer si la compañía cuenta o no con un plan estratégico, evidenciando dichos resultados, que las relaciones interpersonales entre empleados no propician un adecuado nivel de convivencia y de comunicación.
- La relación entre clientes y empleados conforman también el clima organizacional, lo que justifica el resultado obtenido en la encuesta, en la que un 52% de los trabajadores encuestados indicaron conocer el nivel de satisfacción que sienten los clientes al momento de comprar el servicio que les vende la empresa en mención, lo que significa que de los empleados depende el mejoramiento de su actividad laboral para la satisfacción del cliente.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se pudo determinar que actualmente la empresa no cuenta con un Plan Estratégico bajo el enfoque de la Administración Estratégica que faculte garantizar un nivel de gestión administrativa y productividad óptimos para alcanzar las metas establecidas para un periodo dado, debido a que un 84% del personal no se lo involucra en las sesiones de trabajo que convoca la gerencia, el 58% de los trabajadores opinan que el lugar de trabajo no propicia un ambiente saludable, como también el 55% del personal no está totalmente capacitado para ejecutar el plan en forma eficiente y así lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por ende elevar la productividad.
- De las actividades operativas se pudo determinar que son llevadas a cabo mediante procesos estandarizados en el manual de procedimientos el mismo que se encuentra debidamente registrado y legalizado en el ministerio de relaciones laborales, así mismo el 87% de los empleados confirman que existe una adecuada conexión entre departamentos lo que permite el oportuno intercambio de información, seguido del 62% del personal que manifiesta estar satisfecho con la actual distribución física del espacio del trabajo.
- La estructura organizacional actual no cuenta con un departamento de comercialización, lo que justifica la opinión de un 100% de clientes encuestados que están de acuerdo que se agregue a la estructura actual, un departamento que permita elevar con dinamismo la productividad de la

compañía y a su vez aporte positivamente al mejoramiento de la calidad del servicio.

- Se ha detectado que el perfil del clima laboral es insatisfactorio, ya que el 75% del personal no conocen la cultura organizacional, lo que refleja que el sentido de pertenencia en la organización es débil. Seguido de un 58% de trabajadores manifiestan que las relaciones interpersonales no propician un adecuado nivel de convivencia. A pesar de que la empresa dota de equipos de protección al personal, no cuentan con un médico en salud ocupacional.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación planteamos algunas sugerencias:

- Fortalecer los conocimientos del personal capacitándolo constantemente y así intercambiar información involucrando al personal de todos los niveles de la empresa a las reuniones de planificación lo cual conllevará a la proyección de nuevas estrategias que permitan el óptimo ejercicio del quehacer laboral, fomentando así el trabajo en equipo, siempre y cuando el lugar de trabajo propicie un ambiente armónico, favoreciendo así un desempeño laboral de calidad.
- Agregar al organigrama el departamento de comercialización que ayude al desarrollo sostenido del proceso administrativo, y así mejorar significativamente la atención al cliente.
- Fomentar la cultura organizacional de manera expresiva mediante diferentes medios simbólicos que precisen valores, ideales y objetivos corporativos que permitan compartir el mismo direccionamiento organizacional, mejorando los niveles de comunicación ya sea adoptando sistemas de información que especifiquen reglas y procedimientos diseñados para acceder un buen manejo de las tareas rutinarias del trabajo o visitar los diversos departamentos e instalaciones de la empresa observando las operaciones y hablando informalmente con los empleados a fin de crear vínculos de confianza y así evitar conflictos en la organización.

- Considerar la posibilidad de contratar un médico en salud ocupacional a fin de que vele por la salud y seguridad de todos los empleados a fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Acoger la propuesta de plan estratégico orientado al mejoramiento de la gestión empresarial.

CAPITULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA

6. PROPUESTA ALTERNATIVA

6.1. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, PERÍODO 2011-2013”

6.2 JUSTIFICACIÓN

En toda empresa es preciso tener definido cual será la estrategia a seguir para el cumplimiento de los objetivos propuestos por los directivos de la organización, los mismos que han de cumplirse en un determinado tiempo, alcanzando así la visión organizacional o corporativa de la empresa y esto es precisamente lo que se adquiere bajo el diseño técnico de un plan estratégico.

En base a los resultados obtenidos por la investigación, la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo desde su creación hasta la actualidad no ha establecido un instrumento guía de gestión por lo que esto ha desencadenado una serie de falencias en ciertas áreas de la administración, por lo cual se propone un plan estratégico para la sucursal mencionada que permita optimizar de manera eficiente las actividades administrativas.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

Serna Humberto define a la planeación estratégica como el “proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como también su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

Estrategias corporativas: La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de una empresa.

Estrategia competitiva: Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva.

Estrategias operativas: En una empresa se desarrollan una serie de funciones, y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de ellas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita sistematizar la gestión administrativa de la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo periodo 2011 – 2013.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer la operatividad promoviendo el trabajo en equipo y la capacitación permanente a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos.
- Agregar a la estructura organizacional el Dpto. de Comercialización que brinde la atención al cliente con calidad, prontitud y que estos sean los ejes principales de la búsqueda de nuevos mercados.
- Fomentar la cultura organizacional.

6.5. IMPORTANCIA

La aplicación de un plan estratégico para la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo, es de suma importancia ya que contribuye de manera directa al cumplimiento de los objetivos los cuales ayudaran al crecimiento organizacional de la empresa controlando de manera efectiva y eficiente las estrategias que permitirán alcanzar el resultado deseado.

Por lo tanto una vez hecho el diagnostico a la empresa en mención, la Gerencia Regional como el personal en general necesitan trabajar en condiciones óptimas las mismas que permitirán el desempeño eficiente del quehacer laboral.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

El plan estratégico se aplicará en la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo, ubicada en la Panamericana Sur km. 6 1/2 vía Quevedo-Buena Fé, del cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos.

6.7. FACTIBILIDAD

Esta propuesta es factible porque desde el punto de vista socio económico y organizacional la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo despliega sus funciones bajo una estructura que impide el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles, imposibilitando mayor eficiencia

y coordinación entre los que diseñan, procesan, producen y comercializan el producto.

6.8. PLAN DE TRABAJO

6.8.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una técnica de planeación estratégica que permite visualizar la situación actual de una empresa u organización, permitiendo identificar principales elementos tales como; fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Obteniendo así un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acertadas.

DA (Debilidades Vs. Amenazas)

Considerar disminuir las debilidades existentes y neutralizar las amenazas.

DO (Debilidades Vs Oportunidades)

Intentar minimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades que presenta el entorno social.

FA (Fortalezas Vs. Amenazas)

Aumentar las fortalezas mientras se minimiza el impacto de las amenazas.

FO (Fortalezas Vs. Oportunidades)

TABLA 6.1-1	MATRIZ FODA	
ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO

Usar las fortalezas existentes para aprovechar las oportunidades.

FORTALEZAS F1. Buen posicionamiento en el mercado a nivel de la provincia (Los Ríos) F2. Experiencia en la producción y distribución de GLP F3. Capacidad Instalada. F4. Misión y Visión definidas y aceptadas por la organización. F5. Imagen Corporativa F6. Mano de obra calificada. F7. Planta física ubicada en zona industrial de fácil acceso. F8. Sistemas de seguridad industrial. F9. Sistemas de remuneración. F10. Sistemas y normas de calidad. F11. Directivos profesionales y con experiencia. F12. Marca altamente competitiva. F13. Considera las iniciativas y opiniones del personal. F14. Clientes de élite F15. Fidelidad de clientes. F16. Prestigio y experiencia que la respaldan como empresa de confianza. F17. Capacidad de entrega directa del producto (Clientes Industriales y Personas Naturales). F18. Vehículos apropiados para la transportación del producto. F19. Seguimiento permanente de la actividad de compra de los clientes. F20. Buena segmentación de su mercado. F21. Espacio de terrenos suficientes para expansión de su capacidad productiva. F22. Estructura organizacional flexible. F23. Cuenta con recursos necesarios para invertir a favor de su auto crecimiento. F24. Se abastece sin problemas de materia prima. F25. Alta productividad. F26. Excelencia y compromiso con los clientes F27. Procesos de producción estandarizados y normados.	OPORTUNIDADES O1. Oportunidad de mercado a fin de ampliar la marca hacia nuevas áreas geográficas. O2. La demanda supera lo esperado. O3. Inexistencia de sindicatos. O4. Imagen corporativa atractiva como campo laboral. O5. Disponibilidad de nuevas tecnologías. O6. Disponibilidad de convenios educativos. O7. Financiamiento para equipos de producción y de oficina. O8. Gran oferta de profesionales con importantes potencialidades. O9. Poca competencia. O10. Políticas económicas favorables para la inversión. O11. Alianzas estratégicas con socios claves. O12. Técnicas de Gestión Empresarial. O13. Disponibilidad de convenios recreacionales. O14. Excelente imagen tanto interna como externa.
--	---

DEBILIDADES: D1 Baja capacitación al recurso humano que labora en diferentes áreas de la planta. D2. Falta de personal especializado en control de calidad. D3. Falta de desarrollo e innovación tecnológica en procesos de producción y en la administración. D4. Deficiente organización en algunos departamentos. D5. Escaso control en diferentes áreas de la planta. D6. La mayor parte del personal no se siente conforme con el sueldo. D7. Débil aplicación de la normativa sobre sanciones para el personal que no cumple con sus obligaciones. D8. Falta de seguimiento y evaluación a cada departamento. D9. No existe un sistema de quejas y sugerencias para los clientes y empleados de la empresa. D10 La empresa no cuenta con un sistema de indicadores en el que se pueda medir el grado de satisfacción de los clientes. D11 La empresa no aplica ningún tipo de encuesta para conocer el clima laboral de la empresa. D12. No se cuenta con un sistema de evaluación para saber si la empresa satisface gran parte de las necesidades de sus empleados. D13. Deficiente capacitación al personal en lo relacionado al cargo que desempeña. D14. El personal no cuenta con algún servicio que permita la recreación y confraternización entre compañeros. D15. Inadecuado sistemas de distribución del producto. D16. Dificultad para focalizar la atención al cliente. D17. Baja disponibilidad en adquirir suministros de producción y de oficina. D19. Débil gestión en buscar nuevos segmentos de mercado (CLIENTES)	AMENAZAS: A1. Riesgo país. A2. Clientes insatisfechos prefieran la competencia. A3. Excesiva diversidad en estándares de calidad. A4. Crecimiento de la competencia en el mercado. A5. La falta de recursos económicos impide que los profesionales de la empresa incrementen el grado de conocimientos que benefician su desenvolvimiento en la empresa. A6. Quebrantamiento de la imagen empresarial por pedidos no despachados oportunamente. A7. Aumento de las exigencias de calidad del producto (Visitas constantes de autoridades de control). A8. Ingreso de competidores extranjeros al mercado. A9. Poca atención a la competencia. A10. Mayor nivel tecnológico de la competencia en aspectos productivos. A11. Barreras comerciales crecientes. A12. La empresa no cumpliría sus objetivos por que el personal no se siente motivado
---	---

6.8.1.1. Estrategias mediante cruce de variables

TABLA 6.1-2	MATRIZ DE CRUCE DE VARIABLES
-------------	------------------------------

FO (FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES)	DO (DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES)
- Puede ampliar el mercado realizando estudios de factibilidad logrando introducir producto y servicio a nuevos horizontes (F1,F2,F3,F7,F16,O1) - Como dispone de una gran demanda del producto puede consolidar una red amplia y organizada de nuevos clientes (F7,F8,F12,F16,F17,F19,F25,O2) - Adquirir tecnología de línea que ayude a la optimización del tiempo en los procesos ejecutados (O5,F8,F10,F21,F23,F25) - La inexistencia de sindicatos le ha permitido a la compañía laborar en ambientes de democracia y de participación entre jefes y subalternos. (O3,F9,F13) - Aprovechar la afluencia de personas interesadas en laborar en la empresa a fin de escoger acertadamente al talento humano (O4,F11) - Realizar estadísticas y comparativos del comportamiento de compra de los clientes de la empresa a fin de implementar mecanismos para satisfacer la demanda. (F19,O2) - En razón de que cuenta con recurso humano y financiero disponible puede innovar y experimentar otros horizontes aliándose a empresas de alto nivel industrial (O10, F23,F11) - Aprovechar al máximo la marca ya que es muy competitiva y conocida en el mercado nacional (F12,O11)	- Fortalecer los conocimientos del recurso humano a fin de que laboren de manera efectiva y eficiente cumpliendo a cabalidad los objetivos organizacionales. (D1,D2,D9,D12,D13,O6) - Mejorar la capacidad instalada invirtiendo en tecnologías de punta, optimizando así los recursos disponibles de la planta. (D3,D12,D15,O5) - Diseñar estrategias que permitan focalizar las necesidades del cliente a fin de satisfacerlas en su totalidad (D10,D15,D16,O12) - Establecer medidas de verificación que permitan certificar el cumplimiento de las políticas y del reglamento interno como también de las actividades correspondientes al trabajo asignado. (O12,O5,D5,D7,D8) - Considerar la posibilidad de contratar espacios de recreación para el personal a fin de que se estimulen buenas relaciones interpersonales. (O13, D14) - Diseñar nuevas técnicas y métodos de negociación.(O12,D10) - De acuerdo a la necesidad de la empresa adquirir equipos de producción y de oficina a fin de que se optimice con dinamismo y agilidad las actividades planificadas de la compañía.(D17, O7) - Incorporar un sistema de sugerencias para clientes y empleados de la empresa. (D9,D11,O4)

DA (Debilidades Vs. Amenazas)	FA (Fortalezas Vs. Amenazas)
- Establecer que el talento humano labore en condiciones favorables y armoniosas a fin de alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (D1,D3,D4,D6,D8,D9,D11,A12) - Procurar instalar un Sistema Integral de innovación en todas las áreas de la planta. (D3,D10,D15,A2,A3) - Establecer un vínculo de confianza entre el cliente y la empresa que permita un acercamiento cada vez mayor a mas clientes.(D13,D15,D16,A7) - Diseñar estrategias que admitan llegar a diferentes segmentos de mercado ofreciendo servicios agregados al producto que permitan captar la mayor cantidad de clientes. (D19,A8,A6) - Mejorar los procesos de control (Administrativo-Operativo) con el objeto de obtener estándares de control óptimos que garanticen eficiencia y eficacia en las actividades del personal. (D4,D5,A6,A7) - Ofrecer soluciones eficaces y de calidad que satisfagan el mercado actual y que cubran las necesidades tecnológicas de la compañía. (D17,A11,A4)	- Aprovechar la obtención de préstamos financieros para la inversión tecnológica por parte de las entidades bancarias debido a la buena economía empresarial que dispone. (F23,A8) - Valerse de los constantes cambios tecnológicos para mantenerse actualizados y ofrecer siempre lo último y lo mejor en cuanto a servicio se refiere. (F12,F17,F23,F25,F26,F27,A10) - Garantizar un ambiente laboral armónico donde la remuneración del personal y la cultura organizacional sean los ejes principales para el bienestar del talento humano. (F6,F9,F13A12) - Capacitar a sus altos ejecutivos para que incrementen el caudal de conocimientos a fin de que tomen decisiones objetivas en beneficio de la empresa (A11,F11) - Estudiar mas de cerca a la competencia a fin de tomar las medidas pertinentes en cuanto a captación de mercado (A4,A9,F11) - Aplicar regularmente un estudio para conocer las necesidades y grado de satisfacción de los clientes. (A2,F19) - Aumentar la cartera de clientes y satisfacer a los ya existentes brindándoles servicios de calidad a fin de mantenerlos constantemente activos en la actividad comercial de la empresa. (A6,F26)

6.8.2. Ámbitos estratégicos institucionales

Se consideraron para el análisis las siguientes áreas estratégicas.

Gerencia

Representante legal encargada de la ejecución de políticas y directrices emitidas por la gerencia general, las mismas que garantizaran el correcto y eficaz funcionamiento de la actividad laboral.

Administración

Equipo de trabajo encargado planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los elementos de la organización utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos preestablecidos.

Producción

Responsable de supervisar que dentro de un proceso productivo se cumpla con los objetivos y con el plan de producción dando soluciones a problemas presentados a la mayor brevedad posible garantizando que las personas a su cargo se comprometan con sus funciones, y las cumplan a cabalidad.

Comercialización

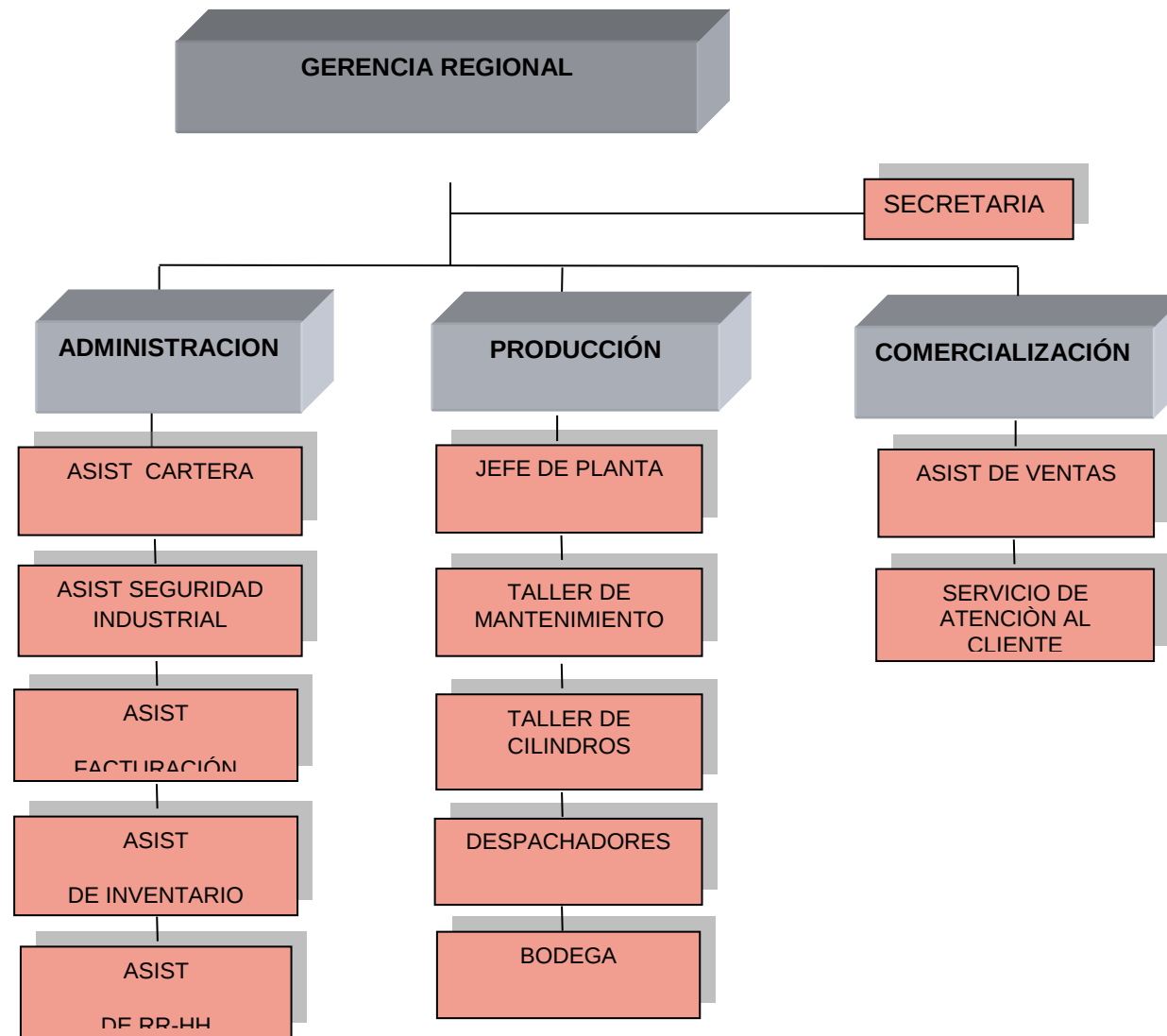
Departamento encargado de explorar mercados meta, con el fin de captar nuevos clientes, brindando servicios de calidad los que permitirán satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores con eficacia.

Recursos humanos

Unidad responsable del reclutamiento y selección del personal idóneo para cada puesto de trabajo en la organización. Capacitando y desarrollando programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.

FIGURA 6.1-1

ÁREAS ESTRATÉGICAS



6.8.3. Declaración de la misión

“CONGAS es una empresa comercializadora de gas licuado de petróleo doméstico e industrial, su actividad la desarrolla sustentada en estándares de calidad de sus productos, en el servicio y satisfacción de sus clientes”.

6.8.4. Declaración de la visión

“Ser la comercializadora de gas licuado de petróleo número uno en la Provincia de Los Ríos por su nivel de productividad, eficiencia en el servicio y sobre todo por el programa de desarrollo y promoción de su recurso humano”.

6.8.5. Principios y valores organizacionales

La compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo para el adecuado desarrollo de sus actividades opera bajo la práctica de los siguientes valores corporativos:

Compromiso.-Permitiéndonos actuar con ética y profesionalismo interactuando con dinamismo y disposición de servicio a nuestro entorno social.

Confianza.- Generamos confianza siendo honestos y coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos creando relaciones de confianza entre nuestros clientes para el logro de objetivos comunes.

Servicio.-Buscamos responder con eficacia y eficiencia las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo así con nuestros compromisos.

Desarrollo Sostenible.-Nuestro objetivo principal es ser un empresa rentable cada vez más enfocados a la continuidad y desarrollo sostenible a través del balance y cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo.

6.8.6. Políticas del plan estratégico por área

El Plan Estratégico precisa sus manejos organizacionales por áreas que permitan a la empresa su fortalecimiento y desarrollo sostenible a corto y mediano plazo.

Gerencia

1. Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
2. Estar en constante comunicación con todos los departamentos con el fin de conocer las necesidades y actividades operacionales de la empresa.
3. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de los objetivos de los diferentes departamentos.
4. Abrir programas de capacitación y entrenamiento para potenciar las capacidades del personal.
5. Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.

Administración

1. Aplicar planes que conlleven al mejoramiento continuo de las diferentes actividades laborales.
2. Implementar reestructuraciones en la infraestructura para brindar un servicio de calidad a los clientes internos y externos
3. Administrar eficazmente los recursos de la empresa tanto humanos, como de capacidad instalada.
4. Aplicar las herramientas establecidas para el logro de la misión, visión y objetivos de la empresa.
5. Solucionar acertada y oportunamente a los inconvenientes que puedan presentarse.

Producción

1. Supervisar todas las acciones del grupo de trabajo.
2. Ejecutar informes de calidad que confirme el estado en que sube el cilindro a la plataforma de envasado.
3. Llevar el control de la producción, inventarios, higiene y seguridad industrial.
4. Realizar la planeación y la correcta distribución de los equipos y maquinarias de trabajo.

5. Mantener satisfechos a los clientes cumpliendo con entregar en forma oportuna el producto.

Comercialización

1. Mantener satisfechos a los clientes entregando a tiempo el producto.
2. La atención al cliente ya sea personalizada o vía telefónica deberá ser de calidad haciendo énfasis que lo primordial es la satisfacción de sus necesidades.
3. En el momento que se tome el pedido al cliente se le informará de forma inmediata si va ser abastecido del producto precisando los motivos que impiden el cumplimiento de la entrega.
4. Proponer a la gerencia un sistema de estímulos que permitan mantener motivada a la cartera de clientes.
5. Elaborar estrategias que admitan captar clientes potenciales permitiendo incrementar la productividad de la compañía.

Recursos Humanos

1. Ejecutar los procesos de reclutamiento, selección, contratación y desvinculación del personal.
2. Proponer alternativas que permitan lograr el mejoramiento de las relaciones laborales de la compañía en general.
3. Participar con el Comité Paritario de Higiene y Seguridad, en la elaboración de programas tendientes a evitar accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
4. Cancelar todos los beneficios que la ley laboral dispone, ejecutando los procesos mensuales de liquidación y pagos de remuneraciones del personal.
5. Evaluar periódicamente las necesidades de capacitación.

6.8.7 Definición de objetivos estratégicos

Gerencia

Promover una gestión administrativa en función a la planificación, organización, dirección y control, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa.

Administración

Asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos a fin de coordinar eficientemente las labores administrativas

Recursos Humanos

Velar por el bienestar del recurso humano y de la organización, garantizando al empleado óptimas condiciones de trabajo y a la empresa que el elemento humano contratado es el idóneo para el cabal cumplimiento de los objetivos.

Comercialización

Contribuir al crecimiento productivo de la compañía, identificando con dinamismo las áreas de mercado potencial.

6.8.8 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, METAS E INDICADORES

TABLA 6.1-3

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, METAS E INDICADORES DE GERENCIA, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS	INDICADORES	CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION
1. Promover una gestión administrativa en función a la planificación, organización, dirección y control, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa	Lograr una mejor coordinación de los procesos operativos a fin de optimizar la comunicación interna	A partir del 2011 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico	Mejoramiento de procesos operativos	$E = \frac{\text{Procesos operativos mejorados}}{\text{Numero total de procesos operativos}} \times 100$	SISTEMA DE INFORMACIÓN OPERATIVA (SIO)
	Difundir la planificación estratégica actual a fin de comprometer a los colaboradores a que aporten con su mejor esfuerzo a conseguir el cumplimiento de los objetivos	Lograr que desde el 2011 las actividades estratégicas se ejecuten de acuerdo a lo planificado	Actividades ejecutadas justo a tiempo	$E = \frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Numero total de actividades}} \times 100$	REPORTES DE RESULTADOS
	Impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los miembros de departamentos y áreas en general	Desde agosto del 2011 los empleados administrativos y operativos fomentaran el eficaz intercambio de información a fin de mejorar la comunicación interna	Empleados administrativos y operativos	$E = \frac{\text{Empleados administrativos y operativos}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$	EVALUACIÓN A EMPLEADOS 96

GERENCIA

ADMINISTRACIÓN

2. Asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos a fin de coordinar eficientemente las labores administrativas	Mejorar los procesos administrativos en las áreas de Cartera, Seguridad Industrial, Facturación, Inventario y Recursos Humanos	A partir del 2012 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico	Mejoramiento de procesos administrativos	$E = \frac{\text{Procesos administrativos mejorados}}{\text{Numero total de procesos administrativos}} \times 100$	SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (SIA)
	Planificar actividades dirigidas a la obtención de mejores resultados	Lograr que desde el 2011 las actividades se ejecuten oportunamente	Actividades ejecutadas justo a tiempo	$E = \frac{\text{Actividades ejecutadas}}{\text{Numero total de actividades}} \times 100$	REPORTES DE RESULTADOS
	Involucrar a los empleados en los logros institucionales	Desde agosto del 2011 los empleados en su totalidad conocerán la misión, visión y valores institucionales de la empresa	Empleados conocedores de los valores institucionales	$E = \frac{\text{Empleados conocedores de los valores institucionales}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$	EVALUACIÓN A EMPLEADOS

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION
3. Velar por el bienestar del recurso humano y de la organización, garantizando al empleado óptimas condiciones de trabajo y a la empresa que el elemento humano contratado es el idóneo para el cabal cumplimiento de los objetivos	Crear un ambiente de cordialidad entre todos los colaboradores de la empresa a través de espacios armónicos de trabajo	Desde el 2012 los empleados desempeñaran sus labores bajo una misma cultura organizacional en espacios físicos agradables y confortables	Mejoramiento del ambiente laboral	$E = \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$	ENCUESTAS Y ENTREVISTAS AL PERSONAL
	Desarrollar y potencializar el talento humano de la organización a través de planes de formación y de entrenamiento	Alcanzar que desde el 2012 la empresa cuente con personal comprometido con la institución y con la labor que realiza.	Talento humano competente	$E = \frac{\text{Promedio de calificación en evaluaciones}}{\text{Calificación total de evaluación}} \times 100$	EVALUACIONES DE CAPACITACION
	Incrementar el nivel de motivación en los colaboradores y el sentido de pertenencia para con la organización	Lograr que desde el 2012 la empresa mantenga motivados a los empleados. mejorando el sistema salarial, médico y cubriendo las necesidades existentes para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo	Programas de motivación	$E = \frac{\text{Numero de programas de motivación en marcha}}{\text{Numero total de programas de motivación}} \times 100$	ARCHIVO DE RRHH
	Instituir al trabajo en equipo como una forma de desarrollo de las actividades de la empresa	Incorporar desde octubre 2011 a los empleados de todos los niveles a las sesiones de trabajo que la gerencia crea necesario	Empleados participativos	$E = \frac{\text{Numero de empleados capacitados}}{\text{Numero total de empleados}} \times 100$	ARCHIVO DE RRHH

OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	CÁLCULO	MEDIOS DE VERIFICACION
4. Contribuir al crecimiento productivo de la compañía, identificando con dinamismo las áreas de mercado potencial	Conseguir incrementar el nivel de servicio que brinda la empresa	Alcanzar un sistema logístico, eficaz, rápido y flexible que permita satisfacer las necesidades de los clientes.	Sistema Logístico	$E = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Número total de clientes}} \times 100$	ESTADÍSTICAS DE VENTAS
	Obtener una mejor coordinación de los procesos de servicio y atención al cliente.	Lograr que desde el 2012 la empresa cuente con personal capacitado y comprometido con la labor que realiza.	Talento humano competente	$E = \frac{\text{Promedio de calificación en evaluaciones}}{\text{Calificación total de evaluación}} \times 100$	EVALUACIONES AL PERSONAL
	Diseñar programas que contribuyan a la motivación de los clientes en función al nivel de compra	Para el 2012 tener los proyectos que se realizaran con los departamentos pertinentes a fin de buscar la mejor alternativa para motivar a los clientes	Programas de motivación	$E = \frac{\text{Numero de programas de motivación en marcha}}{\text{Numero total de programas de motivación}} \times 100$	ARCHIVO DE RRHH
	Consolidar una red amplia y organizada de clientes permanentes y potenciales	Desde octubre del 2011 los empleados del departamento de comercialización ejecutaran planes de acción en búsqueda de nuevos clientes	Empleados capacitados	$E = \frac{\text{Numero de empleados capacitados}}{\text{Numero total de empleados}} \times 100$	ESTUDIO DE MERCADO

COMERCIALIZACIÓN

6.8.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS DE ACCIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

TABLA 6.1-4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ESTRATEGIAS DE ACCIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN APLICADOS A GERENCIA, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y COMERCIALIZACIÓN
--------------------	---

GERENCIA

OBJETIVOS (FINES) ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS DE ACCION	MEDIOS DE VERIFICACION
1. Promover una gestión administrativa en función a la planificación, organización, dirección y control a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa	1. Desarrollar sistemas de información que permitan estar al tanto de la operatividad de cada departamento. 2. Fiscalizar el cumplimiento del quehacer laboral de toda el área organizacional. 3. Incorporar equipos con lo últimos avances tecnológicos.	SISTEMA DE INFORMACIÓN OPERATIVA (SIO)
	4. Impulsar el diseño y ejecución de los planes estratégicos. 5. Fomentar políticas de control en las diferentes áreas operativas. 6. Aplicar medios de seguimiento, control y evaluación de los diferentes procesos.	REPORTES DE RESULTADOS

	7. Mantener un adecuado clima laboral en la organización. 8. Implementar sistemas de datos que permitan obtener el cruce información oportunamente. 9. Establecer un sistema de buzón de sugerencias y comentarios a fin de obtener información informal.	EVALUACION A EMPLEADOS
--	--	------------------------

ADMINISTRACIÓN

OBJETIVOS (FINES) ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS DE ACCION	MEDIOS DE VERIFICACION
2. Asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos a fin de coordinar eficientemente las labores administrativas	1. Proporcionar los medios tecnológicos y humanos a fin de mejorar la gestión administrativa de cada área de la estructura organizacional.	SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (SIA)
	2. Implementar planes técnicos y de fácil comprensión de los procedimientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos de cada departamento.	REPORTES DE RESULTADOS
	3. Inducir al personal a conocer la planificación estratégica actual los involucrará en el cumplimiento de las metas de la compañía.	ARCHIVO DE RRHH

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS (FINES) ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS DE ACCION	MEDIOS DE VERIFICACION
3. Velar por el bienestar del recurso humano y de la organización, garantizando al empleado óptimas condiciones de trabajo y a la empresa que el elemento humano contratado es el idóneo para el cabal cumplimiento de los objetivos	1. Readecuar los actuales espacios de trabajo de acuerdo a la función que desempeña cada área, exponiendo de manera física la cultura organizacional a fin de que todo el personal labore bajo una misma cultura	ENCUESTAS Y ENTREVISTAS AL PERSONAL
	2. Implementar planes de capacitación interna acordes a los requerimientos del puesto, en temas técnicos y de desarrollo individual, a través de talleres, conferencias, etc.	EVALUACIONES DE CAPACITACIÓN

	3. Analizar la situación salarial de cada puesto de trabajo como también la implementación de nuevas prestaciones para los empleados que vayan en beneficio personal y de sus familias.	ARCHIVO DE RRHH
	4. Fomentar la planificación de talleres de trabajo en equipo y liderazgo comprometiendo al personal de todos los niveles a trabajar juntos por el cumplimiento de los objetivos organizacionales	ARCHIVO DE RRHH

COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVOS (FINES) ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS DE ACCION	MEDIOS DE VERIFICACION
4. Contribuir al crecimiento productivo de la compañía, identificando con dinamismo las áreas de mercado potencial	1. Establecer la debida transmisión de políticas de servicio al cliente y de logística.	ENCUESTAS Y ENTREVISTAS AL PERSONAL

	2. Contar con talento humano capacitado a fin de que esté presto a resolver problemas de comercialización y evitar caer en contingencia.	EVALUACIONES AL PERSONAL
	3. Analizar sistemas de estímulos que permitan mantener motivada a la cartera de clientes.	ARCHIVO DE CLIENTES
	4. Fomentar la planificación de explorar nuevos mercados en búsqueda de clientes potenciales que permitan elevar la productividad de la empresa.	ESTUDIO DE MERCADO

6.8.10. DEFINICIÓN DE RESPONSABLES POR FUNCIONES Y POR PROYECTOS

TABLA 6.1-5	DEFINICIÓN DE RESPONSABLES POR FUNCIONES Y POR PROYECTOS FIJADOS A GERENCIA, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y COMERCIALIZACIÓN
-------------	--

GERENCIA

OBJETIVO OPERATIVO 1: Lograr una mejor coordinación de los procesos operativos a fin de optimizar la comunicación interna.

META: A partir del 2011 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico.

MEDIOS DE VERIFICACION: Sistema de información operativa (SIO).

RESPONSABLE: Administrador(a) y asistentes.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P1. Desarrollo de sistemas de información que permitan estar al tanto de la operatividad de cada departamento.			
P2. Fiscalizar el cumplimiento del quehacer laboral de toda el área organizacional			
P3. Incorporar equipos con lo últimos avances tecnológicos			

OBJETIVO OPERATIVO 2: Difundir la planificación estratégica actual a fin de comprometer a los colaboradores a que aporten con su mejor esfuerzo a conseguir el cumplimiento de los objetivos.

META: Lograr que desde el 2011 las actividades estratégicas se ejecuten de acuerdo a lo planificado.

MEDIOS DE VERIFICACION: Reportes de resultados.

RESPONSABLE: Administrador(a) y asistentes.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P4. Impulsar el diseño y ejecución de los planes estratégicos			
P5. Fomentar políticas de control en las diferentes áreas operativas			
P6. Aplicar medios de seguimiento, control y evaluación de los			

diferentes procesos			
---------------------	--	--	--

OBJETIVO OPERATIVO 3: Impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los miembros de departamentos y áreas en general.

META: Desde agosto del 2011 los empleados administrativos y operativos fomentaran el eficaz intercambio de información a fin de mejorar la comunicación interna.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluación a empleados.

RESPONSABLE: Administrador(a) y asistentes.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P7. Mantener un adecuado clima laboral en la organización			
P8. Implementar sistemas de datos que permitan obtener el cruce información oportunamente			
P9. Establecer un sistema de buzón de sugerencias y comentarios a fin de obtener información informal			

ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO OPERATIVO 1: Mejorar los procesos administrativos en las áreas de Cartera, Seguridad Industrial, Facturación, Inventario y Recursos Humanos.

META: A partir del 2012 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico.

MEDIOS DE VERIFICACION: Sistema de información administrativa.

RESPONSABLE: Gerente y asistentes.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P10. Proporcionar los medios tecnológicos y humanos a fin de mejorar la gestión administrativa de cada área de la estructura			

organizacional			
----------------	--	--	--

OBJETIVO OPERATIVO 2: Planificar actividades dirigidas a la obtención de mejores resultados.

META: Lograr que desde el 2011 las actividades se ejecuten oportunamente.

MEDIOS DE VERIFICACION: Reportes de resultados.

RESPONSABLE: Gerencia y asistentes.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P11. Implementar planes técnicos y de fácil comprensión de los procedimientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos de cada departamento			

OBJETIVO OPERATIVO 3: Involucrar a los empleados en los logros institucionales.

META: Desde agosto del 2011 los empleados en su totalidad conocerán la misión, visión y valores institucionales de la empresa.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluación a empleados.

RESPONSABLE: Gerencia, jefe de recursos humanos y asistentes en general.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P12. Inducir al personal a conocer la planificación estratégica actual los involucrará en el cumplimiento de las metas de la compañía			

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO OPERATIVO 1: Crear un ambiente de cordialidad entre todos los colaboradores de la empresa a través de espacios armónicos de trabajo.

META: Desde el 2012 los empleados desempeñaran sus labores bajo una misma cultura organizacional en espacios físicos agradables y confortables.

MEDIOS DE VERIFICACION: Encuestas y entrevistas al personal.

RESPONSABLE: Gerencia y jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P13. Readecuar los actuales espacios de trabajo y difundir la cultura organizacional			

OBJETIVO OPERATIVO 2: Desarrollar y potencializar el talento humano de la organización a través de planes de formación y de entrenamiento.

META: Alcanzar que desde el 2012 la empresa cuente con personal comprometido con la institución y con la labor que realiza.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluaciones de capacitación.

RESPONSABLE: Gerencia y jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P14. Implementar planes de capacitación interna acordes a los requerimientos del puesto, en temas técnicos y de desarrollo individual, a través de talleres, conferencias, etc.			

OBJETIVO OPERATIVO 3: Incrementar el nivel de motivación en los colaboradores y el sentido de pertenencia para con la organización.

META: Lograr que desde el 2012 la empresa mantenga motivados a los empleados mejorando el sistema salarial, médico y cubriendo las necesidades existentes para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de recursos humanos

PROYECTOS	2011	2012	2013
-----------	------	------	------

P15. Analizar la situación salarial de cada puesto de trabajo como también la implementación de nuevas prestaciones para los empleados que vayan en beneficio personal y de sus familias			
---	--	--	--

OBJETIVO OPERATIVO 4: Instituir al trabajo en equipo como una forma de desarrollo de las actividades de la empresa.

META: Incorporar desde octubre 2011 a los empleados de todos los niveles a las sesiones de trabajo que la gerencia crea necesario.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia y jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P16. Fomentar la planificación de talleres de trabajo en equipo y liderazgo comprometiendo al personal de todos los niveles a trabajar juntos por el cumplimiento de los objetivos organizacionales			

COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO OPERATIVO 1: Conseguir incrementar el nivel de servicio que brinda la empresa.

META: Alcanzar un sistema logístico, eficaz, rápido y flexible que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

MEDIOS DE VERIFICACION: Estadísticas de ventas.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de comercialización.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P17. Establecer la debida transmisión de políticas de servicio al cliente y de logística			

OBJETIVO OPERATIVO 2: Obtener una mejor coordinación de los procesos de servicio y atención al cliente.

META: Lograr que desde el 2012 la empresa cuente con personal capacitado y comprometido con la labor que realiza.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluación de personal.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de comercialización.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P18. Contar con talento humano capacitado a fin de que esté presto a resolver problemas de comercialización y evitar caer en contingencia			

OBJETIVO OPERATIVO 3: Diseñar programas que contribuyan a la motivación de los clientes en función al nivel de compra.

META: Para el 2012 tener los proyectos que se realizaran con los departamentos pertinentes a fin de buscar la mejor alternativa para motivar a los clientes.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia y asistentes.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P19. Analizar sistemas de estímulos que permitan mantener motivada a la cartera de clientes.			

OBJETIVO OPERATIVO 4: Consolidar una red amplia y organizada de clientes permanentes y potenciales.

META: Desde octubre del 2011 los empleados del departamento de comercialización ejecutaran planes de acción en búsqueda de nuevos clientes.

MEDIOS DE VERIFICACION: Estudio de mercado.

RESPONSABLE: Gerencia, jefe de comercialización y de recursos humanos.

PROYECTOS	2011	2012	2013
P20. Fomentar la planificación de explorar nuevos mercados en búsqueda de clientes potenciales que permitan elevar la productividad de la empresa.			

6.8.11 Matrices de proyectos y actividades

TABLA 6.1-6	MATRICES DE PROYECTOS Y ACTIVIDADES PARA GERENCIA, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS, Y COMERCIALIZACIÓN
-------------	---

GERENCIA

OBJETIVO OPERATIVO 1: Lograr una mejor coordinación de los procesos operativos a fin de optimizar la comunicación interna.

META: A partir del 2011 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico.

MEDIOS DE VERIFICACION: Sistema de información operativa (SIO).

RESPONSABLE: Administrador(a) y asistentes.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P1. Desarrollo de sistemas de información que permitan estar al tanto de la operatividad de cada departamento	ACT1. Designación de responsables ACT2. Estudio de los procesos ACT3. Establecer nuevos procedimientos ACT4. Ejecución de nuevos procedimientos ACT5. Seguimiento y Evaluación
P2. Fiscalizar el cumplimiento del quehacer laboral de toda el área organizacional	ACT1. Realizar frecuentes inspecciones de cada puesto de trabajo ACT2. Solicitar reportes quincenales y mensuales

	de la actividad laboral de cada departamento ACT3. Convocar a reuniones de trabajo a fin de discutir los problemas existentes encada área de trabajo
P3. Incorporar equipos con lo últimos avances tecnológicos	ACT1. Designación de responsables ACT2. Mantenimiento y verificación de los muebles y equipos de oficina

OBJETIVO OPERATIVO 2: Difundir la planificación estratégica actual a fin de comprometer a los colaboradores a que aporten con su mejor esfuerzo a conseguir el cumplimiento de los objetivos.

META: Lograr que desde el 2011 las actividades estratégicas se ejecuten de acuerdo a lo planificado.

MEDIOS DE VERIFICACION: Reportes de resultado.

RESPONSABLE: Administrador(a) y asistentes.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P4. Impulsar el diseño y ejecución de los planes estratégicos	ACT1. Designación de responsables ACT2. Estudio de cada uno de los procesos desarrollados ACT3. Diseñar controles apropiados ACT4. Seguimiento y Evaluación
P5. Fomentar políticas de control en las diferentes áreas operativas	ACT1. Designación de responsables ACT2. Participación de empleados en sesiones de conocimientos de nuevas políticas ACT3. Seguimiento y Ejecución
P6. Aplicar medios de seguimiento, control y evaluación de los diferentes procesos	ACT1. Designación de responsables ACT2. Evaluar los sistemas de seguimiento existentes ACT3. Estudio para desarrollar sistemas de cumplimientos de objetivos computarizados ACT4. Seguimiento y Ejecución.

OBJETIVO OPERATIVO 3: Impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los miembros de departamentos y áreas en general.

META: Desde agosto del 2011 los empleados administrativos y operativos fomentaran el eficaz intercambio de información a fin de mejorar la comunicación interna.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluación a empleados.

RESPONSABLE: Administrador(a) y asistentes.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P7. Mantener un adecuado clima laboral en la organización	ACT1. Brindar las técnicas y herramientas necesarias acerca de inteligencia emocional aplicado al trabajo ACT2. Capacitación al personal con temas relacionados a la actividad comercial, historia, misión, visión y valores ACT3. Seguimiento y ejecución.
P8. Implementar sistemas de datos que permitan obtener el cruce información oportunamente	ACT1. Designación de responsables ACT2. Participación de empleados en mantener al día la información ACT3. Seguimiento y Ejecución
P9. Establecer un sistema de buzón de sugerencias y comentarios a fin de obtener información informal	ACT1. Fomentar un ambiente de confianza para que los clientes internos y externos denuncien novedades ACT2. Designar el responsable de abrir la urna y de reportar las novedades a la gerencia ACT3. Seguimiento y evaluación.

ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO OPERATIVO 1: Mejorar los procesos administrativos en las áreas de Cartera, Seguridad Industrial, Facturación, Inventario y Recursos Humanos.

META: A partir del 2012 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico.

MEDIOS DE VERIFICACION: Sistema de información administrativa.

RESPONSABLE: Gerente y asistentes.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P10. Proporcionar los medios tecnológicos y humanos a fin de mejorar la gestión administrativa de cada área de la estructura organizacional	ACT1. Realizar un estudio para detectar las áreas operativas que necesitan cambio de tecnología ACT2. Designación de responsables. ACT3. Seguimiento y Ejecución.

OBJETIVO OPERATIVO 2: Planificar actividades dirigidas a la obtención de mejores resultados.

META: Lograr que desde el 2011 las actividades se ejecuten oportunamente.

MEDIOS DE VERIFICACION: Reportes de resultados.

RESPONSABLE: Gerencia y asistentes.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P11. Implementar planes técnicos y de fácil comprensión de los procedimientos a seguir para el cumplimiento de los objetivos de cada departamento	ACT1. Convocar a todo el personal a fin de dar a conocer los planes de acción ACT2. Designación de responsables ACT3. Seguimiento y evaluación.

OBJETIVO OPERATIVO 3: Involucrar a los empleados en los logros institucionales.

META: Desde agosto del 2011 los empleados en su totalidad conocerán la misión, visión y valores institucionales de la empresa.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluación a empleados.

RESPONSABLE: Gerencia, jefe de recursos humanos y asistentes en general.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
-----------	-------------

P12. Inducir al personal a conocer la planificación estratégica actual los involucrará en el cumplimiento de las metas de la compañía	ACT1. Designación de responsables. ACT2. Elaboración de estadísticas y comparativos de las metas organizacionales ACT3. Seguimiento y ejecución.
--	---

RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO OPERATIVO 1: Crear un ambiente de cordialidad entre todos los colaboradores de la empresa a través de espacios armónicos de trabajo.

META: Desde el 2012 los empleados desempeñaran sus labores bajo una misma cultura organizacional en espacios físicos agradables y confortables.

MEDIOS DE VERIFICACION: Encuestas y entrevistas al personal.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P13. Readecuar los actuales espacios de trabajo y difundir la cultura organizacional	ACT1. Realizar un estudio de los problemas que afectan el comportamiento del talento humano ACT2. Efectuar talleres de inteligencia emocional aplicados al trabajo ACT3. Exponer en todas las áreas de la organización la misión, visión y valores corporativos a fin de que todo el personal conozca y labore bajo un mismo pensamiento empresarial ACT4. Llevar a cabo días de integración de empleados para que confraternicen y por un momento olviden el estrés laboral ACT5. Entregar oportunamente los materiales de oficina, implementos y equipos de trabajo y de seguridad (guantes, casco, uniformes)

OBJETIVO OPERATIVO 2: Desarrollar y potencializar el talento humano de la organización a través de planes de formación y de entrenamiento.

META: Alcanzar que desde el 2012 la empresa cuente con personal comprometido con la institución y con la labor que realiza.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluaciones de capacitación.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P14. Implementar planes de capacitación interna acordes a los requerimientos del puesto, en temas técnicos y de desarrollo individual, a través de talleres, conferencias, etc.	ACT1. Hacer una evaluación de cómo responde el empleado ante las responsabilidades asignadas ACT2. Identificar de acuerdo al puesto de trabajo que ámbito hay que capacitar ACT3. Elaborar cronograma de capacitación por área para empleados de la empresa ACT4. Elaborar presupuestos ACT5. Desarrollar estadísticas que permitan calificar el desempeño del empleado después de la capacitación

OBJETIVO OPERATIVO 3: Incrementar el nivel de motivación en los colaboradores y el sentido de pertenencia para con la organización.

META: Lograr que desde el 2012 la empresa mantenga motivados a los empleados, mejorando el sistema salarial, médico y cubriendo las necesidades existentes para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de Recursos Humanos.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P15. Analizar la situación salarial de cada puesto de trabajo como también la implementación de nuevas prestaciones para los empleados que vayan en beneficio personal y de sus familias	ACT1. Hacer una evaluación de cada responsabilidad que tiene cada trabajador y en base a eso realizar los incrementos salariales ACT2. Contratar servicios que faciliten créditos en farmacias, comisariatos y dispensarios de salud ACT3. Desarrollar estadísticas de resultados laborales que permitan motivar al empleado

OBJETIVO OPERATIVO 4: Instituir al trabajo en equipo como una forma de desarrollo de las actividades de la empresa.

META: Incorporar desde octubre del 2011 a los empleados de todos los niveles a las sesiones de trabajo que la gerencia crea necesario.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de recursos humanos.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P16. Fomentar la planificación de talleres de trabajo en equipo y liderazgo comprometiendo al personal de todos los niveles a trabajar juntos por el cumplimiento de los objetivos organizacionales	ACT1. Conseguir una mayor involucración y compromiso del personal en el proyecto de empresa ACT2. Transmitir y compartir la misión, visión valores organizacionales y las estrategias para el cumplimiento de objetivos ACT3. Convocar reuniones en las cuales se cuente con la participación de todos los empleados

COMERCIALIZACIÓN

OBJETIVO OPERATIVO 1: Conseguir incrementar el nivel de servicio que brinda la empresa.

META: Alcanzar un sistema logístico, eficaz, rápido y flexible que permita satisfacer las necesidades de los clientes.

MEDIOS DE VERIFICACION: Estadísticas de ventas.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de comercialización.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P17. Establecer la debida transmisión de políticas de servicio al cliente y de logística	ACT1. Designación de responsables ACT2. Diseñar procedimientos estandarizados en las entregas del productos ACT1. Establecer normativas que permitan optimizar la ejecución de las actividades ACT3. Seguimiento y evaluación

OBJETIVO OPERATIVO 2: Obtener una mejor coordinación de los procesos de servicio y atención al cliente.

META: Lograr que desde el 2012 la empresa cuente con personal capacitado y comprometido con la labor que realiza.

MEDIOS DE VERIFICACION: Evaluaciones de personal.

RESPONSABLE: Gerencia y Jefe de comercialización.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P18. Contar con talento humano capacitado a fin de que esté presto a resolver problemas que nos hagan caer en contingencia	ACT1. Designación de responsables ACT2. Elaborar cronogramas de capacitación constante al personal a fin de que no caiga en improvisación a la hora de resolver los problemas ACT3. Seguimiento y evaluación

OBJETIVO OPERATIVO 3: Diseñar programas que contribuyan a la motivación de los clientes en función al nivel de compra

META: Para el 2012 tener los proyectos que se realizaran con los departamentos pertinentes a fin de buscar la mejor alternativa para motivar a los clientes.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia y asistentes.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P19. Analizar sistemas de estímulos que permitan mantener motivada a la cartera de clientes	ACT4. Designación de responsables ACT1. Analizar estrategias que permitan el justo beneficio tanto para la empresa como para los clientes ACT2. Seguimiento y evaluación

OBJETIVO OPERATIVO 4: Consolidar una red amplia y organizada de clientes permanentes y potenciales.

META: Desde octubre del 2011 los empleados del departamento de comercialización ejecutaran planes de acción en búsqueda de nuevos clientes.

MEDIOS DE VERIFICACION: Archivo de recursos humanos.

RESPONSABLE: Gerencia, jefe de comercialización y de recursos humanos.

PROYECTOS	ACTIVIDADES
P20. Fomentar la planificación de explorar nuevos mercados en búsqueda de clientes potenciales que permitan elevar la productividad de la empresa	ACT1. Designación de responsables ACT2. Analizar estrategias que permitan ingresar a nuevos mercados ACT3. Seguimiento y evaluación

6.8.12 . Proyección de egresos para el plan estratégico de la empresa CONGAS CA Sucursal Quevedo periodo 2011-2013

TABLA 6.1-7		PROYECCIÓN DE EGRESOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CONGAS C.A SUCURSAL QUEVEDO PERIODO 2011-2013 PARA GERENCIA, ADMINISTRACIÓN, RECURSOS HUMANOS Y COMERCIALIZACIÓN			
GERENCIA			PRESUPUESTO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS	2011	2012	2013
1 Promover una gestión administrativa en función a la planificación, organización, dirección y control, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa	Lograr una mejor coordinación de los procesos operativos a fin de optimizar la comunicación interna	A partir del 2011 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico	\$ -	\$ 3.150,00	\$ 250,00
	Difundir la planificación estratégica actual a fin de comprometer a los colaboradores a que aporten con su mejor esfuerzo a conseguir el cumplimiento de los objetivos	Lograr que desde el 2011 las actividades estratégicas se ejecuten de acuerdo a lo planificado	\$ -	\$ 1.000,00	\$ 400,00
	Impulsar la eficaz coordinación y cooperación entre los miembros de departamentos y áreas en general	Desde agosto del 2011 los empleados administrativos y operativos fomentaran el eficaz intercambio de información a fin de mejorar la comunicación interna	\$ -	\$ 1.875,00	\$ 100,00

SUBTOTAL (1)	\$ -	\$ 6.025,00	\$ 750,00
---------------------	-------------	--------------------	------------------

ADMINISTRACIÓN

			PRESUPUESTO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS	2011	2012	2013
1. Asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos a fin de coordinar eficientemente las labores administrativas	Mejorar los procesos administrativos en las áreas de Cartera, Seguridad Industrial, Facturación, Inventario y Recursos Humanos	A partir del 2012 los procesos ejecutados tendrán un direccionamiento en base al plan estratégico	\$ -	\$ 5.150,00	\$ 150,00
	Planificar actividades dirigidas a la obtención de mejores resultados	Lograr que desde el 2011 las actividades se ejecuten oportunamente	\$ -	\$ 1.800,00	\$ 300,00
	Involucrar a los empleados en los logros institucionales	Desde agosto del 2011 los empleados en su totalidad conocerán la misión, visión y valores institucionales de la empresa	\$ -	\$ 2.875,00	\$ 175,00
SUBTOTAL (1)			\$ -	\$ 9.825,00	\$ 625,00

RECURSOS HUMANOS

			PRESUPUESTO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS	2011	2012	2013
2. Velar por el bienestar del recurso humano y de la organización, garantizando al empleado óptimas condiciones de trabajo y a la empresa que el elemento humano contratado es el idóneo para el cabal cumplimiento de los objetivos.	Crear un ambiente de cordialidad entre todos los colaboradores de la empresa a través de espacios armónicos de trabajo	Desde el 2012 los empleados desempeñaran sus labores bajo una misma cultura organizacional en espacios físicos agradables y confortables	\$ -	\$ 5.500,00	\$ 1.600,00
	Desarrollar y potencializar el talento humano de la organización a través de planes de formación y de entrenamiento	Alcanzar que desde el 2012 la empresa cuente con personal comprometido con la institución y con la labor que realiza	\$ -	\$ 3.500,00	\$ 250,00
	Incrementar el nivel de motivación en los colaboradores y el sentido de pertenencia para con la organización	Lograr que desde el 2012 la empresa mantenga motivados a los empleados. mejorando el sistema salarial, médico y cubriendo las necesidades existentes para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo	\$ -	\$ 4.000,00	\$ 100,00

	Instituir al trabajo en equipo como una forma de desarrollo de las actividades de la empresa	Incorporar desde agosto 2011 a los empleados de todos los niveles a las sesiones de trabajo que la gerencia crea necesario	\$ -	\$ 6.000,00	\$ 2.500,00
SUBTOTAL (2)			\$ -	\$ 19.000,00	\$ 4.450,00

COMERCIALIZACIÓN

			PRESUPUESTO		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO OPERATIVO	METAS	2011	2012	2013
3. Garantizar cada una de las actividades que se generan en la bodega de productos terminados, especialmente que no existan novedades como faltantes o sobrantes en los despachos a clientes y centros de distribuciones.	Conseguir incrementar el nivel de servicio que brinda la empresa	Alcanzar un sistema logístico, eficaz, rápido y flexible que permita satisfacer las necesidades de los clientes	\$ -	\$ 6.500,00	
	Obtener una mejor coordinación de los procesos de servicio y atención al cliente	Lograr que desde el 2012 la empresa cuente con personal capacitado y comprometido con la labor que realiza	\$ -	\$ 2.500,00	\$ 1.000,00

	Diseñar programas que contribuyan a la motivación de los clientes en función al nivel de compra	Para el 2012 tener los proyectos que se realizaran con los departamentos pertinentes a fin de buscar la mejor alternativa para motivar a los clientes	\$ -	\$ 2.450,00	\$ 2.650,00
	Consolidar una red amplia y organizada de clientes permanentes y potenciales	Desde octubre del 2011 los empleados del departamento de comercialización ejecutaran planes de acción en búsqueda de nuevos clientes	\$ -	\$ 2.000,00	
SUBTOTAL (4)			\$ 0,00	\$ 13.450,00	\$ 3.650,00
TOTAL PRESUPUESTO				\$ 48.300,00	\$ 9.475,00

6.9. IMPACTO

La inserción del plan estratégico al inicio generará resistencia al cambio en el talento humano especialmente cuando se trata de controles que servirán para proteger el direccionamiento empresarial de la organización. Sin embargo se espera que dicho instrumento cree un impacto positivo en el desarrollo de las actividades de la empresa, pues el hecho de que todo el personal esté involucrado en el proceso de cambio generará expectativa por conocer los resultados de dicha aplicación y los beneficios que se obtendrán del mismo.

6.10. EVALUACIÓN

El plan estratégico ha sido considerado fundamentalmente para crear ventajas competitivas en respuesta ante el cumplimiento de las metas organizacionales y el entorno exterior. A través del análisis de la situación de la empresa y el estudio de estrategias, se atenuarán los puntos críticos que presenta la compañía. Para ello se deberá realizar constante seguimiento y evaluación a la operatividad de la empresa a fin de que despliegue directrices en base al plan estratégico planteado y de esta manera logre el desarrollo sostenido de la gestión empresarial.

6.11. INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Para su uso

- El plan estratégico debe ser conocido y aprobado por el gerente general de la empresa.
- Dedicado y aplicado para la gerencia regional y personal que labora en la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo.
- El sistema servirá de guía de trabajo e instrumento de consulta que permita una permanente actualización y capacitación para el personal.
- El sistema estará diseñado para la aplicación de controles con el fin de optimizar la operatividad de la empresa.
- El administrador de la división evaluará a las actividades de la organización en base a los objetivos.
- Los resultados deberán ser expuestos y evaluados en una reunión de trabajo previamente establecida que servirá para el análisis y la toma de decisiones.
- El propietario o la gerencia general deberá considerar invertir los recursos necesarios para la puesta en práctica del plan estratégico a fin de cumplir con los objetivos de la organización.

Para su difusión

- Este plan será proporcionado únicamente a la empresa CONGAS C.A. Sucursal Quevedo, para ser difundido a la gerencia regional, administración, recursos humanos y comercialización.
- Queda a criterio de la junta directiva de la empresa proporcionar dicho plan a cualquier persona que lo solicite para su consulta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANDA 2004. Administración Estratégica. Competitividad y Globalización.

THOMSON, Séptima ED, Madrid, España. Pp. 15

LAMBING, P.; KUEHL, C. 1999. Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias. Consultado el 20 de enero del 2009. Disponible en: <http://www.monografias.com/computación/internet/> Pp. 6

KOTLER, PHILL. 2001.
MERCADOTECNIA. CUARTA ED,
PRENTICE HALL
HISPANOAMERICANA S.A.
MÉXICO. 738P

SERNA , Humberto. 2000. Planeación y Gestión Estratégica. Legis Editores. Bogotá, Colombia. Pp. 34

SALLENAVE, 1999. Planificación estratégica de las empresas. Ed. Mundi S.A. Barcelona – España. Pp. 123 – 130.

JOHNSON, Jerry y SCHOLLES, Kevin. 2000. Dirección Estratégica. Editorial Prentice Hall, quinta edición. Madrid. Pp 54 -60

CERTO, Samuel C. y PETER, J. Paul. 2003. Dirección Estratégica. Editorial McGraw Hill. Madrid.

LONGENECKER, Justin, *et al.* 2006. Administración de pequeñas

MONDY, Quayneet al 2005, Administración de recursos humanos, Pearson education, Novena ED, México.

RICO Ramón, *et al* (2001). Procesos Estratégicos y Estructura. Consultado el 03 de agosto del 2008. Disponible en: www.gesteopolis.com

Thompson Arthur y Stricklan A; 2003. “Administración estratégica”. 13ª edición. McGraw-Hill. México. pp. 6-72

LOOR, Solange .2005. Procesos Organizacionales. UNIANDES. Ecuador. Pp. 15-23

HODGE, B.J. y otros. 1998. Teoría de la Organización. Un Enfoque Estratégico. 5ta. Edición. Editorial Prentice Hall. Madrid.

TAYLOR, F. y FAYOL Henry. Principios de la Administración Científica. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 1999

MUÑIZ, Rafael 2008. Marketing en el siglo XXI. Centro de estudios financiero. Segunda. ED, España

ORTIZ, Alberto 2005. Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico. McGraw Hill, Segunda ED. Bogotá, Colombia

STANTON, William *et al.* 2005. Fundamentos de Marketing. McGraw- Hill/ Interamericana. Décima Tercera ED, México

MENGUZZATO Y RENAU 2005. Atención al cliente: Guía practica de técnicas y estrategias. Ed. Ideas Propias

SOTO PINEDA, E. & DOLAN, S. 2004. Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales, Thomson Learning

CHIAVENATO, Idalberto.(2002. Gestión del Talento Humano, México, McGraw-Hill.

CZINKOTA, Michael.2001. Administración de la mercadotecnia. Thomson learning. Segunda ED, Mexico

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Encuesta dirigida a los **empleados** de la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo a fin de conocer las expectativas existentes dentro de la empresa.

1) ¿Las actividades laborales que usted realiza están sujetas a un manual de procedimientos?

SI

☐

NO

☐

2) ¿La labor que usted desarrolla dentro de su área de trabajo tiene conexión adecuada con otros departamentos?

SI

☐

NO

☐

3) ¿Cree usted que la distribución física de las distintas áreas de la organización es la más adecuada?

SI

☐

- NO ☐
- 4) ¿Conoce usted el organigrama funcional de la empresa?
- SI ☐
NO ☐
- 5) ¿Conoce usted la misión, visión y valores corporativos de la compañía nacional de gas CONGAS C.A. Sucursal Quevedo?
- SI ☐
NO ☐
- 6) ¿Cómo se siente con el cargo que ocupa en la empresa?
- MUY SATISFECHO ☐
SATISFECHO ☐
POCO SATISFECHO ☐
NO SATISFECHO ☐
- 7) ¿En su calidad de empleado recibe los beneficios que la ley laboral dispone?
- SI ☐
NO ☐
- 8) ¿En su labor como empleado ha recibido capacitación a fin de fortalecer los conocimientos de la actividad que desempeña?
- SI ☐
NO ☐
- 9) ¿Es adecuada la organización actual para el desarrollo armónico de sus actividades laborales?
- SI ☐
NO ☐
- 10) ¿De acuerdo a la actividad que desempeña, la compañía le facilita a usted equipos de protección que ayuden a preservar su salud física y mental?
- SI ☐
NO ☐
- 11) ¿Las relaciones interpersonales entre empleados y jefes son?
- EXCELENTE ☐
MUY BUENA ☐
BUENA ☐
REGULAR ☐
INSUFICIENTE ☐
- 12) ¿Con que frecuencia se efectúan sesiones de trabajo entre el personal y la gerencia?
- MENSUAL ☐
TRIMESTRAL ☐
SEMESTRAL ☐
RARA VEZ ☐
NUNCA ☐
- 13) ¿Conoce usted que es un Plan estratégico?
- SI ☐
☐

- NO
- 14) ¿La compañía cuenta con un plan estratégico actualizado y definido?
- SI ☐
- NO ☐
- DESCONOCE ☐
- 15) ¿Conoce usted el nivel de satisfacción que posee el cliente con respecto al servicio que recibe de la compañía?
- SI ☐
- NO ☐
- 16) ¿Considera usted acertada la decisión de contratar un médico especializado en salud ocupacional a fin de que vele por la salud y bienestar de todos los empleados?
- SI ☐
- NO ☐

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Encuesta dirigida a los **clientes** de la compañía nacional de gas CONGAS CA Sucursal Quevedo a fin de conocer los puntos críticos que afectan a la satisfacción de sus necesidades.

- 1) ¿La calidad del servicio que brinda CONGAS CA Sucursal Quevedo es:
- MUY SATISFACTORIA ☐
- SATISFACTORIA ☐
- POCO SATISFACTORIA ☐
- NO SATISFACTORIA ☐

2) ¿Qué tipo de gas licuado de petróleo adquiere?

GAS DOMESTICO	☐
AGROINDUSTRIAL	☐
INDUSTRIAL	☐

3) ¿Cuándo se abastece de GLP (gas doméstico- agroindustrial-industrial) en que lapso de tiempo es entregado el producto?

EL MISMO DIA	☐
EL DIA SIGUIENTE	☐
DE TRES A CINCO DÍAS	☐

4) ¿Cómo califica el servicio recibido desde el momento que realiza la compra del producto hasta la recepción del mismo?

EXCELENTE	☐
MUY BUENO	☐
BUENO	☐
DEFICIENTE	☐

5) Está de acuerdo usted con los horarios de atención al cliente que dispone la compañía?

SI	☐
NO	☐

6) ¿La persona que toma el pedido le informa si va hacer abastecido del producto inmediatamente?

SI	☐
NO	☐
NUNCA	☐

7) ¿Considera necesario que la compañía implemente un sistema de estímulos en base al nivel de compra que realiza mensualmente usted como cliente?

SI	☐
NO	☐

8) ¿Cree usted que sería beneficioso la creación de un departamento exclusivamente para la atención a clientes en lo que se refiere a la comercialización?

SI	☐
NO	☐

ANEXO 3

GUIA DE ENTREVISTA

ADMINISTRACIÓN
¿En que año se creo la empresa?
¿Que productos se elaboraban en sus inicios y en la actualidad?
Descripción de una pequeña reseña histórica de la empresa
¿De que manera se miden el grado de satisfacción de los clientes?
¿Qué número aproximado de clientes posee la empresa?

RECURSOS HUMANOS
¿Cuales son los requisitos solicitados al personal que ingresa a laborar?
¿Cada que tiempo capacitan al personal? ¿En base a que lo realizan?
¿En que lapso de tiempo es capacitado el personal que ingresa a la compañía?
¿Que persona realiza dicha capacitación?
¿Qué grado de pertenencia a la compañía tienen los empleados de sucursal?

INDUSTRIAL
Descripción de procedimientos en las entregas del producto y de cilindros en general
¿Quien o qué departamento se encarga de hacer las pruebas a los cilindros de 15Kg, 45 Kg tanques estacionarios a fin de asegurar que se encuentra acto para el proceso industrial y consumo?

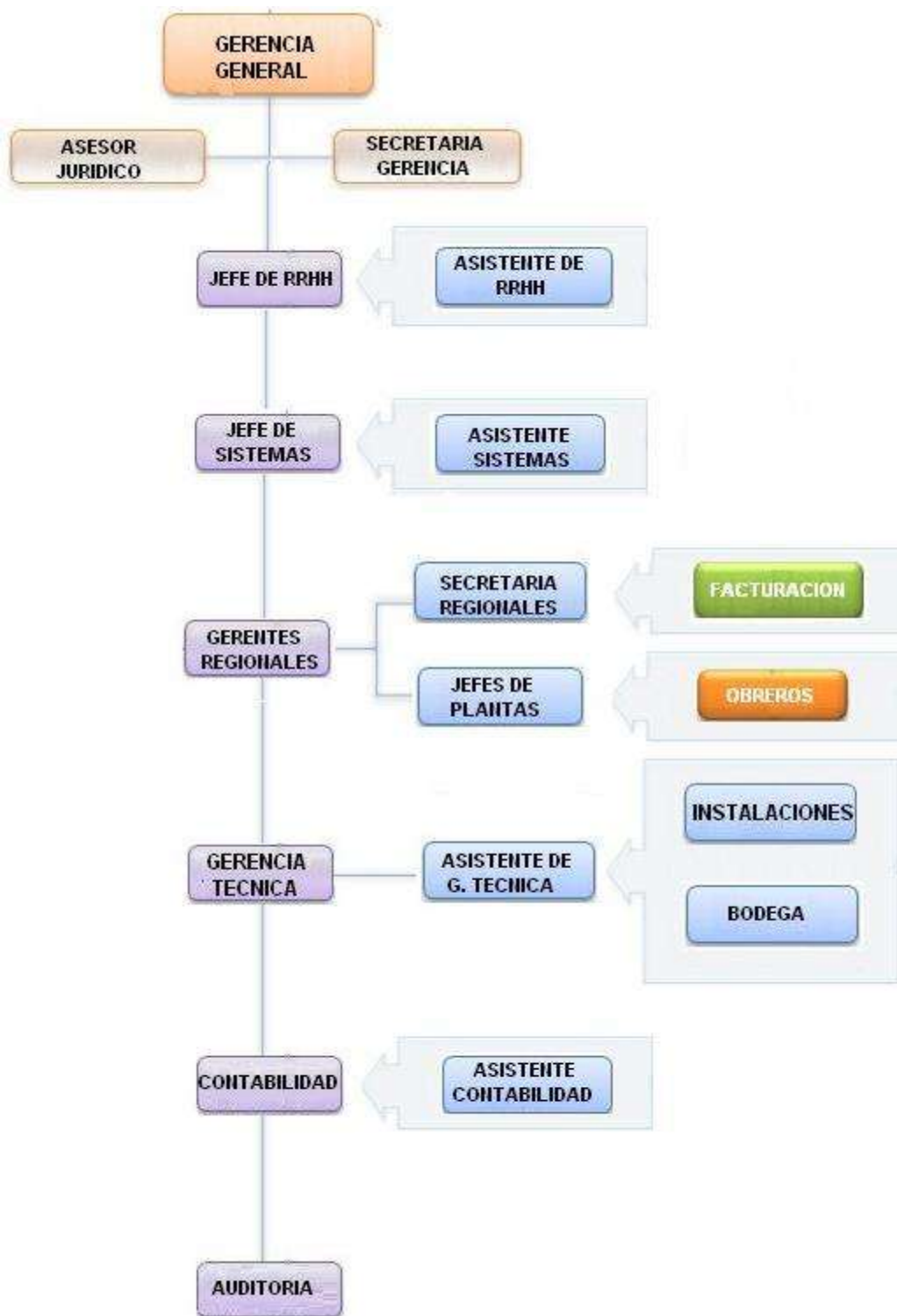
BODEGA
¿Cómo se realiza la ubicación de los productos en la bodega?
Descripción del proceso en las diferentes actividades desarrolladas

¿Dispone de todos los suministros para suplir las necesidades de la operatividad de la empresa?
¿Con que documentos se realizan los despachos a los centros de distribución y clientes?

LOGÍSTICA
¿Que normas o requisitos deben cumplir los vehículos que transportan GLP?
¿Existe algún ente adicional en la empresa que supervise el correcto manejo y proceso industrial del GLP?
¿Cada que tiempo son llevados al taller mecánico los vehículos para revisión?
¿Los choferes que transportan el producto conocen normas de seguridad industrial que les permita manipular el producto correctamente?

ANEXO 4

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA CONGAS C.A.



ANEXO 5
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE COMERCIALIZA
CONGAS CA.

- **SECTOR RESIDENCIAL (GAS DOMESTICO - CIL DE 15KG)**



- **SECTOR INDUSTRIAL (GAS INDUSTRIAL –CIL DE 45KG O TANQUES ESTACIONARIOS)**



- **SECTOR AGROINDUSTRIAL (GAS INDUSTRIAL –CIL DE 45KG O TANQUES ESTACIONARIOS)**



- **INSTALACIONES CENTRALIZADAS**



- **TANQUES ESTACIONARIOS**



- **SERVICIO TÉCNICO**



ANEXO 6
INSTALACIONES DE LA COMPAÑÍA CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO
NAVE DE ENVASADO



NAVE DE ENVASADO (PARTE INTERIOR)



SISTEMA DE BALANZAS ELECTRONICAS



SALA DE BOMBAS Y COMPRESORES



ZONA DE CARGA Y DESCARGA DEL GLP



TALLER DE REPARACIÓN DE CILINDROS



ÁREA DE CILINDROS TERMINADOS



AREA DE CILINDROS DE LA COMPETENCIA



OFICINAS



VEHICULO DE DISTRIBUIDOR AUTORIZADO



ENTRADA DE LA COMPAÑÍA CONGAS SUCURSAL QUEVEDO



**ANEXO 7
SOLICITUD DE INGRESO PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN**

Quevedo, 10 de Enero del 2.011

Ingeniera
Verónica Mazón Cercado
GERENTE DE CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente le extiendo un cordial y afectuoso saludo deseándole muchos parabienes en el cargo que acertadamente desempeña dentro de la compañía, el particular tiene como objetivo principal solicitarle muy comedidamente su autorización para llevar a cabo las actividades inherentes a la investigación del tema **"PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PERIODO 2011-2013"**, el mismo que se constituye como requisito fundamental del proyecto de tesis, válido para la obtención del grado de Ingeniería en gestión empresarial, desarrollado bajo la supervisión de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Por la atención que brinde a lo solicitado, expreso mi agradecimiento.

Atentamente,


Srta. Mayra Viviana Herrera Valero
C.I.120609718-8
ESTUDIANTE DE LA U.T.E.Q.



ANEXO 8

CONTESTACIÓN POR PARTE DE LA COMPAÑÍA PARA REALIZAR LA INVESTIGACION



COMPAÑIA NACIONAL DE GAS

Quito:
CUSUBAMBA 484 Y PANAMERICANA SUR KM. 7 1/2
Teléfonos: 2673-445 / 2673-446 / 2673-449
2675-224 / 2675-222 / 2674-216
FAX: 2674-145

ITULCACHI:
Celular: 093548249 / 093548202

IBARRA:
Teléfono: 062608-944 / 2643-634

CUENCA:
TELF.: 4088-885 / 4088-889 / 4088-912
4088-902 FAX: 4088-950

AMBATO:
TELF.: 032847-275

SALCEDO:
Telf: 032726-608 / 2729-759

GUAYAQUIL:
TELF.S: 2674-157 / 2674-861 / 2670-494
FAX: 2671-294

MACHALA:
CEL.: 099464143

PORTOVIEJO:
CEL.: 099464144
SANTA ELENA

QUEVEDO:
TELF.S: 2755-478 / 2755-479 / 2755-476
CEL.: 097748427
FAX: 2755-477

SANTO DOMINGO:
TELF.: 3750-075

Quevedo, 12 de Enero del 2.011

Srta.
Mayra Viviana Herrera Valero
ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
Presente.-

En respuesta al oficio emitido a esta compañía el 10 de enero del año en curso; sírvase como AUTORIZADO su ingreso temporal, a fin de que realice las visitas pertinentes para la recolección de información para el desarrollo del tema investigativo, desde la fecha de la presente comunicación hasta la culminación del periodo de la investigación.

Sin otro particular por el momento, reciba un cordial saludo.

Atentamente,

VERÓNICA MAZÓN CERCADO
ADMINISTRADORA REGIONAL QUEVEDO



**** CONGAS ES SEGURIDAD Y SERVICIO ****

**ANEXO 9
CERTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA**



COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS

Quito:
CUSUBAMBA 484 Y PANAMERICANA SUR KM. 7 ½
Teléfonos: 2673-445 / 2673-446 / 2673-449
2675-224 / 2675-222 / 2674-216
FAX: 2674-145

ITULCACHI:
Celular: 093548249 / 093548202

IBARRA:
Teléfono: 062606-944 / 2643-934

CUENCA:
TELF.: 4088-868 / 4088-899 / 4088-912
4088-902 FAX: 4088-950

AMBATO:
TELF.: 032647-275

SALCEDO:
Telf. 032726-608 / 2729-758

QUAYAQUIL:
TELF.: 2674-157 / 2674-861 / 2674-862
FAX: 2671-294
MACHALA:
CEL.: 099464143

PORTOVISJO:
CEL.: 099464144
SANTA ELENA

QUEVEDO:
TELF.: 2755-478 / 2755-479 / 2755-480
CEL.: 097748427
FAX: 2755-477

SANTO DOMINGO:
TELF.: 3750-075

Quevedo, 29 de Julio del 2.011

CERTIFICACIÓN

Por medio del presente CERTIFICO que el proyecto de investigación referente al tema: **"PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMPAÑÍA NACIONAL DE GAS CONGAS C.A. SUCURSAL QUEVEDO ORIENTADO A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PERIODO 2011-2013"**, llevado a cabo por la señorita Mayra Viviana Herrera Valero, fue desarrollado y concluido en las instalaciones de la compañía dentro de los términos autorizados.

Por la atención que se brinde a lo antes mencionado, me suscribo.

Atentamente,

VERÓNICA MAZÓN CERCADO
ADMINISTRADORA REGIONAL QUEVEDO



**** CONGAS ES SEGURIDAD Y SERVICIO ****