



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL

**TEMA:**

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA  
SUCURSAL QUEVEDO PERÍODO 2011-2013”

**AUTORA:** EGDA. JOHANNA JACQUELINE RIVERA BANCHEN

**TUTOR:** ING. ELSYE COBO LITARDO

Quevedo – Los Ríos - Ecuador

2011

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de Investigación fue realizado y esta dedicado con esfuerzo, dedicación, constancia, esmero y gratitud especialmente a DIOS y a mi familia que han sido el apoyo incondicional y fundamental en el trayecto de mis estudios, y todas aquellas personas que desinteresadamente demostraban su preocupación hacia la culminación del presente trabajo, que es la muestra y resultado de unas de mis metas alcanzadas, demostrando que cuando se quiere se puede vencer los obstáculos que en algún momento nos hace desistir, dudar y no seguir adelante con las metas que nos propusimos en algún momento de nuestras vidas profesional y personal.

## **AGRADECIMIENTO**

- Mi más infinito agradecimiento a DIOS por brindarme Salud y Vida, a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por ofrecerme la oportunidad de superarme y avanzar en mis metas propuestas.
- A los docentes que de forma acertada supieron transmitir su conocimiento y sanos consejos en cada semestre, a mis Padres, Hermanas que con su constante motivación y orientaciones contribuyeron en el lapso de mi carrera universitaria y a la culminación del presente trabajo.
- A la Ing. Elsy Cobo Litardo por dirigirme y orientarme en la preparación y culminación de este trabajo y así obtener el título de Ingeniera en Gestión Empresarial.
- A mis compañeros y amigas con quienes a lo largo de nuestra carrera hemos compartido muchos conocimientos y vivencias, los cuales me quedan como recuerdo muy gratos que durarán para toda la vida.

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Elsy Cobo Litardo, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

### **CERTIFICO:**

Que la Srta. Egresada JOHANNA JACQUELINE RIVERA BANCHEN realizó el trabajo de Investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO PERIODO 2011-2013, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto

Atentamente

-----  
Ing. Elsy Cobo Litardo  
DIRECTORA

## **CERTIFICACIÓN**

Ing. Juni Cortez Pozo Gerente del Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

### **CERTIFICO:**

Que la Srta. Egresada JOHANNA JACQUELINE RIVERA BANCHEN realizó el trabajo de Investigación titulado: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO PERIODO 2011-2013.

La señorita egresada puede hacer uso del presente documento como mejor estimen a sus intereses.

Atentamente;

-----  
Ing. Juni Cortez Pozo  
**GERENTE DEL CONSORCIO  
DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO**

## **AUTORIA**

LA RESPONSABILIDAD DE LAS INVESTIGACIONES, RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, PERTENECEN EXCLUSIVAMENTE A LA AUTORA:

---

EGDA. RIVERA BANCHE JOHANNA JACQUELINE

# ÍNDICE

CARATULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
CERTIFICADO TUTORA.....	iv
CERTIFICADO CONSORCIO DEL PICHINCHA.....	v
AUTORIA.....	vi
ÍNDICE.....	vii
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. PROBLEMATIZACIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>III. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>IV. OBJETIVOS</b>	
4.1. GENERAL.....	7
4.2 ESPECIFICOS.....	7
<b>V. HIPÓTESIS</b>	
5.1 GENERAL.....	8
5.2 ESPECÍFICOS.....	8
<b>VI. MARCO TEÓRICO</b>	
6.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	9
6.1.1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	9
6.1.2 LA ADMINISTRACIÓN COMO FUNDAMENTO DE TODA ORGANIZACIÓN.....	9
6.1.3 METAS DE TODO ADMINISTRADOR Y TODA ORGANIZACIÓN.....	10
6.1.4 CIENCIA O ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN.....	10
6.1.5 ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO U OPERATIVO.....	11
6.1.6 EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.....	11
6.2 LA PLANEACIÓN.....	12
6.2.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN.....	12
6.2.2 6.2.1.1 PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO.....	13
6.2.1.2 LA PARTE DE METAS Y PLANES EN LA PLANEACIÓN.....	14
6.2.1.2 MÉTODOS PARA FIJAR METAS.....	14
6.2.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN.....	16
6.3 LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL	
6.3.1 ORGANIZACIÓN FORMAL.....	19
6.3.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL.....	19
6.3.3 DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO.....	20
6.4 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN.....	20
6.4.1 SU IMPORTANCIA EN RELACIÓN CON LO DEMÁS ELEMENTOS.....	20
6.4.1.1 SUS FASES O ETAPAS.....	21

6.4.1.2 EL PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN DE INTERESES.....	21
6.4.1.3 EL PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO.....	22
6.5 EL SIGNIFICADO DEL CONTROL.....	22
6.5.1 ENFOQUE DEL CONTROL ORGANIZACIONAL.....	22, 23
6.6 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.....	23
6.6.1 NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS.....	23
6.6.2 JERARQUÍA DE OBJETIVOS.....	24
6.6.3 COMO FIJAR LOS OBJETIVOS.....	24
6.6.3.1 OBEJETIVOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS.....	24, 25
6.6.3.2 LINEAMIENTO PARA FIJACIÓN DE OBJETIVOS.....	25
6.7 QUE ES ESTRATEGIA.....	26
6.7.1 CARACTERISTICAS DE LA DECISIONES ESTRATEGICAS.....	26
6.8 QUE ES PLAN ESTRATÉGICO.....	27, 28, 29
6.8.1 POR QUE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO.....	29
6.8.2 PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	30, 31
6.8.3 ¿QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?.....	31, 32
6.8.4 FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	32, 33
6.8.4.1 EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	33, 34
6.8.4.2 LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	34, 35
6.8.4.3 LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA.....	35
6.9 VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	36
6.9.1 DEFINICIÓN DE VISIÓN.....	36, 37
6.9.2 DEFINICIÓN DE MISIÓN.....	37
6.9.3 VALORES CORPORATIVOS.....	38, 39
6.9.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	39, 40
6.10 ANÁLISIS DAFO.....	40, 41
6.10.1 LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DAFO.....	41, 42



6.11. QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	42,
43	
6.11.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL	
6.11.1.1 EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.....	
43	
6.11.1.2 PROCESO.....	
44	
6.11.1.3 FILOSOFÍA.....	
44	
6.11.1.4 ESTRUCTURA.....	
44	
6.11.2 LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	45,
46	
6.11.3 HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN.....	
46	
VII. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	
7.1 LOCALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	
47	
7.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	
47	
7.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	
47	
7.4.1 MÉTODOS.....	47, 48
7.4.2 TÉCNICAS.....	48, 49
7.5 IDEA A DEFENDER.....	49
7.6 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	49
7.7 VARIEBLE DEPENDIENTE.....	49
7.8 CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	50, 51
7.9 ASPECTOS TÉCNICOS APLICADOS.....	52, 53
XIII. RESULTADOS	
8.1 ENCUESTA EMPLEADOS.....	54 - 69
8.2 ENCUESTA CLIENTES.....	70 - 80
8.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	
8.3.1 ANÁLISIS DAFO.....	81
8.3.2 HOJA DE TRABAJO.....	81, 82
8.3.3 MATRIZ DE IMPACTOS.....	83 - 87
8.3.4 MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	87, 88
8.4 ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS.....	92
8.5 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO.....	92
8.5.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO VECTORIAL.....	93
8.6 HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE PROTECTOS ESTRATEGICOS.....	93
8.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
8.7.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	97
8.7.2 MATRIZ AXIOLÓGICA.....	97
8.8 PRINCIPIOS.....	99, 100
8.9 VALORES.....	100

8.10 VISIÓN.....	101
8.11 MISIÓN.....	101
8.12 OBJETIVOS.....	101
8.13 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	
8.13.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS.....	102
8.13.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN POR ÁREAS.....	103
9. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROYECTOS	
9.1 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	104
9.2 PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE ELABORACIÓN DE FICHAS A NIVEL DE PERFIL (PROYECTOS 1 y 2).....	117
9.3 PROPUESTA PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS 1 Y 2.....	119
9.4 PROPUESTA DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO RELACIONADO CON LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA).....	120
9.5 PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA DIFUSIÓN Y LA MONITOREO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	128
IX. CONCLUSIONES.....	129
X. RECOMENDACIONES.....	130
XI. BIBLIOGRAFIA.....	131
XII. ANEXOS.....	132 – 147

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b>	HOJA DE TRABAJO DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	81
<b>TABLA 2:</b>	MATRIZ DE IMPACTOS DAFO PONDERADO.....	83
<b>TABLA 3:</b>	DAFO PONDERADO CLASIFICADO POR SU CALIFICACIÓN DE IMPACTO.....	85
<b>TABLA 4:</b>	MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	87
<b>TABLA 5:</b>	MATRIZ DE ANALISIS DAFO DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	89
<b>TABLA 6:</b>	MATRIZ AXIOLÓGICA.....	98
<b>TABLA 7:</b>	MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS.....	102
<b>TABLA 8:</b>	MATRIZ DE CORRELACIÓN POR ÁREAS.....	103
<b>TABLA 9:</b>	MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PRYECTO #1 PRIORIZAR PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO.....	104
<b>TABLA 10:</b>	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEL PROYECTO #1.....	106
<b>TABLA 11:</b>	FICHA HORIZONTE DE TIEMPO DEL PROYECTO #1.....	107
<b>TABLA 12:</b>	FICHA DE COMPONENTE 1 (CON CÓDIGO).....	107
<b>TABLA 13:</b>	PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 1.....	108
<b>TABLA 14:</b>	FICHA DEL COMPONENTE 2 (CON CÓDIGO).....	109
<b>TABLA 15:</b>	PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 2.....	109
<b>TABLA 16:</b>	MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO # 2 PRIORIZAR Y PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO.....	110
<b>TABLA 17:</b>	MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEL PROYECTO #2.....	112
<b>TABLA 18:</b>	FICHA HORIZONTE DE TIEMPO DEL PROYECTO #2.....	112

<b>TABLA 19:</b>	FICHA DEL COMPONENTE 1 (CON CÓDIGO).....	113
<b>TABLA 20:</b>	PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 1.....	113
<b>TABLA 21:</b>	FICHA DEL COMPONENTE 2 (CON CÓDIGO).....	114
<b>TABLA 22:</b>	PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 2.....	114
<b>TABLA 23:</b>	FICHA DEL COMPONENTE 3 (CON CÓDIGO).....	115
<b>TABLA 24:</b>	PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 3.....	115
<b>TABLA 25:</b>	FICHA DEL PROYECTO 001.....	117
<b>TABLA 26:</b>	FICHA DEL PROYECTO 002.....	118
<b>TABLA 27:</b>	PRESUPUESTO DETALLADO POR CADA COMPONENTE DEL PROYECTO 1: PRIORIZAR Y PROMOVER EL PROGRESO DEL RECURSO HUMANO.....	119
<b>TABLA28:</b>	PRESUPUESTO DETALLADO POR CADA COMPONENTE DEL PROYECTO 2: REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.....	119
<b>TABLA 29:</b>	PLAN OPERATIVO ANUAL PRESUPUESTADO PARA “OPTIMIZAR EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	121

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b>	PRIMER ÁRBOL DE OBJETIVOS INTEGRADOS.....	94
<b>GRÁFICO 2:</b>	SEGUNDO ÁRBOL DE OBJETIVOS INTEGRADOS DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	95
<b>GRÁFICO 3:</b>	TERCER ÁRBOL DE OBJETIVOS INTEGRADOS – DEFINITIVOS.....	96
<b>GRÁFICO 4:</b>	DIAGRAMA DE PERIODOS DE ELABORACIÓN DE POA.....	120

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>ANEXO 1:</b>	FORMATO DE ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	133
<b>ANEXO 2:</b>	ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	136
<b>ANEXO 3:</b>	FORMATO DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	138
<b>ANEXO 4:</b>	FORMATO DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	140
<b>ANEXO 5:</b>	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	142
<b>ANEXO 6:</b>	DESCRIPCIÓN DEL CARGO QUE CONSTA EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.....	143
<b>ANEXO 7:</b>	GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	147

## I. INTRODUCCIÓN

Los cambios sustanciales en el actual mundo empresarial y administrativo, están sometidos a nuevos retos y constantes transformaciones, que permitirán estar dentro de las nuevas exigencias competitivas, implementando las nuevas teorías de gestión estratégica que conducen a las empresas a obtener resultados óptimos y así brindar eficiencia y eficacia en la ejecución de las labores de la organización, garantizando el desarrollo económico y operativo de la empresa, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes, en esta batalla que vienen librando las organizaciones por aportar cada día más beneficios para la empresa, resulta de mucha importancia que cada una de las organizaciones realicen su Planeación Estratégica.

Al conocer estas ventajas, de los cambios en el ámbito administrativo las pequeñas, medianas y grandes empresas, indudablemente deben de elaborar un plan estratégico, planteando nuevas metas y objetivos acorde a las operaciones de cada departamento que exista en la organización, y así alcanzar las expectativas contando con la colaboración de un recurso humano adecuadamente capacitado y motivado en sus respectivas áreas de trabajo.

La planeación estratégica es de vital importancia en la ejecución de toda empresa, ya que esta nos brinda orientación de hacia donde se quiere llegar y nos da una idea más clara de los objetivos y metas planteadas, conociendo cuales son los medios y recursos que se deben de utilizar para el cumplimiento de los mismos.

**CONSORCIO DEL PICHINCHA** es una Empresa del grupo Banco de Pichincha C.A. que se constituyó el 17 de Marzo de 1995, inició sus operaciones a nivel nacional el 01 de Junio del mismo año, ofreciendo a las familias Ecuatorianas la oportunidad de comprar un auto "0" Km. de la marca y modelo de su preferencia a

través del sistema de compra planificada, que es la mejor alternativa del mercado automotriz nacional.

La empresa **CONSORCIO DEL PICHINCHA** Sucursal Quevedo, actualmente ubicada en la calle Bolívar y Séptima Centro Comercial Shopping Center empezó sus actividades empresariales en esta ciudad en Mayo del año 1997, transcurriendo así 13 años en esta ciudad, periodo a través del cual se ha ganado la confianza y respeto de los clientes, obteniendo un prestigio empresarial reconocido en toda la provincia, ya que en esta sucursal acuden habitantes de los distintos cantones de la Provincia de los Ríos.

Actualmente esta empresa no ha realizado su plan estratégico, y es así que surge la necesidad de realizarlos para los periodos 2011 -2013, evaluando y diagnosticando su situación, llegando así a la conclusión de que su prioridad está en mejorar los servicios para que de esta manera se logre la satisfacción de los clientes.

En la ejecución del plan estratégico es importante tener un control de las actividades, ya que de esta manera comparamos el desempeño de los empleados con el cumpliendo con las metas, considerando esto identificaremos falencias, que nos permitirá emplear las correcciones, para que el plan surja de manera eficiente.

El presente Plan Estratégico, se ha desarrollado con el objetivo de establecer las estrategias necesarias para que la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo incremente sus ventas y de esta manera pueda aumentar su participación de mercado.

Durante el desarrollo del presente Trabajo de Investigación se siguió un modelo para la elaboración de un plan estratégico; en el cual se inició con el análisis situacional interno que permitió identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, más significativas de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, dentro de las debilidades se observó que la sucursal debe



mejorar aspectos, como difundir publicidad localmente y en el área de ventas. De igual manera se realizó un análisis situacional externo, examinando cada una de las variables, económica, sociales, políticas y la competencia que afectan el funcionamiento óptimo de la sucursal.

En el análisis de los factores claves del éxito, se determinó que la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, tiene posicionamiento de la marca (Grupo Pichincha), Experiencia en el manejo del producto frente a otras empresas.

Posteriormente se formularon estrategias, mediante la elaboración de la matriz de análisis DAFO, se planteó la estrategia global que es aumentar el desarrollo Comercial e integral de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo. A través del planteamiento del árbol de objetivos Integrados se propone mejorar en el Desarrollo Humano, Desarrollo Empresarial y de la Sucursal, Desarrollo del Servicio al Cliente y el Desarrollo Comercial, con las estrategias que se sugieren para cada objetivo, luego se realiza la gestión y evaluación del plan donde se establecen las responsabilidades de los involucrados en el plan y finalmente se presentan las Conclusiones y Recomendaciones a la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

## **II. PROBLEMATIZACIÓN**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo desde que realiza sus operaciones en Mayo del año 1997, en la ciudad de Quevedo hasta la actualidad no ha realizado una planificación estratégica formal, quiere decir que se han determinado objetivos de ventas y socializado ciertas estrategias a ser aplicar, sin embargo no se ha cumplido con los pasos para crear un plan estratégico que permita diagnosticar la situación tanto interna como externa de la empresa, para determinar los objetivos y plantear estrategias considerando un presupuesto para las actividades. Es por lo anterior que la empresa refleja una débil gestión administrativa.

Esta situación muestra las circunstancias siguientes:

- La empresa refleja pronósticos de ventas para los años 2008, 2009 y 2010, años en los cuales se plantearon ventas de contratos por 180, 216 y 264 respectivamente. El único año en el que se cumplió al 100% fue en el año 2008, situación que no ocurrió en los siguientes años. En el año 2009 se cumplió en un 78.70% y en el 2010 únicamente el 66,67%.
- El alto porcentaje de cartera vencida responde a un inadecuado sistema de cobranzas por parte de la Compañía contratada para realizar esta función.
- La lentitud en los procesos al momento de adjudicar los vehículos a los clientes favorecidos desde el sorteo hasta el instante de entrega del vehículo.

Las situaciones antes mencionadas hacen que no se cumpla con los objetivos de ventas, que se mantengan altos porcentajes de cartera vencida y lo más delicado que no se logre la completa satisfacción de los clientes.

### **A.- PRONÓSTICO**

- Si la empresa se mantiene en las actuales circunstancias no aprovechará las oportunidades del entorno ni sus fortalezas.
- De no determinarse políticas y estrategias claras no se cumplirán y se mantendrán altos niveles de cartera vencida.
- La empresa no tendrá un marco de referencia sobre el cual puedan fundamentar el proceso de decisiones.

## **B.- CONTROL DE PRONÓSTICO**

Es necesario implantar la planeación estratégica en la empresa con una adecuada participación de todos los miembros, mediante una comunicación efectiva y el compromiso de todos.

### **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera influye el desarrollo de un plan estratégico en el mejoramiento de la gestión administrativa del Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo?

### **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuál es la importancia de identificar los factores internos y externos de la empresa CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO?
- ¿De qué manera influye la aplicación de políticas y estrategias en el desarrollo del plan estratégico?
- ¿De qué manera influye Conocer cuál es el grado de participación de los diferentes departamentos cuando se fijan políticas, estrategias y metas?

### **2.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El presente trabajo de Investigación se realizó en la empresa **CONSORCIO DEL PICHINCHA** ubicada en la calle Bolívar y Séptima Centro Comercial Shopping

Center, en el Cantón QUEVEDO, Provincia de LOS RÍOS, en el año 2010 y se investigará al personal Administrativo y de Ventas.

### III. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se lo realiza tomando en cuenta que al elaborar un plan estratégico se debe de emplear los medios necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. La iniciativa que se incluye en este documento pretende fortalecer una gestión eficiente de la empresa **CONSORCIO DEL PICHINCHA** Sucursal Quevedo, para que de tal modo le permita manejar acciones administrativas futuras, enfrentar positivamente problemas y diseñar estrategias viables para los nuevos requerimientos y demandas del entorno en el que se asienta la organización.

El presente documento propone la elaboración de un plan estratégico para la empresa **CONSORCIO DEL PICHINCHA** sucursal Quevedo para los periodos 2011 – 2013. El motivo por el cual elegí este tema es para que tenga que ver con un aporte a la institución, debido a que El plan estratégico aún no ha sido elaborado. Este trabajo contribuirá tanto a mi formación profesional como al desarrollo institucional.

Es de vital importancia plantear objetivos y determinar estrategias lo que servirá como herramientas que serán aplicadas por el personal en sus respectivas áreas de trabajo y así mejorar los servicios. La aplicación de un plan estratégico permitirá a la organización encontrar soluciones concretas a problemas administrativos que inciden en los resultados de la empresa.

## **IV. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan estratégico a fin de mejorar la Gestión Administrativa de la Empresa Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo para los periodos 2011-2013.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Identificar los factores internos y externos de la empresa CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.
- Establecer objetivos y estrategias en el desarrollo del plan estratégico.
- Determinar el grado de participación de los diferentes departamentos cuando se fijan políticas, estrategias y metas.

## **V.- HIPÓTESIS**

### **5.1. GENERAL**

La existencia de un plan estratégico contribuirá a mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa **CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO**.

### **5.2. ESPECÍFICA**

- El análisis de la situación administrativa permitirá identificar los factores internos y externos de la empresa.
- Mediante la aplicación de objetivos y estrategias, se alcanzara con el cumplimiento de metas de ventas.
- El análisis del el grado de participación de los diferentes departamentos, nos permitirá conocer su aportación cuando se fijan políticas, estrategias y metas.

## **VI. MARCO TEÓRICO**

### **6.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

**Según KOONTZ Y WEIRICH, (2007)** La administración es el proceso de diseñar y mantener ambientes en los que individuos, que colaboran en grupos, cumplen eficientemente objetivos seleccionados. Sin embargo, habrá que ampliar esta definición básica:

- 1.** Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
- 2.** La administración se aplica en toda organización.
- 3.** La administración concierne a administradores de todos los niveles de la organización.
- 4.** El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un excedente.
- 5.** La administración tiene que ver con la productividad, lo que significa eficacia y eficiencia.

**6.1.1 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN** Muchos estudiosos y administradores han visto que el análisis de la administración se facilita mediante una organización clara y útil del conocimiento. Por lo tanto, en el estudio de la administración, es conveniente dividirla en cinco funciones administrativas: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar, según las cuales pueden estructurarse los conocimientos respectivos.

### **6.1.2 LA ADMINISTRACIÓN COMO FUNDAMENTO DE TODA ORGANIZACIÓN**

Se asigna a los administradores la responsabilidad de emprender acciones que hagan posible que los individuos den su mejor aportación a los objetivos del

grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones pequeñas y grandes, comerciales o sin fines de lucro, de manufactura o de servicios. El término empresa lo mismo se refiere tanto a organizaciones comerciales como de otro tipo (instituciones gubernamentales, de salud, educación, entre otras), remite a compañías, dependencias de gobierno, hospitales, universidades y otras organizaciones. La buena administración es lo que interesa al presidente de una corporación, al director de un hospital, el jefe de atención de una oficina de gobierno, el líder de los niños exploradores, el obispo de una iglesia, el entrenador de beisbol y el rector de una universidad.

### **6.1.3 METAS DE TODO ADMINISTRADOR Y TODA ORGANIZACIÓN**

A veces los directores de organizaciones sin fines de lucro dicen que el objetivo de los administradores comerciales es tan simple como generar utilidades. Pero las utilidades son apenas una medida de excedentes de dinero de las ventas sobre el dinero de los gastos. Para muchas empresas comerciales, una meta importante es aumento a la larga del valor de acciones. En un sentido muy real, en todas las organizaciones, comerciales o de otro tipo, el objetivo lógico y deseado de todos los administradores debe ser el excedente. Así, los administradores tienen que crear un ambiente en el que las personas puedan alcanzar los objetivos del grupo con la menor inversión de tiempo, dinero, materiales o insatisfacción personal o en el que consigan el objetivo esperado en la medida de lo posible con los recursos disponibles.

### **6.1.4 CIENCIA O ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN**

Administrar, como otras prácticas (llámese medicina, composición musical, ingeniería, contabilidad y hasta beisbol) es un arte, un saber práctico. Consiste en hacer las cosas de acuerdo con las condiciones de una situación. Ahora bien, los administradores trabajan mejor si aprovechan los conocimientos administrativos organizados. Estos conocimientos son los que constituyen una ciencia. Así la práctica de la administración es un **arte**; los conocimientos organizados que



sustentan esa práctica pueden considerarse una **ciencia**. En este contexto, ciencia y arte no se excluyen mutuamente, sino que son complementarios.

Conforme avanza la ciencia, progresa el arte (técnica), como sucede en las ciencias físicas y biológicas. Sin duda, la ciencia en que se funda la administración es basta e imprecisa, lo que ocurre porque las muchas variables que manejan los administradores son extremadamente complejas. Sin embargo, también es cierto que los conocimientos administrativos mejoran la práctica de la administración.

### **6.1.5 ENFOQUE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO U OPERATIVO**

El enfoque de procesos sobre la teoría y la ciencia de la administración reúne los conocimientos administrativos pertinentes, los cuales relaciona con el trabajo del administrador, es decir, con lo que hacen los administradores. Como otras ciencias operativas, se trata de integrar los conceptos, principios y técnicas que sustentan el trabajo de administrar. En el proceso de la administración se postula que hay un núcleo central de conocimientos administrativos que atañen exclusivamente a este campo. Temas como personal de línea y de apoyo (*staff*), división en departamentos, evaluación de gerentes y diversas técnicas de control administrativo remiten a conceptos y teorías que sólo se encuentran en las situaciones que competen a los administradores. Además, este método toma y asimila conocimientos de otros campos, como la teoría de sistemas, conceptos de calidad y reingeniería, teoría de las decisiones, teorías de la motivación y el liderazgo, comportamiento de individuos y grupos, sistemas sociales, cooperación y comunicaciones, así como la aplicación de análisis y conceptos.

### **6.1.6 EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ADMINISTRATIVA**

El trabajo de los administradores es transformar, con eficacia y eficiencia, los insumos en productos. Desde luego, el proceso de transformación puede verse desde diversos ángulos. Así, uno puede centrarse en funciones empresariales tan diversas como finanzas, producción, personal o comercialización. Los que escriben sobre administración atienden a los procesos de transformación en

términos de sus modalidades particulares de abordar el tema. Los escritores que se adhieren a la corriente conductual se concentran en las relaciones entre personas; los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación centrados en las relaciones sociales, así, los que defienden la teoría de las decisiones consideran que la transformación es una concatenación de decisiones. El método más general y provechoso para estudiar el trabajo de los administradores es recurrir a las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, como marco teórico para organizar el conocimiento administrativo.

## **6.2 LA PLANEACIÓN**

**Según ROBBINS Y COULTER, (2005)** La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo).

La planeación es formal o informal. Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente. En la planeación informal nada está escrito y hay pocas metas (o ninguna) que se comportan en la organización. Esta forma de planeación se hace en empresas pequeñas, en las que los propietarios - director tiene una visión acertada de hacia dónde quiere que marche su negocio y cómo quiere hacerlo. La planeación informal es general y le falta continuidad. Aunque es más común en las organizaciones pequeñas, también se da en las grandes. Por lo demás, algunas organizaciones pequeñas tienen planes y procesos de planeación muy elaborados. En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización. Por último, hay programas concretos de acción para conseguir las metas: es decir, los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están, adonde se quiere que estén.

### **6.2.1 OBJETIVOS DE LA PLANEACIÓN**

- ✓ La planeación marca una dirección para gerentes y no gerentes por igual. Cuando los empleados saben adónde se dirige la organización o la unidad de trabajo y qué deben aportar para alcanzar las metas, pueden coordinar sus actividades, cooperar y hacer lo necesario para conseguir dichas metas.
- ✓ La planeación reduce la incertidumbre al obligar a los gerentes a mirar hacia adelante, anticipar los cambios, considerar los impactos de éstos y preparar las respuestas que convengan. Aunque la planeación no suprime los cambios ni la incertidumbre, los gerentes planean para prever los cambios y dar la respuesta más eficaz.
- ✓ Reduce la superposición y el desperdicio de actividades. Cuando las actividades de trabajo se coordinan de acuerdo con planes establecidos, la redundancia se minimiza. Más aún, cuando la planeación aclara cuáles son los medios y los fines, las ineficiencias se hacen patentes y es posible corregirlas o eliminarlas.
- ✓ Establece las metas o los criterios de control. Si no estamos seguros de lo que tratamos de conseguir, ¿cómo sabemos si de verdad lo conseguimos? En la planeación ponemos las metas y los planes. Luego mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas. Sin planeación, no habría manera de controlar.

### **6.2.1.1 PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO**

En numerosos estudios se ha examinado la relación entre planeación y desempeño, y podemos sacar las conclusiones que siguen. En primer lugar, y hablando en lo general, la planeación formal se relaciona con mayores utilidades, mayor rendimiento sobre los activos y otros resultados financieros positivos. En segundo lugar, es probable que la calidad del proceso de planeación y la puesta en marcha de los planes aporte más al desempeño que el grado de la planeación. Luego, en aquellos estudios en los que la planeación formal no trajo un desempeño superior, muchas veces la causa estaba en el ambiente externo.

### **6.2.1.2. LA PARTE DE METAS Y PLANES EN LA PLANEACIÓN**

Planear consta de dos elementos importantes: metas y planes. Las **metas** son los resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras. Las metas son objetivos y usamos los dos términos indistintamente. Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas y forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo. Los **planes** son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, y por lo regular se delinea la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretar las metas. Cuando los gerentes planean, establecen metas y planes.

### **6.2.1.2 MÉTODOS PARA FIJAR METAS**

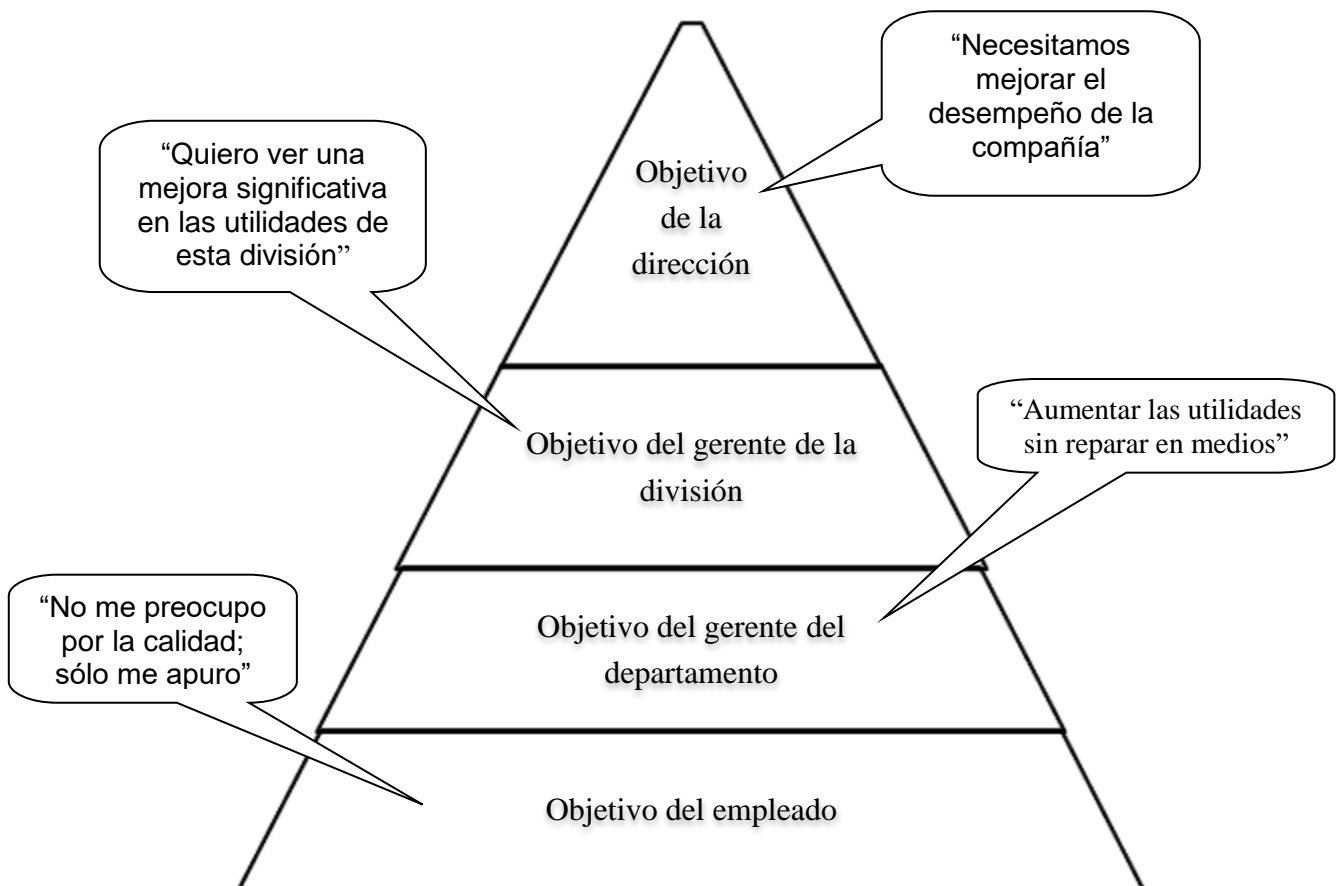
Las metas marcan la dirección de todas las decisiones y acciones gerenciales, y forman los criterios para medir los logros reales. Todo lo que hacen los miembros de la organización tiene que encauzarse a colaborar con las unidades de trabajo y, así, ayudar a que la organización alcance sus metas.

En la **fijación tradicional de metas**, éstas se definen en la dirección de la organización y enseguida se dividen en metas parciales para cada nivel de la misma. **Por ejemplo**, el presidente de una empresa manufacturera le dice al vicepresidente de producción cuáles son los costos de manufactura para el año próximo. Estas metas se transmiten al siguiente nivel de la organización y se escriben para señalar las responsabilidades laborales de cada nivel; se transmiten al siguiente, etc. Entonces, en algún punto posterior, se evalúa el desempeño si se consiguieron las metas asignadas. Así, las metas establecidas se pasan a cada nivel sucesivo para dirigir, guiar y, en ciertos sentidos, restringir el comportamiento laboral de los empleados.

Uno de los problemas del enfoque tradicional es que si los directores definen las metas de la organización en términos amplios y ambiguos (obtener “suficientes” utilidades o acentuar el “liderazgo en el mercado”), hay que hacerlas más

específicas a medida que descienden por la organización. En cada nivel los gerentes definen las metas. Y al hacerlas más específicas aplican sus propias interpretaciones y prejuicios.

Sin embargo, lo que pasa con frecuencia es que las metas pierden claridad y unidad al pasar de la dirección a los niveles inferiores. En la siguiente figura se ilustra lo que puede ocurrir en estas situaciones.



## **6.2.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN**

Según KOONTZ Y WEHRICH,(2007)

### **ESTAR AL TANTO DE LAS OPORTUNIDADES**

---

A la luz de:

- El mercado
- La competencia
- Lo que quieren los clientes
- Nuestras fortalezas
- Nuestras debilidades

### **ESTABLECER OBJETIVOS O METAS**

---

En dónde queremos estar, qué queremos lograr y cuándo.

### **CONSIDERAR LAS PREMISAS DE PLANEACIÓN**

---

¿En qué contexto interno o externo operarán nuestros planes?

### **IDENTIFICAR LAS ALTERNATIVAS**

---

¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para lograr nuestros objetivos?

### **COMPARAR LAS ALTERNATIVAS A LA LUZ DE LOS OBJETIVOS ELEGIDOS**

---

¿Qué alternativas nos brindará la mejor oportunidad para satisfacer nuestros objetivos a menor precio y con mayor ganancia?

### **ELEGIR UNA ALTERNATIVA**

---

En dónde queremos estar, qué queremos lograr y cuándo.

### **FORMULAR PLANES DE APOYO**

---

Tales como planes para:

- Comprar equipo
- Comprar material
- Contratar y entrenar Trabajadores
- Desarrollar un nuevo producto

### **EXPRESAR LOS PLANES EN NÚMEROS**

---

Desarrollar presupuestos tales como:  
Volumen y precio de las ventas.  
Operación de gastos necesarios para la realización de los planes.  
Gastos para equipo de capital social.

✓ **Estar consciente de las oportunidades**

Aunque precede a la planeación real y, por consiguiente, no es estrictamente una parte del proceso de la planeación, un conocimiento de las oportunidades que se ofrecen en el ambiente externo así como dentro de la organización es el punto real de partida para la planeación. Todos los administradores deben hacer un estudio preliminar de las posibles oportunidades con el que las ponderen clara y completamente: saber cuál es su situación en cuanto a sus puntos fuertes y débiles, entender que problemas quieren resolver y por qué, y saber lo que esperan ganar.

✓ **Establecimiento de objetivos**

El segundo paso de la planeación es establecer los objetivos de toda la empresa y enseguida de cada unidad. Esto debe hacerse pensando en el largo plazo tanto como en el corto. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican los resultados de lo que debe hacerse, los campos en que debe insistirse más y lo que hay que conseguir con el conjunto de las estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa le marcan una dirección a los planes mayores, los cuales como son expresión de estos objetivos, definen los que corresponden a cada departamento mayor. Los objetivos de los departamentos mayores, a su vez, determinan los objetivos de los departamentos subordinados, y así sucesivamente por la organización.

✓ **Planteamiento de premisas**

El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir y llegar a acuerdos sobre las premisas críticas de la planeación. Como los pronósticos, políticas básicas prácticas y planes de la compañía. Las premisas son las suposiciones acerca del ambiente en el cual el plan se deberá llevar a cabo.

✓ **Determinación de alternativas**

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar alternativas de acción, sobre todo las que no son patentes en forma inmediata. Prácticamente no hay planes para los que no existan alternativas razonables, y con mucha frecuencia una alternativa que no es obvia resulta ser la mejor. El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número de tal modo que se puedan analizar las más prometedoras. Aun con las técnicas matemáticas y de cómputo, hay un límite para el número de alternativas que pueden examinarse completamente. De ordinario el experto en planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

✓ **Evaluación de cursos alternativos**

Después de buscar alternativas y examinar sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas en el contexto de las premisas y las metas. Una alternativa puede parecer la más rentable, pero quizá impone un desembolso de efectivo cuantioso y una recuperación lenta; otro puede parecer menos rentable, pero se corren menos riesgos; otro más cumple mejor los objetivos a largo plazo de la compañía.

✓ **Selección de una línea de acción**

En este momento se adopta el plan: es el momento verdadero de la toma de decisiones. De manera ocasional, el análisis y la evaluación de varias alternativas revelará que dos o más son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varias en lugar de la mejor.

✓ **Formulación de planes derivados**

Cuando se toma una decisión, la planeación está rara vez completa, y entonces es necesario dar un séptimo paso. De manera casi invariable, los planes derivados deben apoyar al plan básico.

✓ **Expresión numérica de los planes mediante presupuestos**



Después de que las decisiones se han tomado y los planes se han establecido, el paso final es darle significado. Se les debe dar una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos. Los presupuestos generales de una empresa representan el total de la suma de ingresos t gastos, con la resultante utilidad o excedente. Cada departamento o programa de una empresa u organización puede tener sus propios presupuestos, generalmente de gastos y de inversiones de capital, los cuales se vinculan dentro del presupuesto general.

## **6.3 LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL**

### **6.3.1 Organización Formal**

**Según KOONTZ Y WEIHRICH, (2007)** Se refiere a la estructura intencional de funciones de una empresa organizada de una manera formal. Decir que una organización es “formal” no significa que tenga algo inherentemente inflexible o demasiado restringido. Para que un administrador organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño de los individuos, tanto actual como futuro, contribuye de la mejor manera a las metas del grupo.

La organización formal debe ser flexible. En la más formal de las organizaciones debe haber espacio para la discreción, el uso ventajoso de los talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y capacidades de cada individuo. Sin embargo, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe encauzar hacia el grupo y hacia las metas de la organización.

### **6.3.2 Organización Informal**

Se define como cualquier actividad personal deliberada sin un propósito consciente de colaboración, aun cuando contribuya a resultados colectivos. Es mucho más fácil pedir ayuda sobre un problema de la organización a alguien que uno conozca en forma personal, aun cuando trabaje en otro departamento, que a alguien a quien uno sólo conoce de nombre por haberlo visto escrito en el organigrama.

También se la define como una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal, que surge espontáneamente cuando las personas se asocian. Así, las organizaciones informales (las relaciones que no aparecen en un organigrama) podrían incluir al grupo de los talleres de máquinas, al personal del sexto piso y a los habituales del café de la mañana.

### **6.3.3 DIVISIÓN ORGANIZACIONAL: EL DEPARTAMENTO**

Un aspecto del acto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra **departamento** designa una sección, división o sucursal determinada de una organización, sobre la cual un gerente o administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades especificadas. Un departamento, como el término se usa de ordinario, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la costa este, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede dirigir a una división; un director a un departamento; un gerente a una sucursal, y un jefe a una sección.

## **6.4 DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN**

**Según Reyes, (2003)** La Dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercita a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

### **6.4.1 SU IMPORTANCIA EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS ELEMENTOS**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena

ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coinciden temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesante en cuanto permitan dirigir y realizar mejor. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativas se ordenan a preparar las de la dinámica, y es de estas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de los administrativo.

#### **6.4.1.1 SUS FASES O ETAPAS**

La dirección de una empresa supone:

- a) Que se delegue autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- b) Que se ejerza esa autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, auxiliares, etc.
- c) Que se establezcan canales de comunicación a través de los cuales se ejerza y se controlen sus resultados.
- d) Que se supervise el ejercicio de la autoridad en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

Por lo tanto, este estudio se divide en cuatro partes: delegación, autoridad, comunicación y supervisión. No obstante, considerando que el ejercicio de la autoridad es en sí mismo una forma de comunicación, y que la forma de delegar dicha autoridad supone conocer sus tipos, sistemas, elementos, etc. Se seguirá el siguiente orden en lo relativo a exposición, comunicación, autoridad, delegación y supervisión.

#### **6.4.1.2 EL PRINCIPIO DE LA COORDINACIÓN DE INTERESES**

El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuos de quienes participan en la búsqueda de aquél. La subordinación de las actividades de cada departamento, sección y personal al fin general no puede significar en forma alguna la supresión o pérdida de los legítimos intereses de cada persona, ya que precisamente es para lograr

mejor éstos para lo que consintió en entrar a formar parte de la empresa y subordinar su actividad a ella.

#### **6.4.1.3 EL PRINCIPIO DE LA IMPERSONALIDAD DEL MANDO**

La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. Así, como es natural la tendencia a mandar e imponer la voluntad propia sobre la de los demás, es también igualmente natural el rechazo a recibir la imposición de otros. Por ello, cuanto más “se impersonalice” la orden, presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir y a quien obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.

### **6.5 EL SIGNIFICADO DEL CONTROL**

**Según DAFF, (2004)** El control organizacional es el proceso sistemático de regular las actividades para que coincidan con las expectativas en los planes, en los objetivos y en las normas de desempeño. En un artículo clásico dedicado a la función de control, Douglas S. Sherwin resume éste en los siguientes términos: “Lo esencial del control es una acción que ajusta las operaciones a estándares preestablecidos y su base es la información que dominan los ejecutivos”. Por tanto, no podrá controlarse bien una empresa sin información referente a los estándares de desempeño y al desempeño real, los mismo que a las medidas con que corrigen las desviaciones. Los ejecutivos deciden qué información es esencial, cómo la obtendrán (y compartirán con los subordinados) y cómo responderán a ella. Es indispensable contar con los datos correctos. Los ejecutivos deciden qué estándares, criterios y medidas se necesitan para vigilar y controlar debidamente la organización, para instalar sistemas con los cuales recabar información.

#### **6.5.1 ENFOQUE DEL CONTROL ORGANIZACIONAL**

El control puede centrarse en eventos que ocurren antes, durante o después de un proceso. Por ejemplo, un distribuidor automotriz puede concentrarse en las actividades antes, durante y después de la venta de automóviles nuevos. Las unidades nuevas se inspeccionan y se selecciona rigurosamente a la fuerza de venta para garantizar una buena calidad y transacciones redituales aun antes de que se efectúe la venta. Vigilar cómo los vendedores interactúan con los clientes será considerado un control durante la transacción. Contar los automóviles nuevos vendidos al mes o telefonar a los compradores para saber si están contentos con la adquisición sería un control después de realizar la venta.

## **6.6 OBJETIVOS**

**Según KOONT Y WEHRICH, (2007)** Se la define como los fines importantes hacia los cuales se dirigen las actividades de organizaciones e individuos. Ya que los escritores y los profesionales no hacen ninguna distinción clara entre los términos “metas” y “objetivos”. Dentro del contexto de la exposición se volverá claro si son de largo o corto plazo y si son generales o específicos. El acento se pone sobre los objetivos verificables; es decir, al final del periodo, debe ser posible determinar si el objetivo se ha logrado o no. La meta de cada administrador es crear un sobrante o excedente (en las organizaciones de negocio esto significa utilidades). Los objetivos claros y comprobables facilitan la medición del excedente, así como la eficiencia de las acciones directivas.

### **6.6.1 Naturaleza de los objetivos**

Los objetivos establecen resultados finales y los objetivos generales tienen que articularse en objetivos particulares. De este modo. Los objetivos forman una jerarquía y una red. Además, las organizaciones y los administradores tienen metas múltiples que a veces son incompatibles y que pueden conducir a conflictos dentro de una organización o grupo e incluso en las consideraciones de un mismo individuo. Un administrador puede tener que escoger entre el desempeño a corto plazo, y los intereses personales tienen que subordinarse a los objetivos de la organización.

## **6.6.2 Jerarquía de objetivos**

Los objetivos forman una jerarquía, que se extiende desde uno general hasta objetivos específicos. El cenit de la jerarquía es el propósito, que tiene dos dimensiones. En primer lugar está el propósito de la sociedad, como requerir a la organización que contribuya al bienestar de las personas proporcionando bienes y servicios a un costo razonable. Segundo, existe la misión o el propósito del negocio, que podría ser proporcionar un transporte conveniente y de bajo costo para la persona promedio. Como se aprecia, la distinción entre el propósito y la misión es muy sutil y por consiguiente muchos escritores y profesionales no distinguen los dos términos.

## **6.6.3 COMO FIJAR LOS OBJETIVOS**

Sin objetivos claros, la administración se vuelve caprichosa. Ningún individuo y grupo pueden aspirar a un desempeño efectivo si no tienen un objetivo claro.

### **6.6.3.1. Objetivos cuantitativos y cualitativos**

Los objetivos deben ser verificables. Esto significa que uno debe poder contestar la siguiente pregunta: Al final del periodo. ¿Cómo se sabe si se alcanzó el objetivo?

### **Objetivos no comprobables**

1.- Obtener una ganancia razonable.

2.- Mejorar la comunicación.

3.- mejorar la productividad del departamento de producción.

4.- Desarrollar mejores administradores.

5.- Instalar un sistema de computadoras

### **Objetivos verificables**

1.- Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% para el final del año fiscal en curso.

2.- Publicar un boletín mensual de dos páginas, cuya emisión índice el 1 de julio de 2002, y su preparación no requiera más de 40 horas de trabajo (después del primer número)

3.- Incrementar la producción total en 5% para el 31 de diciembre de 2002, sin costos adicionales y manteniendo el nivel de calidad actual.

4.- Diseñar y conducir un programa interno de 40 horas sobre los fundamentos de la administración, para concluirlo el 1 de octubre de 2002 aproximadamente, que implique no más de 200 horas de trabajo del personal.

5.- Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2002, sin exceder 500 horas de trabajo de trabajo de análisis de sistemas y que opere con no más de 10% de tiempo improductivo durante los primeros tres meses ni más de 2% después de ese plazo.

### **6.6.3.2 Lineamiento para fijación de objetivos**

La fijación de objetivos es una tarea difícil. Requiere una capacitación inteligente por parte del superior y una práctica extensa por parte del subordinado. La lista de objetivos no debe ser demasiado larga, aunque debe cubrir los elementos principales del trabajo. Como hemos subrayado en el capítulo, los objetivos deben ser verificables y deben exponer qué debe lograrse y cuándo. De ser posible,

debe indicarse la calidad deseada y el costo proyectado de alcanzar los objetivos. Además los objetivos deben presentar alguna dificultad, indicar las prioridades y promover el crecimiento y el desarrollo personal y profesional.

## **6.7 ¿QUE ES ESTRATEGIA?**

**Según MARTINEZ Y MILLA, (2005)** Se la define como un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito. Lo que debe conseguirse por medio de una estrategia es una aclaración sobre cómo van a alcanzarse los objetivos. ¿Qué producto vamos a ofrecer? ¿En qué mercados? ¿A qué tipo de clientes? ¿Se ajustan las capacidades de nuestros trabajadores a la gama de servicios a ofrecer? Estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado, la diferenciación surge de las actividades que se elijan y de cómo se lleven a cabo.

### **6.7.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS**

**Según KOONT Y WEIRICH, (2007)** La planificación formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica.



- ✓ Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- ✓ Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- ✓ La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- ✓ Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- ✓ Puede ser útil como de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para aplicar la estrategia.
- ✓ Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación.

## 6.8 ¿QUÉ ES PLAN ESTRATÉGICO?

**Según MARTINEZ Y MILLA, (2007)** En la sociedad del siglo XXI impera la planificación; prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. En la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

En ocasiones conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados óptimos que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso en quiebra. ¿Es cosa del azar, la mala suerte? ¿Se ha producido un cambio repentino en la demanda, en el mercado? ¿Podríamos haber previsto ese futuro a tiempo de cambiar las cosas? No solo podríamos sino que además deberíamos haberlo hecho. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más

agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentables, eficaces y competitivos; de otro modo estamos destinados al fracaso.

La decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que nuestra organización posee ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización. El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar las líneas que marcarán el futuro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de diseñar el provenir de la empresa y, lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino al éxito.

¿Por qué consideramos el plan estratégico como un símbolo de planificación de organización y de encauzamiento de cualquier negocio hacia la consecución de sus objetivos?

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico – financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

¿Por qué hablamos de tres niveles? Porque el plan estratégico debe revisar todas las áreas de la empresa incluidas en estos tres niveles. Debe, además, someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como empresa podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la empresa. Un plan estratégico es siempre útil para definir:

- ✓Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- ✓Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual

y del deseado. Este ejercicio de reflexión será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse una meta, no solo nos beneficia a nosotros mismos como organización sino que además contribuye a dar una imagen seria organizada de la empresa.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

### **6.8.1 ¿POR QUÉ REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?**

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varía son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- ✓ Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- ✓ Identifica los cambios y desarrollos que se puede esperar.
- ✓ Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- ✓ Mejora la coordinación de actividades.
- ✓ Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- ✓ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejora la comunicación.

- ✓ Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- ✓ El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- ✓ Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

## **6.8.2 PELIGROS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso en la selección y definición de un rumbo cuyo objetivo final es la permanencia y el éxito de la empresa en el mercado. El desarrollo de una estrategia debe entenderse como una combinación de procesos, a lo largo de los cuales agentes involucrados pueden incurrir en una de errores. Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica tenemos los siguientes:

- ✓ El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación no debe poderse extrapolar de una organización a otra incluso cuando tiene comportamientos similares y operan en el mismo sector.
- ✓ La definición de la estrategia, en la mayoría de casos, es responsabilidad del departamento de planificación o de un equipo de altos directivos, por lo tanto no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando solo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta participe del proyecto o no comparta las decisiones tomadas acerca del futuro del compañía.
- ✓ Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control

y la responsabilidad de las funciones estratégicas a especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

- ✓ En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica puede resultar complicado, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen solo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.
- ✓ Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo contenido y continente. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico, la estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- ✓ El exceso de detalle en el proceso de planificación estratégica puede derivar en análisis exhaustivos que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo del que no se obtiene beneficio alguno.
- ✓ La planificación puede terminar obsesionándose con la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad.

Teniendo en cuenta los límites que presenta el proceso de planificación estratégica e intentando evitar los errores más comunes, la organización debe desarrollar el proceso estratégico más adecuado, realista y efectivo que conduzca al éxito.

### **6.8.3 ¿QUIÉN DEBE REALIZAR UN PLAN ESTRATÉGICO?**

La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito. En ocasiones la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un plan estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

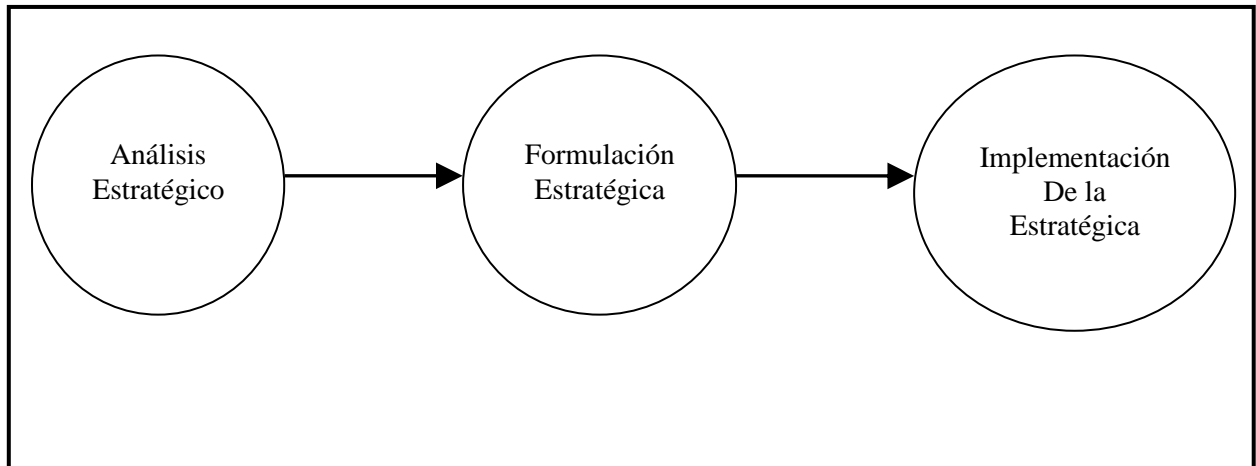
La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio es fundamental pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con “la cabeza” y no tanto “con el corazón”.

La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es decisión que garantiza el éxito del proyecto. La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Solo en el caso en el que estas premisas se cumplan el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del plan estratégico. Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización, o en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad.

## 6.8.4 FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

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



**6.8.4.1 El análisis estratégico:** Puede ser considerado como el punto inicial proceso. Consistente 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 constaría 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 de entorno:**

- ✓ **El entorno general**, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos tecnológicos y sociales, segmentos en los

que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.

- ✓ **El entorno sectorial o entorno competitivo**, que 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 ventajas competitivas 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, valoremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

**6.8.4.2 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 negocio de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
  - ¿En qué negocio deberíamos competir?
  - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocio para crear sinergias entre los negocios?
- ✓ *Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio*. Las empresas de éxito se esfuerzan por 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 general para identificar fuentes de ventajas competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar 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.

#### **6.8.4.3 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

- ✓ *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 actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora.

Esto permitirá 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 sea su tamaño deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

## **6.9 VISIÓN, MISIÓN, VALORES CORPORATIVOS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Las organizaciones deben tener claramente articuladas 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, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos.

Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégico 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 definir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

### **6.9.1 DEFINICIÓN DE LA VISIÓN**

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

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzados, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las metas como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implementar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER?

En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.
- La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa no tiene en cuenta el entorno hostil en el cual la empresa compite o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

## **6.9.2 DEFINICIÓN DE 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. Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marquen.
- Responde a la pregunta: *¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?*

### **6.9.3 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. La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Solo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia

estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.

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. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

#### **6.9.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo 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 está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- ✓ *Mensurables*. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.

- ✓ *Específicos*. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- ✓ *Apropiados*. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- ✓ *Realistas*. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- ✓ *Oportuno*. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- ✓ Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concretar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- ✓ Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- ✓ Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- ✓ Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudan a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.

## **6.10 ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (*perspectiva externa*) y de la capacidad estratégica de una organización (*perspectiva interna*).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporaciones, empresa, división, unidad estratégica de negocios entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- ✓ *La perspectiva interna:* tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tiene algún grado de control.
- ✓ *La perspectiva externa:* mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancia sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las *debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades*. El procedimiento para llevar a cabo el análisis DAFO es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis del entorno general y competitivo”.
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el “análisis interno”.
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.

4. Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

### **6.10.1 LIMITACIONES DEL ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Pero el análisis DAFO tiene sus limitaciones. Es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el DAFO aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.

No deben hacer del análisis DAFO un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico. Las limitaciones del análisis DAFO son principalmente:

- ✓ **Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja.** Las fortalezas y capacidades de una empresa, da igual si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir una ventaja competitiva en un mercado. Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o en una ventaja competitiva que no puede sustentar el uso de recursos supone prácticamente un derroche.
- ✓ **El enfoque del DAFO en el entorno es demasiado estrecho.** Las estrategias que confían en las definiciones tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tiene miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen percibir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas.
- ✓ **El DAFO aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante.** Una debilidad clave del DAFO es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las



circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan la dinámica del entorno competitivo.

- ✓ **El DAFO sobredimensiona una única faceta de la estrategia.** A veces las empresas se preocupan de una única fortaleza o característica clave del producto que están ofreciendo e ignoran otros factores necesarios para el éxito competitivo.

## **6.11 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?**

**Según STEINER, (2006)** Es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización debe adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. Debido a que cada organización difiere en algunos aspectos de las demás, lo mismo sucede con los sistemas de planeación. Sin embargo, existen características comunes entre los sistemas de planeación de empresas diferentes, las cuales serán presentadas en éste y en los capítulos subsecuentes. A pesar de que aún no podemos prescribir en términos precisos qué tipo de sistemas de planeación debe tener una empresa conforme a sus características singulares, sí conocemos a través de la experiencia varios aspectos fundamentales de la planeación, que deben utilizarse o eliminarse dependiendo del caso, para asegurar una planeación efectiva.

### **6.11.1 DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA FORMAL**

Según DAFT RICHARD, define a la planeación estratégica formal considerando cuatro puntos de vistas diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

#### **6.11.1.1 EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES**

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o

intencionada que tomará el director. Si a este último no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas o convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome decisiones en el presente para explorar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### **6.11.1.2 PROCESO**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollo planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

#### **6.11.1.3 FILOSOFÍA**

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación de futuro, y una determinación para planear constante y sistemática como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible.

#### **6.11.1.4 ESTRUCTURA**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. En una compañía con divisiones descentralizadas puede existir este tipo de unión entre cada plan de división, y una unión diferente entre los planes estratégicos elaborados en las oficinas generales y los planes de la división. Mediante estas estrategias de la alta dirección se refleja en las decisiones actuales. El concepto de una estructura de planes también se expresa en la siguiente definición: La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

#### **6.11.2 LO QUE NO ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento. Por supuesto que una vez tomadas, pueden tener consecuencias irrevocables a largo plazo.

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra etc. La planeación estratégica va más allá de pronósticos actuales de productos y mercados presentes, y formula preguntas mucho más fundamentales como: ¿Tenemos el negocio adecuado? ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos? ¿Cuánto serán obsoletos nuestros productos actuales? ¿Están aumentando o disminuyendo nuestros mercados? Para la mayoría de la empresa existe una brecha entre un pronóstico objetivo de las

ventas y utilidades presentes y los deseos de la alta dirección en cuanto a las mismas. Esta brecha puede ser eliminada mediante la planeación estratégica.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de modelo para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. En realidad no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados, aunque en algunas compañías grandes y descentralizadas si los produce. La planeación estratégica no representa un esfuerzo para sustituir la intuición o criterio de los directores, punto que ya se ha mencionado antes pero que debe ser acentuado.

### **6.11.3 HORIZONTE DE PLANIFICACIÓN**

**Según MARTINEZ Y MILLA, (2005)** Al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica el equipo de dirección) en referencia a lo que hará en el horizonte de planificación escogido, que por lo habitual suele ser de tres años.

El horizonte temporal del plan estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

1. Decisiones estratégicas de mayor alcance (más de 10-15 años).
2. Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
3. Decisiones operativas (1 año o menos).

Un horizonte temporal de 3-5 años es el periodo más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo alcance, y al mismo tiempo no es

un periodo excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance, cuya definición alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de la planificación. Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por sí misma y en su entorno. El plan estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

## **VII. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1 LOCALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La empresa **CONSORCIO DEL PICHINCHA** Sucursal Quevedo, actualmente está ubicada en la calle Bolívar y Séptima Centro Comercial Shopping Center Local #1, Quevedo – Los Ríos – Ecuador.

### **7.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es Cualitativa porque nos ayudó a entender el fenómeno social y sus características. Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizó la estadística descriptiva.

### **7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue de carácter descriptivo y bibliográfico, dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

### **7.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

#### **7.4.1 MÉTODOS**

Se aplicó los siguientes métodos:

**7.4.1.1 OBSERVACIÓN**, proceso por el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes al interactuar con miembros involucrados en los diferentes procesos administrativos de la empresa.

**7.4.1.2 INDUCTIVO**, este método me facilitó llegar a conclusiones y premisas generales que pueden ser aplicables a situaciones generales a la observada dentro de la empresa. Para conocer los aspectos generales realicé entrevistas a la Gerente de la Sucursal y encuestas a los empleados y clientes.

**7.4.1.3 DEDUCTIVO**, proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. Para este fin obtuve información a través de varias visitas a sus instalaciones y la observación de los aspectos propios de las actividades de la empresa.

**7.4.1.4 ANALÍTICO**, proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad. Aplicando este método se ha podido identificar los factores causales negativos de la sucursal y así establecer conclusiones con las que se ha podido plantar alternativas.

**7.4.1.5 SÍNTESIS**, este método se relacionó directamente con el análisis de la información recabada porque es una observación actual de los fenómenos y casos, procurando la Análisis racional. Se empleó para establecer los objetivos de la investigación.

## **7.4.2 TÉCNICAS**

**7.4.2.1 FICHAJE**, el fichaje es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se

recopila en una investigación, y se utilizó para incluir datos escuchados, leídos o combinados

**7.4.2.2 ENCUESTAS,** la encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. Se las realizó a los clientes internos y externos de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, para conocer cuáles son las expectativas en el trabajo y su nivel de aceptación en el mismo y obtener información de los clientes

**7.4.2.3 Entrevistas,** La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Se la realizó a nivel gerencial de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

## **7.5 IDEA A DEFENDER**

Con el diseño e implementación de un Plan Estratégico para la empresa CONSORCIO DEL PICHINCHA sucursal Quevedo para los periodos 2011 – 2013, se contribuirá con el mejoramiento de los servicios para así cumplir con los objetivos.

## **7.6 VARIABLE INDEPENDIENTE**

Diseño e implementación de un plan estratégico para la El Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

## **7.7 VARIABLE DEPENDIENTE**

Mejorar la Gestión Administrativa.

## 7.8 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Los estratos que se consideraron para la aplicación de las encuestas y entrevista fueron los siguientes:

COMPOSICIÓN	POBLACIÓN
NIVEL DIRECTIVO	1
CLIENTES INTERNOS	9
CLIENTES EXTERNOS	310
<b>TOTAL</b>	<b>320</b>



Para la aplicación de las encuestas se consideró dirigir a todos los empleados de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, ubicada en la calle Bolívar y Séptima Centro Comercial Shopping Center del Cantón Quevedo.

Para la aplicación de las encuestas a los clientes externos se realizó el siguiente cálculo para obtener la muestra.

### **7.8.1 MUESTRA DE CLIENTES DEL CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**

**n=** Tamaño de la muestra

**N=** Población

**E=** Margen de error

**n= ?**

**N= 310**

**E= 0.05**

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

$$n = \frac{310}{(0,05)^2(310 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{310}{(0,0025)(309) + 1}$$

$$n = \frac{310}{1,7725}$$

$$n = 174,89$$

$$n = 175$$

## **7.9 ASPECTOS TÉCNICOS APLICADOS**

A continuación se detalla las herramientas que se utilizaron en el análisis de la investigación.

**7.9.1 Hojas de Trabajo DAFO**, esta matriz se la realizo mediante la información obtenida de la entrevista a la gerente encuestas a empleados y clientes, donde se pudieron identificar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

**7.9.2 Matriz de Impacto DAFO Ponderado**, esta matriz nos permitió dar una calificación de impacto ya sea Alto, Medio y Bajo, determinando los factores claves de éxito.

**7.9.3 Matriz de Análisis Vectorial**, Aquí se plantea las estrategias a seguir para mantenerse en el mercado con el producto que ofrece la empresa.

**7.9.4 Árbol de Objetivos**, se consideran los factores con calificación alta señalados en el DAFO ponderado, es decir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades más relevantes, para lo cual se plantearon estrategias analizando y contestando las siguientes preguntas:

### **Estrategias FO: Fortalezas – Oportunidades**

¿Cómo se pueden utilizar las Fortalezas para acoger las Oportunidades?

### **Estrategias FA: Fortalezas – Amenazas**

¿De qué forma podemos enfrentar o anticiparnos ante una amenaza a través de una Fortaleza?

### **Estrategias DO: Debilidades – Oportunidades**

¿De qué manera se pueden aprovechar una Oportunidad para superar o mejorar una debilidad?

### **Estrategias DA: Debilidades – Amenazas**

¿Cómo se puede mitigar una debilidad ante una amenaza?

**7.9.5 Matriz Axiológica**, aquí se definen los principios y valores, los mismo que conforman la cultura organizacional de la empresa.

**7.9.6 Matriz de Correlación de Objetivos**, a través de esta matriz se especifica la relación de los proyectos propuestos con cada objetivo.

**7.9.7 Matriz de Correlación por áreas**, Aquí se da una relación a los proyectos planteados con las áreas de trabajo de la empresa.

**7.9.8 Matriz de Marco Lógico**, en esta matriz se establecen los presupuestos para cada proyecto elegido del árbol de objetivos.

**7.9.9 Matriz de estrategias de proyecto**, esta se elabora con las estrategias de cada uno de los proyectos y los nombres de los responsables de la ejecución, información que se toma del marco lógico.

**7.9.10 Ficha del horizonte de tiempo del Proyecto**, aquí se define el tiempo de duración del proyecto y se plantea a los responsables, datos que se toman del marco lógico.

**7.9.11 Ficha de Componente con Código**, esta se la realiza para cada componente del proyecto que se plantea en el marco lógico, especificando el indicador de éxito y el responsable de la ejecución.

**7.9.12 Plan de Acción por Componente**, aquí se detalla las actividades a realizarse por cada componente y el tiempo establecido para cada una de ellas.

**7.9.13 Fichas a nivel de perfil de los Proyectos Estratégicos**, se realiza un breve resumen de cada uno de los proyectos a ejecutarse.

**7.9.14 Plan Operativo Anual (POA)**, aquí se especifica las actividades de los componentes y los costos anuales de cada una de las actividades.

**7.9.15 Tabla De Presupuesto Detallado Por Cada Componente**, se realiza esta tabla para cada proyecto y sus componentes detallando los costos totales de cada uno de estos.

### **XIII. RESULTADOS**

#### **8.1. ENCUESTA EMPLEADOS**

Encuesta realizada a los empleados de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

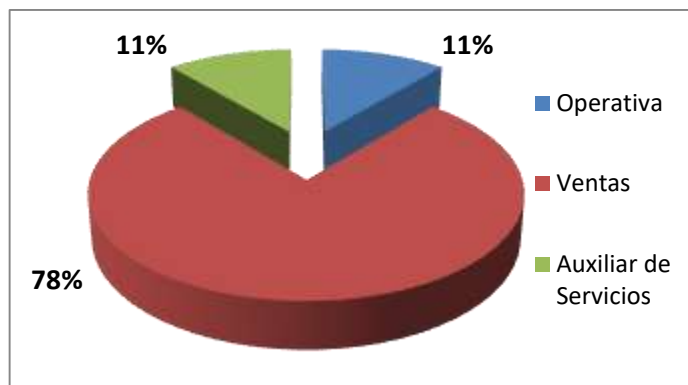
**1).- ¿En área se desempeña usted?**

**CUADRO #1**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Operativa	1	11
Ventas	7	78
Auxiliar de Servicios	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #1**



**Análisis:**

Como se puede observar en el cuadro #1 el mayor porcentaje de los empleados labora en el área de ventas siendo este 78%, mientras que el área operativa 11% y Auxiliar de servicios 11%. Por lo que el área donde existe más personal es el de Ventas.

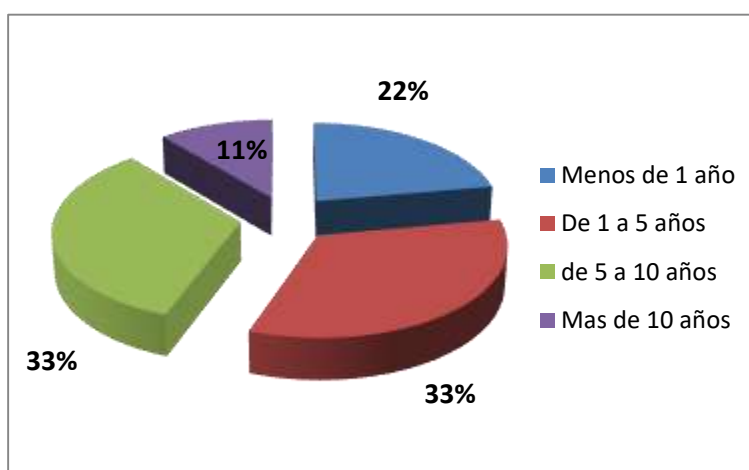
**2).- ¿Qué tiempo labora en la empresa?**

**CUADRO #2**

OPCIONES	#	%
Menos de 1 año	2	22
De 1 a 5 años	3	33
de 5 a 10 años	3	33
Más de 10 años	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #2**



**Análisis:**

Como se refleja en el Cuadro y Gráfico #2, del 100% de los empleados, el 22% labora en la empresa menos de 1 año, de 1 a 5 años y de 5 a 10 años refleja el mismo porcentaje siendo este 33%, y tan solo el 11% de los empleados laboran por más de 1 año. Por lo tanto concluimos que la mayor parte del personal se ha mantenido estable en la empresa.

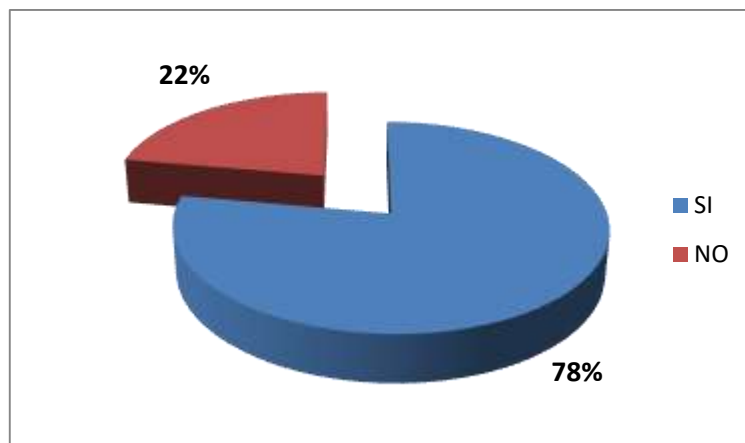
**3).- ¿Conoce usted para qué sirve un plan de desarrollo estratégico?****CUADRO #3**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	7	78
NO	2	22
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #3**



**Análisis:**

Según los resultados que observamos en el cuadro y gráfico #3, el 78% de los empleados dicen que si tienen conocimiento acerca de lo que es un plan estratégico, mientras que el 22% no lo sabe. La empresa debe difundir a todo personal acerca de la importancia del desarrollo de un plan estratégico.

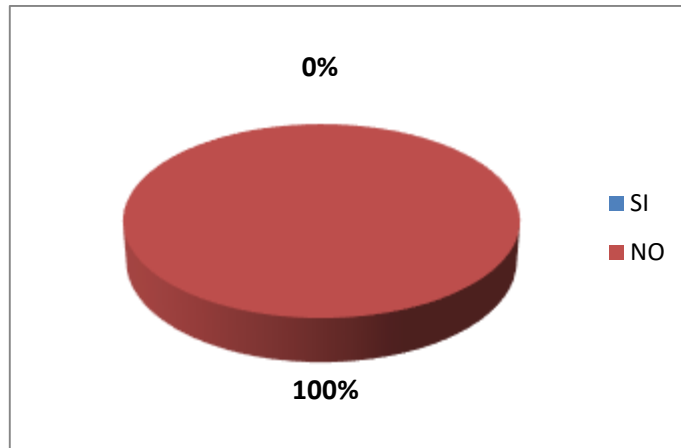
**4).- ¿La empresa cuenta con un plan estratégico planificado para los periodos 2011-2013?**

**CUADRO #4**

OPCIONES	#	%
SI	0	0
NO	9	100
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #4**



**Análisis:**

Indudablemente en el gráfico #4 se refleja que el 100% de los empleados respondió que la empresa no ha elaborado un plan estratégico para los periodos 2011- 2013. Es por tal motivo la realización del presente trabajo de Investigación.

**5).- ¿Usted tiene participación en los planes creados por los directivos?**

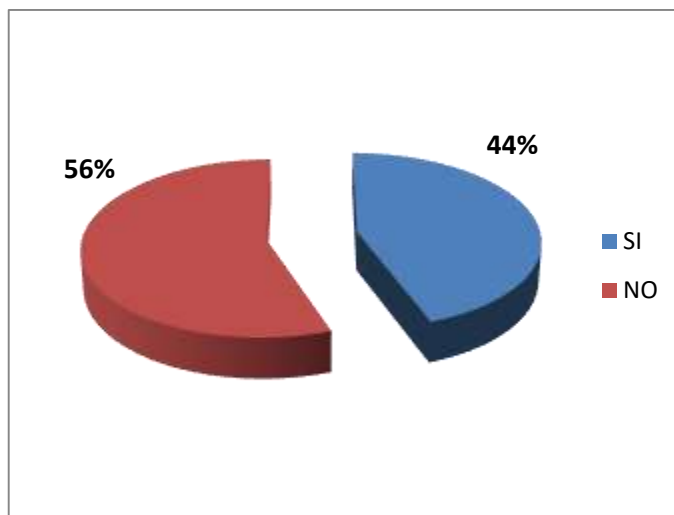
**CUADRO #5**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	4	44
NO	5	56
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #5**





**Análisis:**

A través del Cuadro y Gráfico #5, podemos apreciar que el 44% de los empleados afirma que si tiene participación en los planes creados por los directivos mientras que el 56% respondió que no. Es decir la mayoría dice que si participa dando a conocer sus recomendaciones e ideas, para el mejoramiento de los procesos que se vayan hacer aplicados, este proceso se da especialmente en el área de ventas.

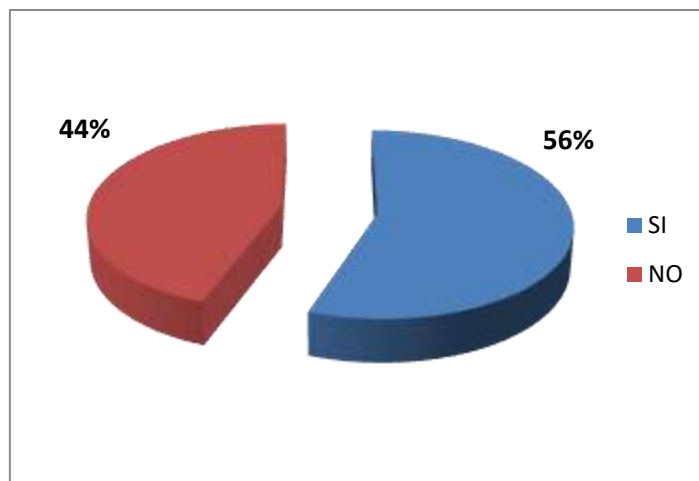
**6).- ¿Socializan los directivos los planes con los empleados?**

**CUADRO #6**

OPCIONES	#	%
SI	5	56
NO	4	44
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #6**



**Análisis:**

Como se refleja en el cuadro #6, el 56% de los empleados afirma que los directivos si socializan los planes, mientras que el 44% opina que no, ya que los planes que se realizan son relacionados específicamente para el área de Ventas, por ello no todo el personal participa en el desarrollo del mismo.

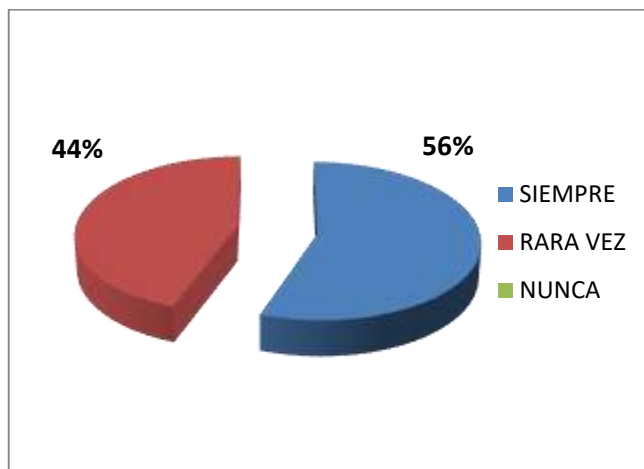
**7).- ¿Existe comunicación entre directivos y empleados para conocer expectativas que permitan mejorar la organización?**

**CUADRO #7**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	5	56
RARA VEZ	4	44
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #7**



**Análisis:**

Como podemos apreciar en el Gráfico #7, el 56% de los empleados afirma que si existe comunicación entre empleados y directivos para conocer expectativas, y el 44% opina que rara vez se da comunicación. Esto quiere decir que un bajo porcentaje de los empleados afirma que no existe comunicación entre empleado y directivo.

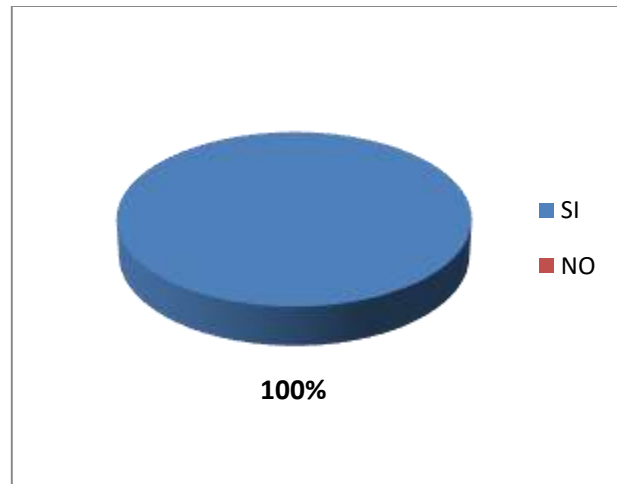
**8).- ¿Tiene conocimiento sobre la visión, misión y objetivos de la empresa?**

**CUADRO #8**

OPCIONES	#	%
SI	9	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #8**



**Análisis:**

Según el gráfico #8 nos da a conocer que el 100% de los empleados afirma que si tienen conocimiento sobre la visión, misión y objetivos de la empresa donde laboran. Esto nos refleja que todos los empleados de la sucursal conocen muy bien de los aspectos filosóficos de la empresa.

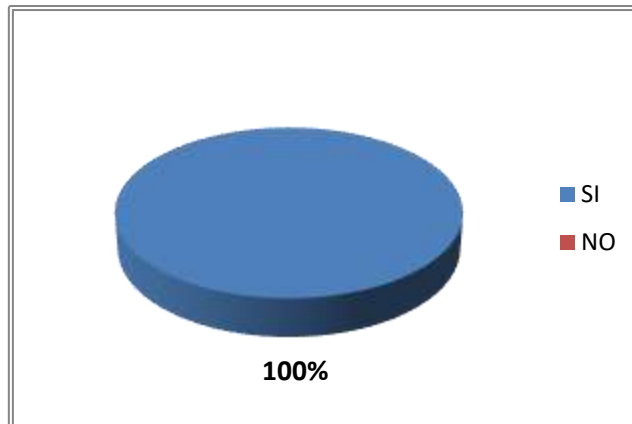
**9).- ¿Cree usted que las políticas establecidas permite lograr los objetivos de la empresa?**

**CUADRO #9**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	9	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #9**



**Análisis:**

Como podemos apreciar en el cuadro y grafico #9, el 100% de los empleados que laboran en esta empresa, opinan que están de acuerdo con las políticas establecidas en la empresa.

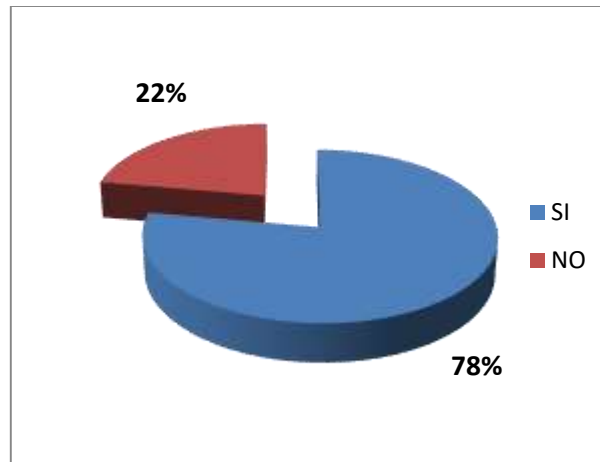
10).- ¿Cree usted que hay que mejorar en los procesos que se aplica en la empresa?

**CUADRO #10**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	7	78
NO	2	22
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #10**



**Análisis:**

Como notamos en el cuadro #10, según el criterio de los encuestados el 78% está de acuerdo en que se deben mejorar en los procesos de la empresa, mientras que el 22% no comparten este criterio. Esto quiere decir que la mayoría de los empleados no está de acuerdo con los procesos que se aplican.

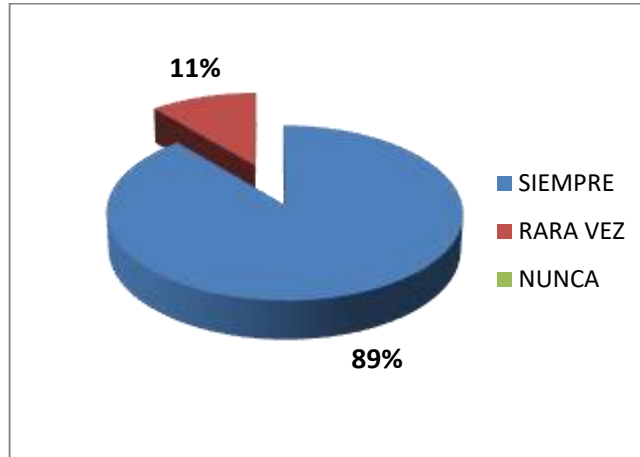
**11).- ¿Hay colaboración entre el personal que labora en la empresa?**

**CUADRO #11**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SIEMPRE	8	89
RARA VEZ	1	11
NUNCA	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #11**



**Análisis:**

Como se aprecia en el gráfico y cuadro #11, según los resultados de la encuesta el 89% de los empleados afirma que siempre hay colaboración entre el personal que labora, mientras que el 11% opina que rara vez. Esto nos da a conocer que existe constante colaboración entre compañeros de trabajo.

**12).- ¿En el departamento que labora cuenta con los equipos y materiales necesarios?**

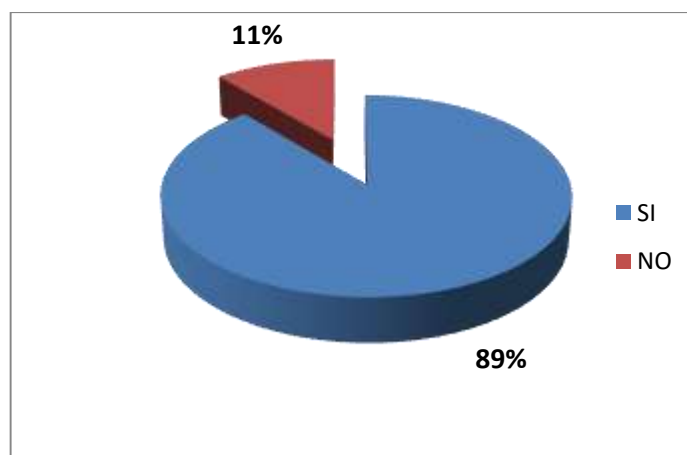
**CUADRO #12**

OPCIONES	#	%
SI	8	89
NO	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #12**



**Análisis:**

A través del cuadro y gráfico #12 podemos apreciar que el 89% de los empleados afirma que si cuentan con los equipos y materiales necesarios para sus actividades laborales, mientras que el 11% da su versión de no cuentan con los equipos necesarios. Indudablemente esto quiere decir que la empresa si provee los materiales y equipos necesarios para el desarrollo de las funciones de los empleados.

**13).- ¿Recibe usted capacitación respecto a las actividades que usted realiza?**

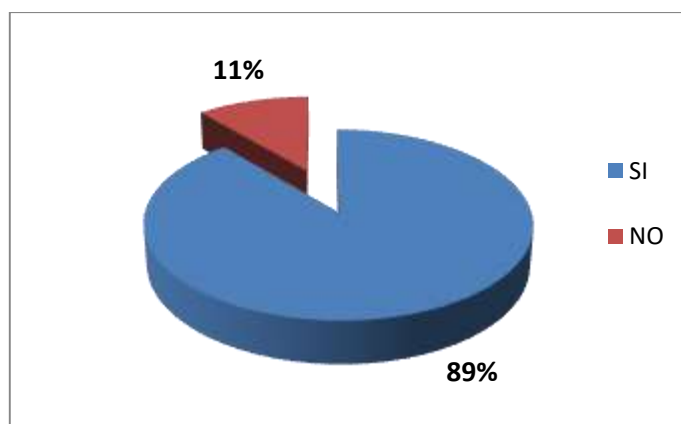
**CUADRO #13**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	8	89
NO	1	11
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora



**GRÁFICO #13**



**Análisis:**

Como se puede observar en el gráfico #13, según los resultados de la encuesta el 89% de los empleados menciona que si recibe capacitación, pero el 11% considera que no la recibe. Esto quiere decir que la empresa si brinda capacitación a sus empleados, pero no cubre todas las áreas de la empresa.

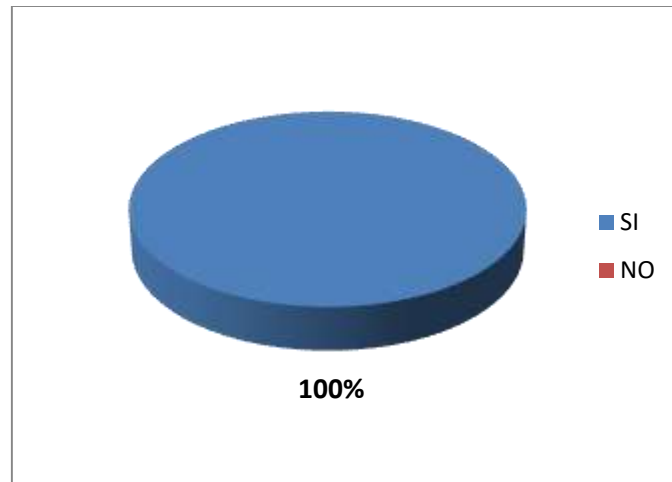
**14).- ¿Tiene funciones específicas, asignadas y establecidas de acuerdo a su puesto de trabajo?**

**CUADRO #14**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
SI	9	100
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #14**



**Análisis:**

Mediante el gráfico y cuadro #14 podemos constatar que el 100% de los empleados considera que si tiene funciones específicas de acuerdo a su puesto de trabajo. Esto nos da a conocer que cada uno de los empleados tiene específicamente definido sus funciones del puesto de trabajo.

**15).- ¿Quién toma las decisiones finales en su área de trabajo?**

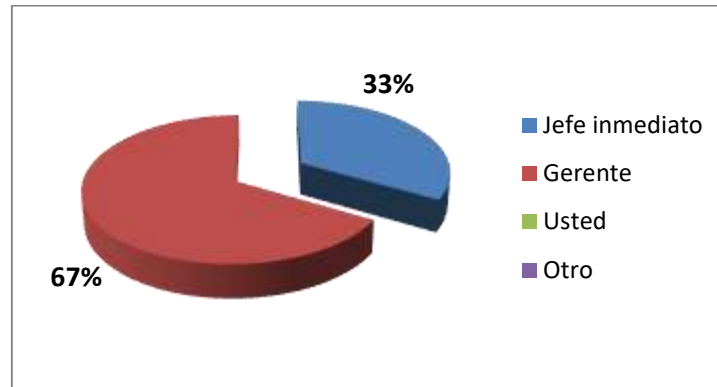
**CUADRO #15**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Jefe inmediato	3	33
Gerente	6	67
Usted	0	0
Otro	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #15**



**Análisis:**

Como se refleja en el gráfico #15, según la opinión de los empleados, respecto a las decisiones finales el 67% afirma que las toma el gerente, mientras que el 33% dice que es el jefe inmediato de su área de trabajo. Esto quiere decir que el Gerente de la Sucursal toma las decisiones finales en las áreas de trabajo.

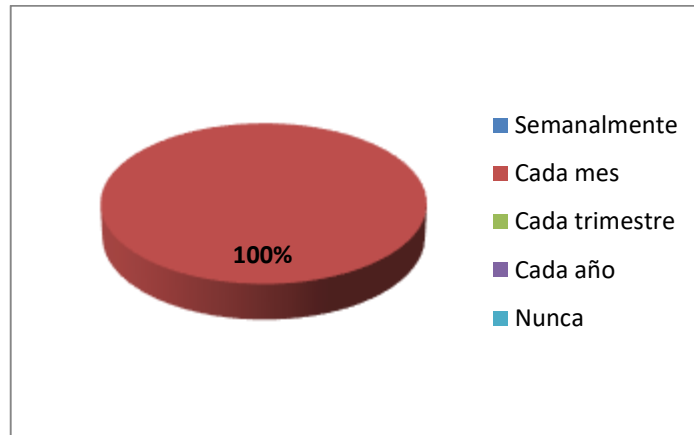
**16).- ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo para conocer novedades y planificar acciones?**

**CUADRO #16**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Semanalmente	0	0
Cada mes	9	100
Cada trimestre	0	0
Cada año	0	0
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #16**



**Análisis:**

Mediante los resultados del gráfico #16, indudablemente el 100% de los encuestados coinciden en que si se realizan reuniones de trabajo cada mes para conocer novedades de sus actividades laborales. Estas reuniones se dan para conocer mayormente novedades especialmente en el área de ventas.

**8.2 ENCUESTA CLIENTES**

Esta Encuesta fue realizada a los clientes de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

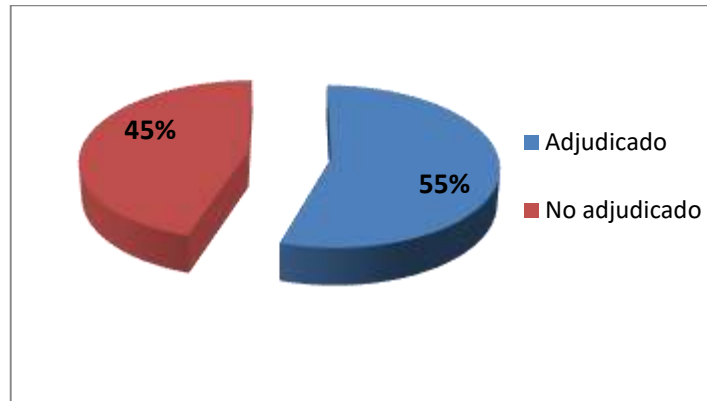
**1).- ¿A qué grupo de cliente pertenece usted?**

**CUADRO #1**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Adjudicado	96	55
No adjudicado	79	45
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #1**



**Análisis:**

De la muestra de 175 clientes, el 55% pertenece al grupo de clientes adjudicados que son aquellos que ya se les ha entregado el vehículo y siguen cancelando sus respectivas cuotas, y el 45% no son adjudicados, es decir aún no se les ha entregado el vehículo.

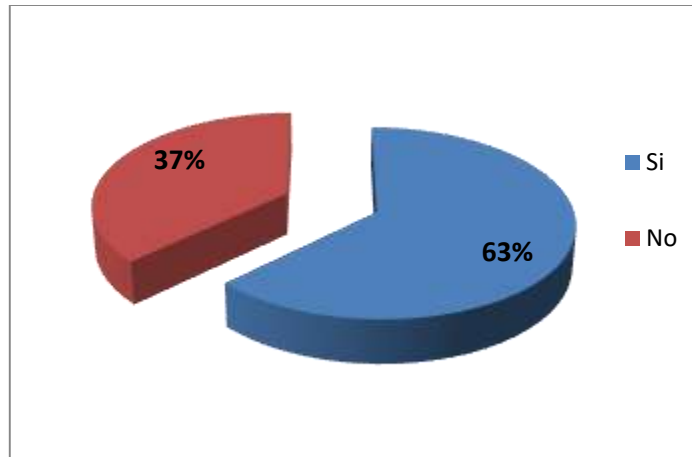
**2).- ¿Conoce usted todos los productos que le ofrece Consorcio del Pichincha?**

**CUADRO #2**

OPCIONES	#	%
Si	110	63
No	65	37
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #2**



**Análisis:**

Según la encuesta el 63% de los clientes si tienen conocimiento de los productos que le ofrece la empresa, mientras que el 37% no lo sabe. Esto quiere decir que la mayor parte de los clientes de la sucursal si está al tanto de los productos que ofrece Consorcio del Pichincha.

**3).- ¿A través de qué medios se informo acerca de la empresa?**

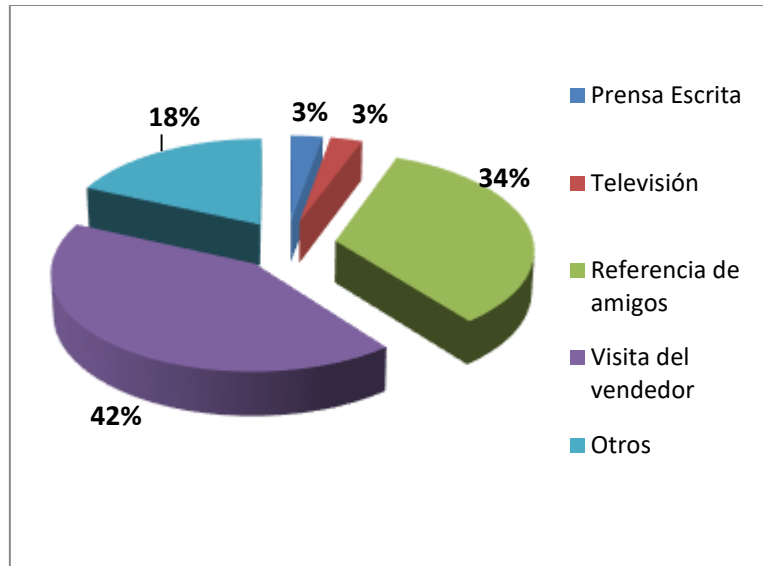
**CUADRO #3**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Prensa Escrita	5	3
Televisión	5	3
Referencia de amigos	59	34
Visita del vendedor	74	42
Otros	32	18
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #3**



**Análisis:**

Como podemos apreciar los medios a través de los cuales los clientes se informaron de la empresa fueron, prensa escrita 3%, televisión 3%, referencia de amigos 34%, visita del vendedor 42% y otros 18%. Esto nos refleja que sucursal no tiene una mayor difusión publicitaria.

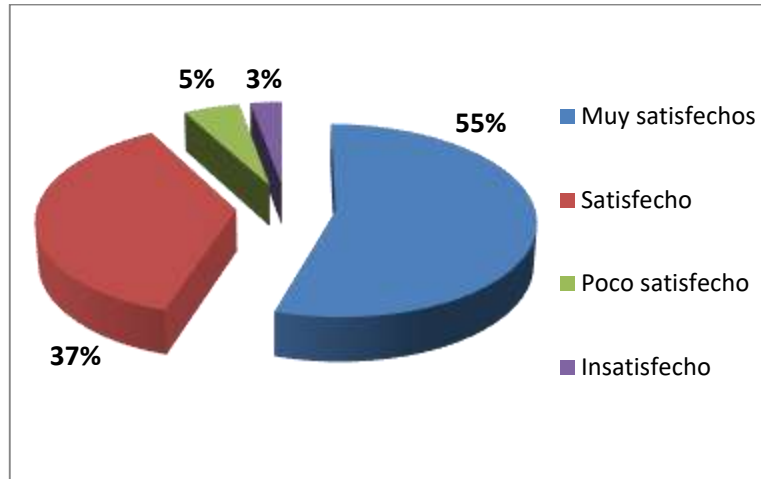
**4).- ¿Qué nivel de satisfacción tuvo cuando fue asesorado del sistema de venta de Consorcio de Pichincha?**

**CUADRO #4**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Muy satisfechos	96	55
Satisfecho	65	37
Poco satisfecho	9	5
Insatisfecho	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #4**



**Análisis:**

Según el criterio de los clientes encuestados el 96% se sintió muy satisfecho cuando fue asesorado sobre el sistema de venta, mientras que el 37% se sintió satisfecho, el 5% poco satisfecho y el 3% insatisfecho. Estos resultados nos dan a conocer que los vendedores si llenan las expectativas de los clientes.

**5).- ¿Cuál de las siguientes razones lo motivo a inscribirse?**

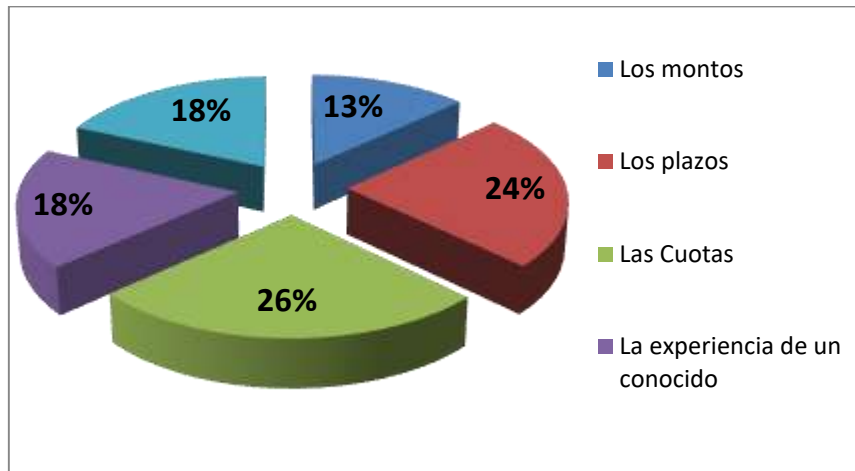
**CUADRO #5**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Los montos	23	13
Los plazos	42	24
Las Cuotas	46	26
La experiencia de un conocido	32	18
Confiabilidad por pertenecer al grupo Pichincha	32	18
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora



**GRÁFICO #5**



**Análisis:**

Como se puede observar las razones que motivaron a los encuestados a inscribirse fue el 13% lo hizo por los montos, el 24% por los plazos, el 26% la cuotas, 18% la experiencia de un conocido y el 18% la confiabilidad por pertenecer al pertenecer al grupo pichincha. Esto porcentajes que no tienen una mayor variación nos refleja que la razón por la se inscribieron fueron las cuotas.

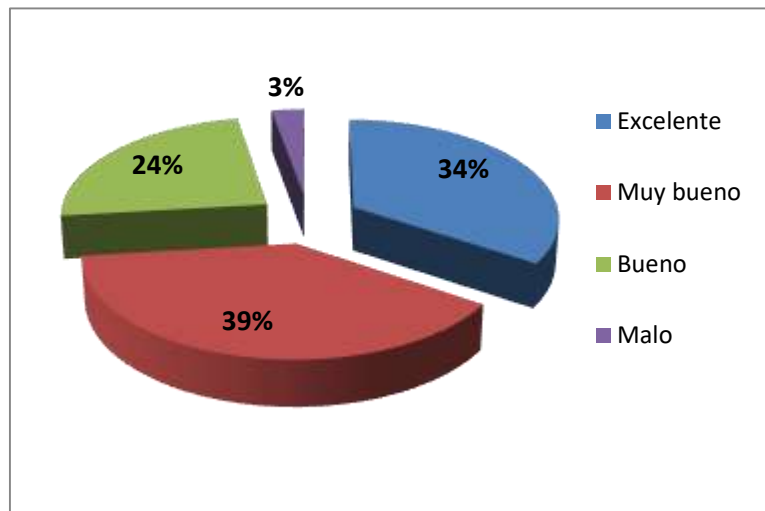
**6).- ¿Evalúe el servicio que ha recibido de acuerdo a sus expectativas?**

**CUADRO #6**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Excelente	60	34
Muy bueno	68	39
Bueno	42	24
Malo	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #6**



**Análisis:**

Según el criterio de los clientes encuestados, el 34% opina que el servicio que ha recibido ha sido excelente, mientras que el 39% los considera como muy bueno, el 24% como bueno y el 3% dice que es malo. Esto quiere decir que los clientes no se han sentido totalmente satisfechos con el servicio que ha recibido.

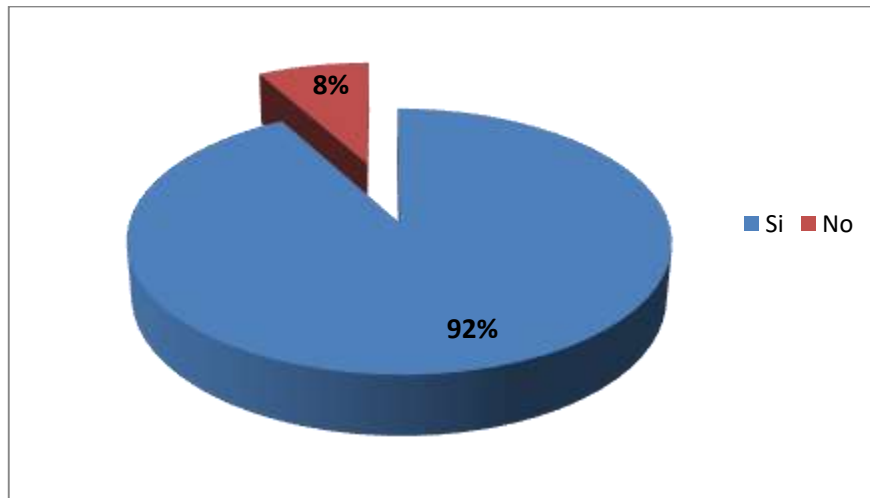
**7).- ¿Confía en la capacidad de gestión que tienen los empleados para realizar los trámites respectivos?**

**CUADRO #7**

OPCIONES	#	%
Si	161	92
No	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #7**



**Análisis:**

Al observar los resultados indudablemente de los clientes encuestados, el 92% si confía en la capacidad de gestión de los empleados, mientras que el 8% no confía. Esto quiere decir que los clientes si confían en la capacidad de los empleados.

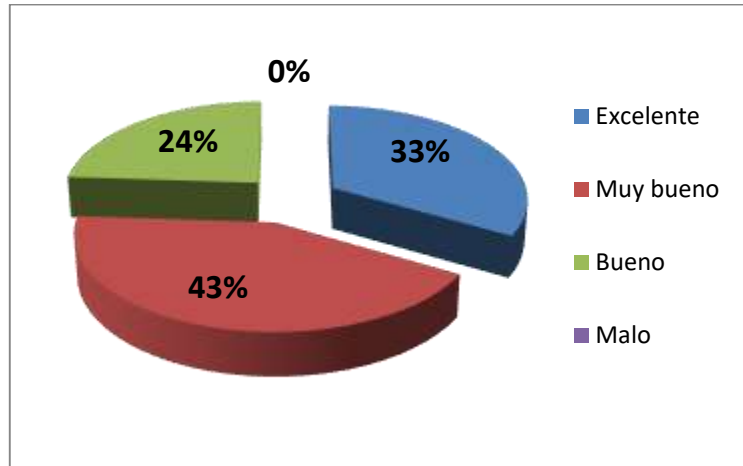
**8).- ¿Evalúe el tiempo que tardo la empresa en cumplir con la entrega del vehículo luego de la adjudicación?**

**CUADRO #8**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Excelente	32	33
Muy bueno	41	43
Bueno	23	24
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #8**



**Análisis:**

Según el criterio de los clientes adjudicados que se les realizó la encuesta, califica que el tiempo en que se le entregó el vehículo como excelente el 33%, muy bueno 43% y como bueno el 24%. Esto nos refleja que para la mayor parte de los clientes no considera como excelente el tiempo en que recibió su vehículo.

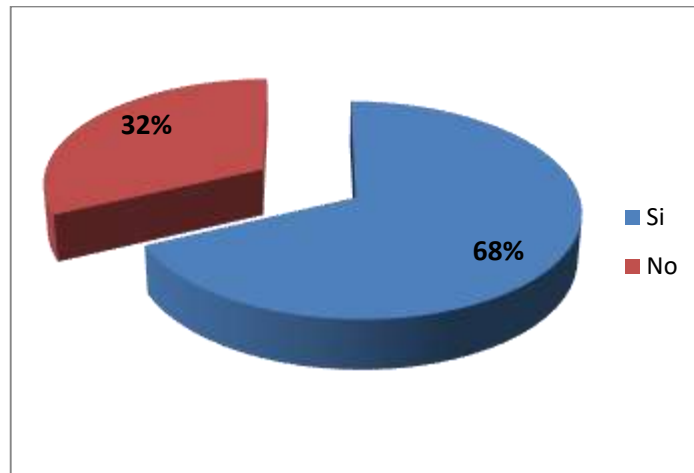
**9).- ¿Conoce usted como cliente las políticas de venta que se aplica en el sistema del Consorcio del Pichincha?**

**CUADRO #9**

OPCIONES	#	%
Si	119	68
No	56	32
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRAFICO #9**



**Análisis:**

Como podemos observar según los resultados de la encuesta, los clientes si conocen sobre las políticas de venta siendo este el 68%, y el 32% de la muestra no conocen. Esto nos quiere decir que bajo porcentaje de los clientes no conoce todas las clausulas y políticas de ventas que se detallan en el contrato.

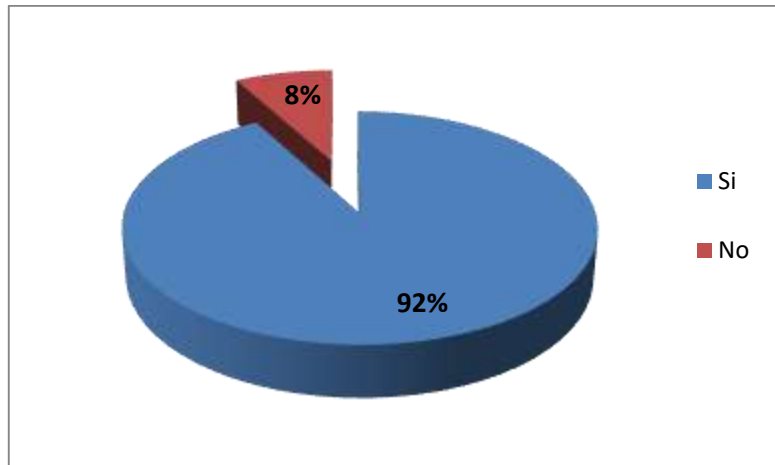
**10).- ¿Se siente seguro usted con el plan de venta que Consorcio del Pichincha le ofrece para adquirir su vehículo?**

**CUADRO #10**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	161	92
No	14	8
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRAFICO #10**



**Análisis:** Según la muestra de los clientes que se les realizó la encuesta, afirma que si se siente seguro del plan de venta que le ofrece la empresa para adquirir su vehículo siendo este el 92%, y el 8% no piensa lo mismo. Esto quiere decir que los clientes si se sienten seguros del sistema de venta de la empresa.

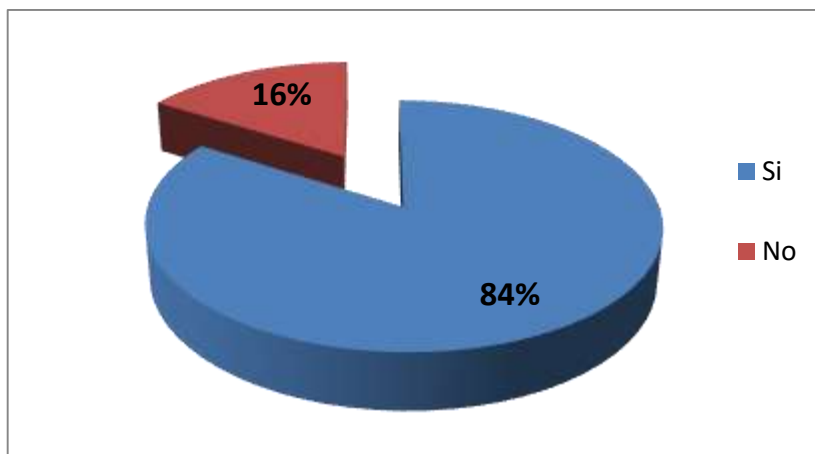
**11).- ¿Volvería usted a ser cliente del Consorcio del Pichincha?**

**CUADRO #11**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	147	84
No	28	16
<b>TOTAL</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Autora

**GRÁFICO #3**



**Análisis:**

Como podemos observar según los resultados de esta pregunta, el 84% de los clientes afirma que si volvería a ser cliente de Consorcio del Pichincha, mientras que el 16% dice que no volvería hacer cliente. Esto nos da a conocer que un bajo porcentaje los clientes de la sucursal no volverían a ser clientes.

### 8.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

#### 8.3.1 ANÁLISIS DAFO

En el presente trabajo de Investigación para la aplicación del análisis DOFA se utilizó Hoja de trabajo, matriz de impactos y matriz factores claves de éxito.

#### 8.3.2 HOJA DE TRABAJO

En la presente hoja de trabajo se dan a conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo, las mismas que fueron tomadas mediante los resultados de las encuestas y la entrevista a la gerencia.

#### ANÁLISIS DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES (DAFO).

**TABLA 1. HOJA DE TRABAJO DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO**

--	--

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escasa publicidad</li> <li>➤ Limitado número de vehículos en stock.</li> <li>➤ Cupos Limitados.</li> <li>➤ Restricción en cambio de modelos de vehículo.</li> <li>➤ Incumplimiento en los objetivos de venta.</li> <li>➤ Alto porcentaje de cartera vencida.</li> <li>➤ Limitaciones en pago de cuota mensual con todo tipo de tarjeta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inestabilidad de la política económica.</li> <li>➤ Inestabilidad en precios de los productos (ejemplo: Banano).</li> <li>➤ Alto nivel de desempleo.</li> <li>➤ Despidos intempestivos de empleados públicos.</li> <li>➤ Flexibilidad en plazos y créditos directos por parte de los concesionarios.</li> <li>➤ Entrega de vehículo inmediata por parte de los concesionarios.</li> <li>➤ Inflación.</li> <li>➤ Inestabilidad política.</li> <li>➤ Incremento de aranceles por parte del gobierno central.</li> <li>➤ Delincuencia.</li> <li>➤ Competencia desleal.</li> </ul>

Elaborado por: Autora

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posicionamiento de la marca (Grupo Pichincha).</li> <li>➤ Experiencia en el manejo del producto frente a otras empresas.</li> <li>➤ Capacitación permanente al R.R.H.H</li> <li>➤ Claro conocimiento por parte de los empleados sobre la visión, misión, y objetivos de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dolarización (permite fácil acceso para adquirir bienes de consumo – vehículos)</li> <li>➤ Tasas de intereses altas por parte de otros concesionarios que ofrecen crédito directo.</li> <li>➤ Crecimiento poblacional.</li> <li>➤ Remesas de los migrantes.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades de los funcionarios asignadas de acuerdo a su perfil profesional.</li> <li>➤ Tecnología, equipos y materiales de trabajo adecuados.</li> <li>➤ Reuniones de trabajo permanente para conocer novedades.</li> <li>➤ Incentivos a los vendedores, por cumplimiento de objetivos de ventas.</li> <li>➤ Descentralización de las cobranzas de cartera vencida.</li> <li>➤ Políticas de créditos aplicadas de acuerdo al poder adquisitivo del cliente.</li> <li>➤ Manual de procedimientos para funciones asignadas.</li> <li>➤ Existencia de un Manual de funciones.</li> <li>➤ Capacidad económica de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ofrecer el seguro de desgravamen para clientes no adjudicados (que no se les ha entregado el vehículo).</li> </ul>
--	---

Elaborado por: Autora

### 8.3.3 MATRIZ DE IMPACTOS

En esta matriz se analizan según el impacto que pueda tener las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, las mismas que al ser analizadas se les da una calificación, ya sea esta alto. Medio y bajo.

**TABLA 2. MATRIZ DE IMPACTOS DAFO PONDERADO**

DEBILIDADES	ALTO	MEDIA	BAJO
➤ Escasa publicidad.			X
➤ Limitado número de vehículos en stock	X		
➤ Cupos Limitados.	X		
➤ Restricción en cambio de modelo de vehículo.	X		

➤ Incumplimiento en los objetivos de venta.	X		
➤ Alto porcentaje de cartera vencida.	X		
➤ Limitaciones en pago de cuota mensual con todo tipo de tarjeta.	X		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Inestabilidad de la política económica.		X	
➤ Inestabilidad en precios de los productos (ejemplo: Banano).	X		
➤ Alto nivel de desempleo.	X		
➤ Despidos intempestivos de empleados públicos, que son clientes potenciales.		X	
➤ Flexibilidad en plazos y créditos directos por parte de los concesionarios.		X	
➤ Entrega de vehículo inmediata por parte de los concesionarios.		X	
➤ Inflación.			X
➤ Inestabilidad política.		X	
➤ Incremento de aranceles por parte del gobierno central.	X		
➤ Delincuencia.		X	
➤ Competencia desleal.		X	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Posicionamiento de la marca (Grupo Pichincha).	X		
➤ Experiencia en el manejo del producto frente a otras empresas.	X		
➤ Capacitación permanente al R.R.H.H	X		
➤ Claro conocimiento por parte de los empleados sobre la visión, misión, y objetivos de la	X		

empresa.			
➤ Actividades de los funcionarios asignadas de acuerdo a su perfil profesional.	X		
➤ Tecnología, equipos y materiales de trabajo adecuados.		X	
➤ Reuniones de trabajo permanente para conocer novedades.		X	
➤ Incentivos a los vendedores, por cumplimiento de objetivos de ventas.	X		
➤ Descentralización de las cobranzas de cartera vencida.		X	
➤ Políticas de créditos aplicadas de acuerdo al poder adquisitivo del cliente.		X	
➤ Manual de procedimientos para funciones asignadas.		X	
➤ Existencia de manual de funciones.		X	
➤ Capacidad económica de la empresa.	X		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Dolarización (permite fácil acceso para adquirir bienes de consumo – vehículos)	X		
➤ Tasas de intereses altas por parte de otros concesionarios que ofrecen crédito directo.		X	
➤ Crecimiento poblacional.		X	
➤ Remesas de los migrantes.	X		
➤ Ofrecer el seguro de desgravamen para clientes no adjudicados (que no se les ha entregado el vehículo).	X		

Elaborado por: Autora

**TABLA 3. DOFA PONDERADO CLASIFICADO POR SU CALIFICACIÓN DE IMPACTO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Limitado número de vehículos en stock	X		
➤ Cupos Limitados.	X		
➤ Restricción en cambio de modelo de vehículo.	X		
➤ Incumplimiento en los objetivos de venta.	X		
➤ Alto porcentaje de cartera vencida.	X		
➤ Limitaciones en pago de cuota mensual con todo tipo de tarjeta.	X		
➤ Escasa Publicidad			X
<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Inestabilidad en precios de los productos (ejemplo: Banano).	X		
➤ Alto nivel de desempleo.	X		
➤ Incremento de aranceles por parte del gobierno central.	X		
➤ Delincuencia.		X	
➤ Inestabilidad de la política económica.		X	
➤ Flexibilidad en plazos y créditos directos por parte de los concesionarios.		X	
➤ Despídos intempestivos de empleados públicos.		X	
➤ Entrega de vehículo inmediata por parte de los concesionarios.		X	
➤ Inestabilidad política.		X	
➤ Competencia desleal.		X	
➤ Inflación.			X
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>

➤ Posicionamiento de la marca (Grupo Pichincha).	X		
➤ Experiencia en el manejo del producto frente a otras empresas.	X		
➤ Capacitación permanente al R.R.H.H	X		
➤ Claro conocimiento por parte de los empleados sobre la visión, misión, y objetivos de la empresa.	X		
➤ Actividades de los funcionarios asignadas de acuerdo a su perfil profesional.	X		
➤ Incentivos a los vendedores, por cumplimiento de objetivos de ventas.	X		
➤ Capacidad económica de la empresa.	X		
➤ Descentralización de las cobranzas de cartera vencida.		X	
➤ Políticas de créditos aplicadas de acuerdo al poder adquisitivo del cliente.		X	
➤ Manual de procedimientos para funciones asignadas.		X	
➤ Existencia de un Manual de funciones.		X	
➤ Tecnología, equipos y materiales de trabajo adecuados.		X	
➤ Reuniones de trabajo permanente para conocer novedades.		X	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Dolarización (permite fácil acceso para adquirir bienes de consumo – vehículos)	X		
➤ Remesas de los migrantes.	X		
➤ Ofrecer el seguro de desgravamen para clientes no adjudicados (que no se les ha entregado el vehículo).	X		
➤ Tasas de intereses altas por parte de otros		X	

concesionarios que ofrecen crédito directo.			
➤ Crecimiento poblacional.		X	

Elaborado por: Autora

### 8.3.4 MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO

En esta matriz se ha considerado los factores más relevantes en cuanto al impacto que pueden tener en la empresa, ya sea este positivo o negativo.

**TABLA 4. MATRIZ DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Limitado número de vehículos en stock	X		
➤ Cupos Limitados.	X		
➤ Restricción en cambio de modelo de vehículo.	X		
➤ Incumplimiento en los objetivos de venta.	X		
➤ Alto porcentaje de cartera vencida.	X		
➤ Limitaciones en pago de cuota mensual con todo tipo de tarjeta.	X		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Inestabilidad en precios de los productos (ejemplo: Banano).	X		
➤ Alto nivel de desempleo.	X		
➤ Subida de aranceles por parte del gobierno central.	X		
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Posicionamiento de la marca (Grupo Pichincha).	X		
➤ Experiencia en el manejo del producto frente a otras empresas.	X		
➤ Capacitación permanente al R.R.H.H	X		

➤ Claro conocimiento por parte de los empleados sobre la visión, misión, y objetivos de la empresa.	X		
➤ Actividades de los funcionarios asignadas de acuerdo a su perfil profesional.	X		
➤ Incentivos a los vendedores, por cumplimiento de objetivos de ventas.	X		
➤ Capacidad económica de la empresa.	X		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJO</b>
➤ Dolarización (permite fácil acceso para adquirir bienes de consumo – vehículos)	X		
➤ Remesas de los migrantes.	X		
➤ Ofrecer el seguro de desgravamen para clientes no adjudicados (que no se les ha entregado el vehículo).	X		

Elaborado por: Autora

**TABLA 5: MATRIZ DE ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO**

<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Posicionamiento de la marca (Grupo Pichincha).</li> <li>2.- Experiencia en el manejo del producto frente a otras empresas.</li> <li>3.- Capacitación permanente al R.R.H.H.</li> <li>4.- Claro conocimiento por parte de los empleados sobre la visión, misión, y objetivos de la empresa.</li> <li>5.- Actividades de los funcionarios asignadas de acuerdo a su perfil profesional.</li> <li>6.- Incentivos a los vendedores, por cumplimiento de objetivos de ventas.</li> <li>7.- Capacidad económica de la empresa.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Limitado número de vehículos en stock</li> <li>2.- Cupos Limitados.</li> <li>3.- Restricción en cambio de modelo de vehículo.</li> <li>4.- Incumplimiento en los objetivos de venta.</li> <li>5.- Alto porcentaje de cartera vencida.</li> <li>6.- Limitaciones en pago de cuota mensual con todo tipo de tarjeta.</li> </ol>
---	---	--



<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1.- Dolarización (permite fácil acceso para adquirir bienes de consumo – vehículos).</p> <p>2.- Remesas de los migrantes.</p> <p>3.- Ofrecer el seguro de desgravamen para clientes no adjudicados (que no se les ha entregado el vehículo).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FO)</b></p> <p>1.- Fortalecer al máximo el servicio al cliente y el asesoramiento del plan de venta. (F2, F3, F4, O1, O2).</p> <p>2.- Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes. (F1, F4, F6, O1, O2).</p> <p>3.- Coordinar con los concesionarios vehículos para exhibiciones con el compromiso de compra. (F2, F7, O1, O2).</p> <p>4.- Contratar un plan de aseguramiento Privado por parte de la compañía, para casos fortuitos de los empleados. (F1, F7, O1).</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DO)</b></p> <p>1.- Elaborar Propuestas, y dar a conocer la importancia de incrementar los cupos. (D2, O1, O2).</p> <p>2.- Contar con puntos de ventas donde existan sucursales del Banco de Pichincha. (D4, O1, O2).</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1.- Inestabilidad en precios de los productos (ejemplo: Banano).</p> <p>2.- Alto nivel de desempleo.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (FA)</b></p> <p>1.- Efectuar planes de publicidad permanente. (F7, A1, A2).</p> <p>2.- Realizar mayor gestión en seguimiento</p>	<p><b>ESTRATEGIAS (DA)</b></p> <p>1.- Fortalecer al máximo la capacitación del R.R.H.H, para seguir indagando a nuevos clientes (D4, A1, A2).</p>

<p>3.- Subida de aranceles por parte del gobierno central.</p>	<p>de clientes potenciales. (F2, F3, A1)  3.- Aplicar descuentos en fechas especiales, por ejemplo en la cuota de inscripción. (F1, F7, A1, A2, A3).</p>	<p>2.- Proponer el pago de la cuota mensual con todo tipo de tarjeta de crédito. (D6, A1).  3.- Difusión de nuevas políticas arancelarias.(A3)</p>
--	--	--

Elaborado por: Autora

## **8.4 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos y promover el desarrollo de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, se ha planteado las siguientes estrategias.

### **8.4.1 ESTRATEGIA OFENSIVA O DE CRECIMIENTO: E.O 1**

Realizar alianzas estratégicas con Concesionarios de diferentes marcas, para promover y fortalecer al máximo las exhibiciones en lugares estratégicos e incluso en zonas aledañas y cantones de la provincia de Los Ríos donde no existe sucursales de la empresa Consorcio del Pichincha.

Se plantea esta estrategia con el fin de introducirse en nuevos mercados y captar nuevos clientes.

### **8.4.2 ESTRATEGIA GLOBAL**

Aumentar el desarrollo comercial e Integral de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

### **8.4.3 ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS**

- Eficacia y Eficiencia
  
- Servicio al Cliente

La Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, da énfasis en la eficacia de los procesos operativos y comerciales, para así satisfacer las expectativas de los clientes.

La diferenciación en el servicio al cliente será uno de los ejes primordiales e importantes que el cliente debe de recibir.

## **8.5 ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO**

Con la técnica de análisis vectorial se plantea la siguiente estrategia:

### **8.5.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO VECTORIAL COMBINADO: E. CVC1**

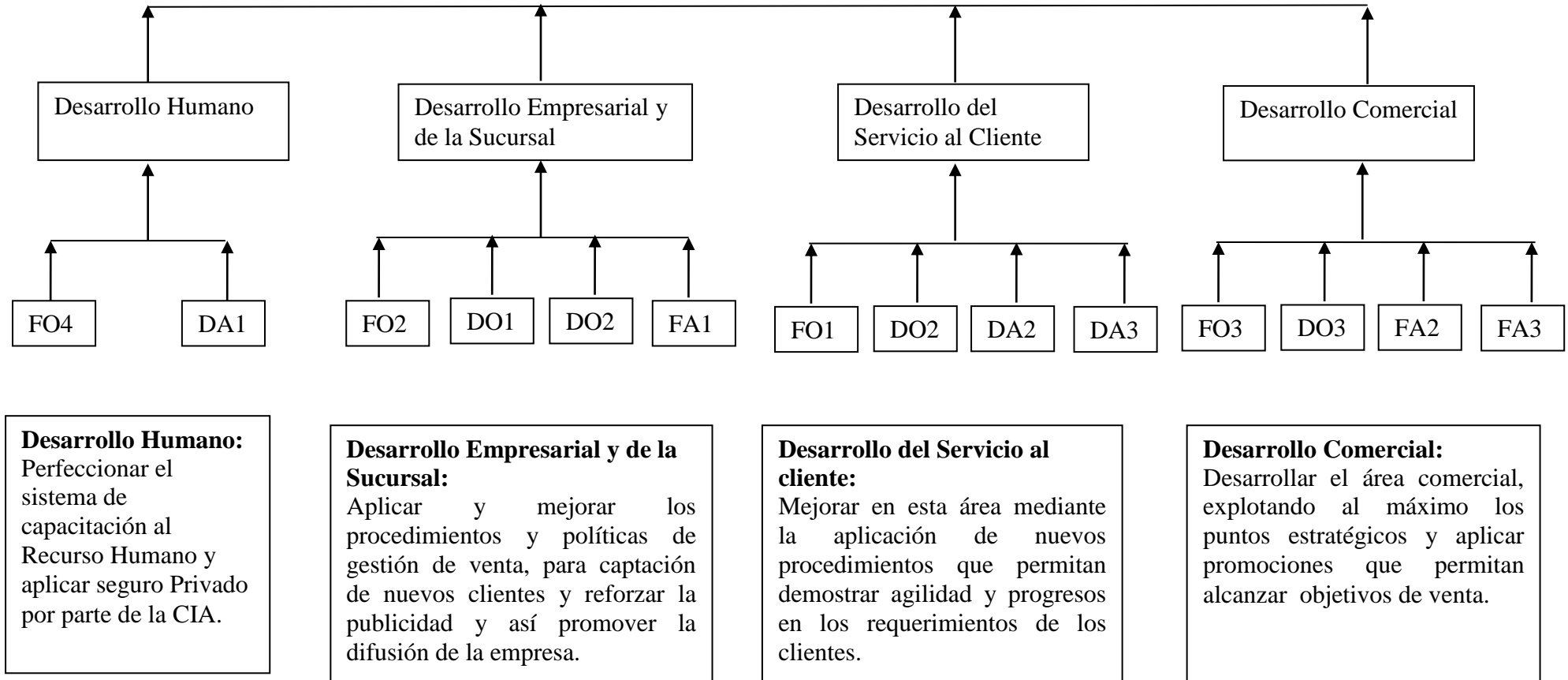
Permanecer en el mercado con el producto que ofrece la empresa, e ir buscando nuevas oportunidades de introducción en nuevos mercados, enfatizando siempre en el mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

## **8.6 HERRAMIENTAS PARA LA DEFINICIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.**

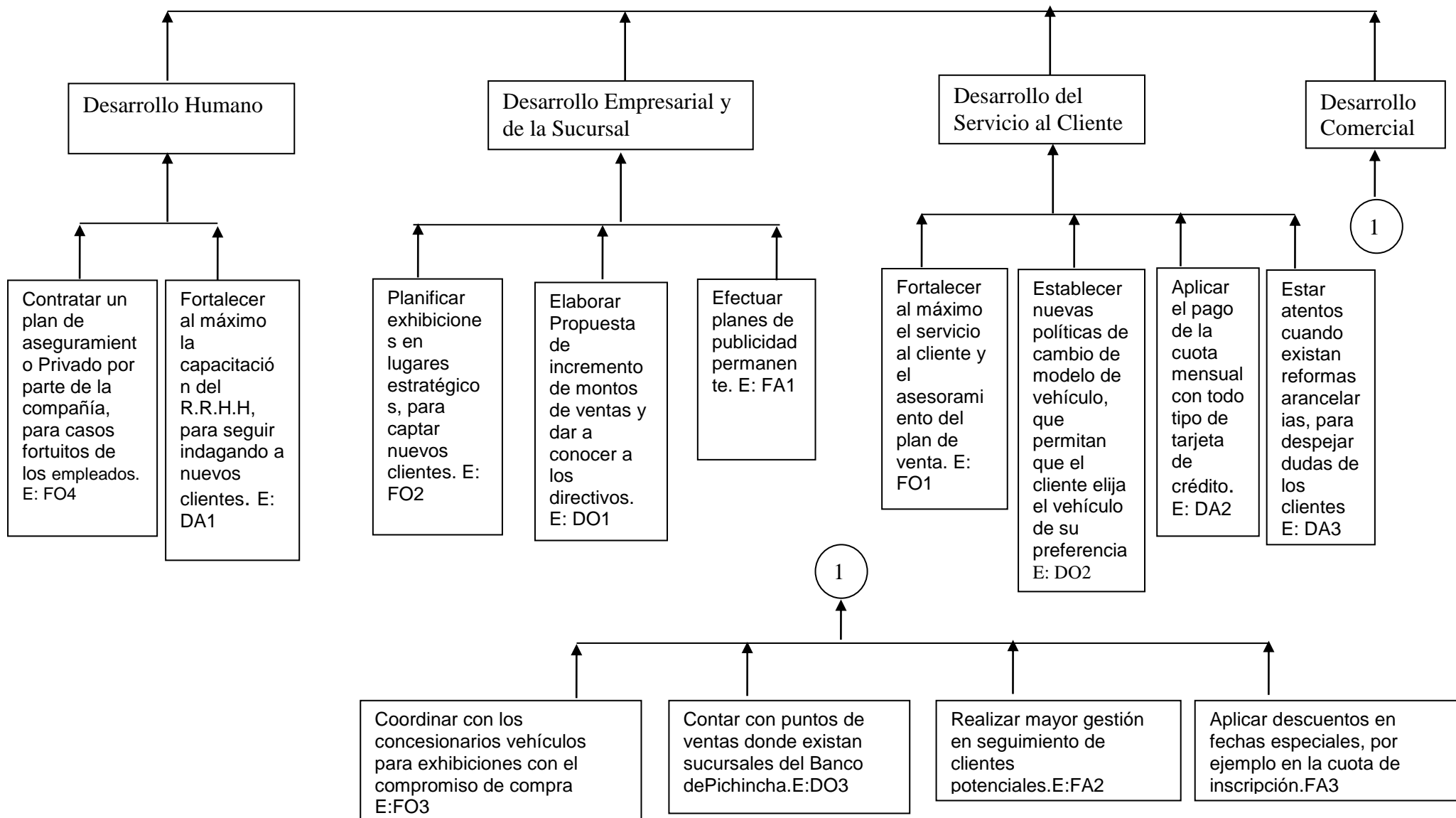
### **8.6.1 ÁRBOL DE OBJETIVOS**

En el siguiente cuadro se plantea el árbol de objetivos con las estrategias creadas a través del análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).

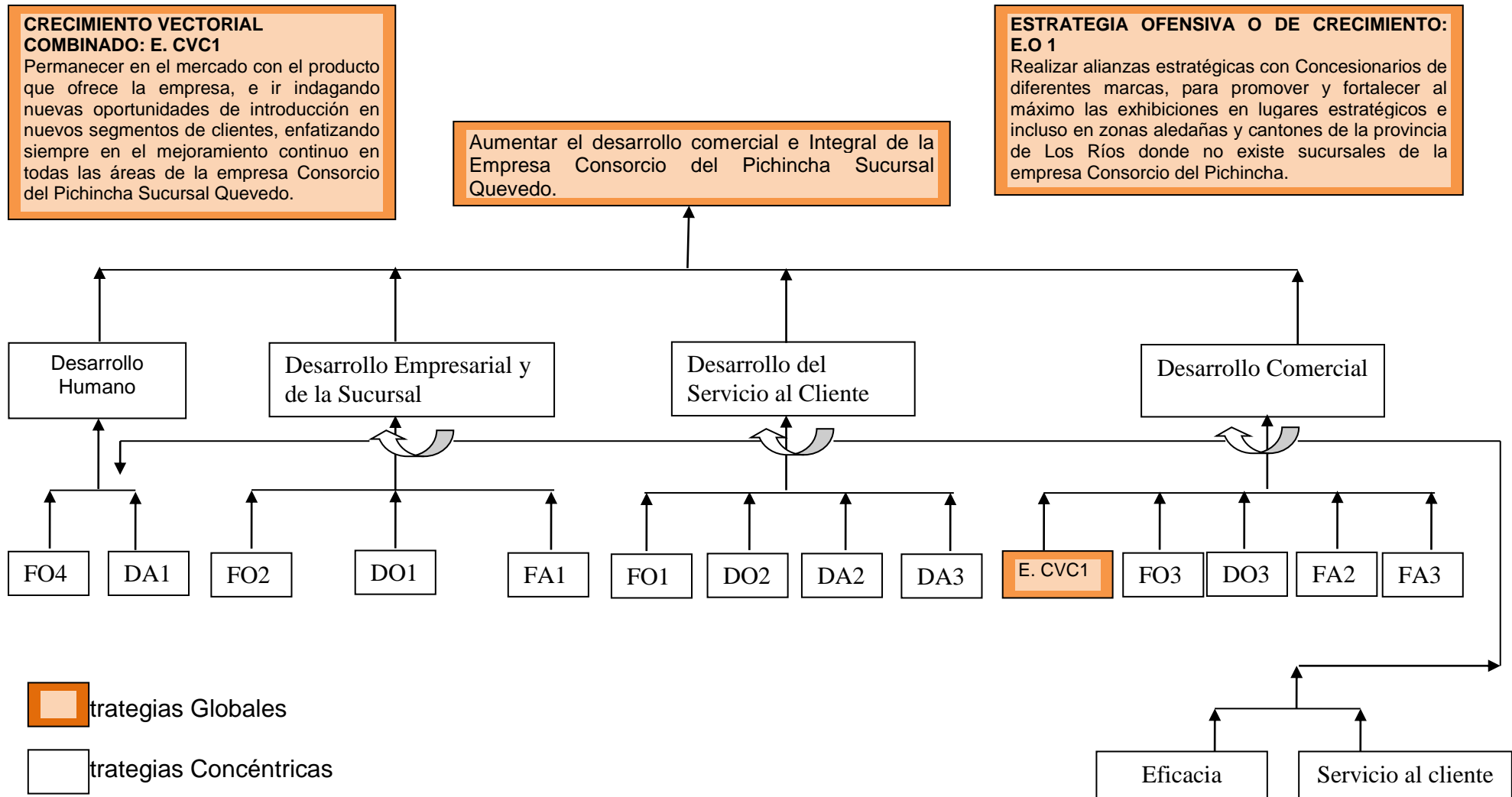
**GRAFICO 1: PRIMER ÁRBOL DE OBJETIVOS INTEGRADOS**



**GRAFICO 2: SEGUNDO ÁRBOL DE OBJETIVOS INTEGRADOS – DESCRIPCIÓN DE ESTRATEGIAS**



### GRAFICO 3: TERCER ÁRBOL DE OBJETIVOS INTEGRADOS – DEFINITIVO



## 8.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Al culminar la etapa del diagnóstico estratégico situacional de la empresa **Consortio del Pichincha Sucursal Quevedo**, y al haber definido todas las estrategias, se procedió a formular el direccionamiento que deberán tomar los corresponsables, para lo cual mediante la matriz axiológica se presentan los principios corporativos, valores, visión y misión de la empresa Consortio del Pichincha Sucursal Quevedo, que deben lograrse con la ejecución de los proyectos propuestos.

### 8.7.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

La misión, visión y objetivos de la Empresa Consortio del Pichincha, está basada con los principios y valores que imperan en la empresa. Por los que en el desarrollo de la planeación y gestión estratégica, el planteamiento definitivo de estos es de suma importancia en lo que se vaya a realizar. Para tal efecto se realiza la matriz axiológica.

### 8.7.2 MATRIZ AXIOLÓGICA

Antes de realizar la matriz se identificó los agentes de referencia (grupos de personas o instituciones con las cuales se tiene constante comunicación, en el día a día de las labores y que son de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos propuestos).

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
Clientes	Satisfacer necesidades - Compromiso
Colaboradores	Respeto – Apoyo – Estímulo
Proveedores	Credibilidad – Confianza
Sociedad	Responsabilidad Social
Estado	Cumplimiento de leyes

Elaborado por: Autora



En la anterior matriz se buscó la manera horizontal de la identificación de cada uno de los valores que a cada agente de referencia le concierne, siendo de la siguiente manera.

**TABLA 6. MATRIZ AXIOLÓGICA**

<b>GRUPO DE REFERENCIA</b> <b>PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS</b>	Clientes	Colaboradores	Proveedores	Sociedad	Estado
Calidad del Trabajo	X	X	X		
Compromiso	X	X	X	X	
Honestidad	X	X	X	X	X
Perseverancia		X			
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Ética	X	X	X	X	X
Innovación y Proactividad		X	X		
Mejora Continua	X	X		X	
Respeto	X	X	X	X	X
Productividad	X	X	X		X
Orientación al Cliente		X	X		
Competitividad	X	X	X		
Talento Humano	X	X	X		

Elaborado por: Autora

Basándonos en la relación que tienen los principios y grupos de referencia, se exponen los siguientes valores y principios sobre la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

## **8.8 PRINCIPIOS**

### **8.8.1 CALIDAD DEL TRABAJO**

Insistiremos en la excelencia del trabajo que se realiza, esto implica capacitación en los temas del área de la que somos responsables.

### **8.8.2 COMPROMISO**

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometiéndonos por completo con el logro de objetivos comunes. También es importante recordar que se debe prevenir y superar obstáculos que interfieran en el logro de los objetivos.

### **8.8.3 INNOVACIÓN Y PROACTIVIDAD**

Son la esencia de nuestro quehacer organizacional interno y externo, buscando dar respuesta a las necesidades cambiantes y crecientes de nuestros clientes con innovaciones en el campo profesional y tecnológico.

### **8.8.4 MEJORA CONTINUA**

- Poseer buena capacidad de discernimiento.
- Compartir el conocimiento profesional y la experiencia.
- Demostrar constantemente el interés de aprender.

### **8.8.5 PRODUCTIVIDAD**

La empresa seguirá escalando niveles máximos de productividad y desarrollo, que apunten al cumplimiento de los objetivos.

### **8.8.6 ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Implica la responsabilidad de servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, conocer y resolver los problemas del cliente.

### **8.8.7 COMPETITIVIDAD**

Seremos más competitivos mediante la comunicación fluida y permanente, interna y externamente (Con nuestra gente y nuestros clientes.), con la constante búsqueda de tecnología estratégica, al día (Conocida e implementada por todo el colectivo humano, demostrando velocidad de respuesta de todos, como actitud integrada ante los retos y desafíos que el entorno genera constantemente.

## **8.9 VALORES**

### **8.9.1 HONESTIDAD**

Indudablemente este es uno de los valores principales de la empresa, que debe ser aplicado en todas las áreas ya que está ligado al reconocimiento de errores y aciertos de la empresa.

### **8.9.2 PERSEVERANCIA**

Demostrar firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos, es la predisposición a mantenerse firme y constante en las acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr los objetivos.

### **8.9.3 RESPONSABILIDAD**

Actitud de compromiso que nos hacen tener una imagen de credibilidad ante nuestros clientes y proveedores.

### **8.9.4 ÉTICA**

Sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar.

### **8.9.5 RESPETO**

Impartir el respeto mutuo entre los colaboradores y clientes, demostrando seguridad y confianza, en el clima laboral y las buenas relaciones entre cliente y empleado.

## **8.10 VISIÓN**

Ser la compañía referente en el financiamiento de vehículos en el Ecuador, por nuestros altos niveles de excelencia en el servicio, permanentemente innovación y compromiso con nuestros clientes.

## **8.11 MISIÓN**

Ofrecer a nuestros clientes una amplia gama de alternativas para la compra de vehículos, cumpliendo estándares de calidad y eficiencia en el servicio.

## **8.12 OBJETIVOS**

**8.12.1 DESARROLLO HUMANO:** Perfeccionar el sistema de capacitación al Recurso Humano y aplicar un fondo de solidaridad por parte de compañía.

### **8.12.2 DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL**

Aplicar y mejorar los procedimientos y políticas de gestión de venta, para captación de nuevos clientes reforzando la publicidad y así promover la difusión de la empresa.

### **8.12.3 DESARROLLO DEL SERVICIO AL CLIENTE**

Mejorar en esta área mediante la aplicación de nuevos procedimientos que permitan demostrar agilidad y progresos en los requerimientos de los clientes.

### **8.12.4 DESARROLLO COMERCIAL**

Desarrollar el área comercial explotando al máximo los puntos estratégicos y aplicar promociones que permitan alcanzar los objetivos de ventas.

## **8.13 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Se determinó el direccionamiento estratégico de la empresa, a través de la herramienta del marco lógico para cual se planteó el desarrollo de los proyectos estratégicos seleccionados en el árbol de objetivos, lo cual permitirá establecer el presupuesto para cada uno de los proyectos.

### 8.13.1 MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS

Esta matriz permitió relacionar los proyectos estratégicos con los objetivos planteados, que se enfocan al crecimiento y mejoramiento de la empresa.

**TABLA 7. MATRIZ DE CORRELACIÓN DE OBJETIVOS**

OBJETIVOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Proyecto 1:</b> Perfeccionar el Desarrollo Humano.	X	X											
<b>Proyecto 2:</b> Mejorar el desarrollo empresarial y de la Sucursal.			X	X	X								
<b>Proyecto 3:</b> Innovar el Desarrollo al Servicio al Cliente.						X	X	X	X				
<b>Proyecto 4:</b> Optimizar el desarrollo Comercial.										X	X	X	X

Elaborado por: Autora

### 8.13.2 MATRIZ DE CORRELACIÓN POR ÁREAS

En esta matriz se relaciona cada uno de los proyectos con las áreas de trabajo de la empresa.

**TABLA 8. MATRIZ DE CORRELACIÓN POR ÁREAS**

<b>OBJETIVOS</b> <b>PROYECTOS</b> <b>ESTRATÉGICOS</b>	GERENCIA	OPERACIONES	VENTAS
<b>Proyecto 1:</b> Perfeccionar el Desarrollo Humano.	X		
<b>Proyecto 2:</b> Reformar el desarrollo empresarial y de la Sucursal.	X		X
<b>Proyecto 3:</b> Innovar el Desarrollo al Servicio al Cliente.		X	X
<b>Proyecto 4:</b> Optimizar el desarrollo Comercial.			X

Elaborado por: Autora

## 9. PROPUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE PROYECTOS

### 9.1 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El desarrollo de la matriz de marco lógico tiene como finalidad determinar el presupuesto del Plan Estratégico.

Para la elaboración de esta propuesta se utilizó la matriz de marco lógico, en la misma que se dan a conocer las actividades a realizarse para cada componente que se plantean en el proyecto y obteniendo el presupuesto para llevar a cabo el plan.

A continuación se elabora la explicación anterior y se desarrolla la matriz de marco lógico para el proyecto

**TABLA 9: MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO # 1 “PRIORIZAR Y PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO”**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<b>FIN:</b> Optimizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nº de Recurso Humano adecuadamente capacitado en los periodos de Mayo/2011 a Diciembre de 2013.</li><li>•Nº de Proyectos ejecutados en los periodos de Mayo/2011 a Diciembre de 2013.</li></ul>
<b>PROPÓSITO:</b> Priorizar y Promover el progreso del Recurso Humano.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Nº de Recurso Humano con nuevos conocimientos fortalecidos y consolidados del área y bienestar laboral entre Enero a Marzo del 2011.</li></ul>
<b>COMPONENTES:</b>	
1.- Fortalecer al máximo la capacitación del Recurso Humano para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"><li>•Cantidad de dinero invertido en Capacitación del personal de: <b>Ventas:</b> métodos para alcanzar Objetivos de ventas, Servicio al</li></ul>

	<p>cliente, Programación Neurolingüística (P.N.L), Relaciones Humanas.</p> <p><b>Operativo:</b> Servicio al Cliente, Programación Neurolingüística (P.N.L), Coaching.</p> <p><b>Gerencia:</b> Temas de Comercialización, Técnicas de cómo captar e identificar nuevos clientes, Relaciones Humanas.</p> <p><b>Auxiliar de Servicios:</b> Temas de Valores, Motivación y Relaciones Humanas. Entre Enero y Febrero del 2011.</p>
2.- Contratar un plan de Aseguramiento Privado por parte de la compañía, para casos fortuitos de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Un programa de seguros de Vida y Salud, contratado por 3 años. De Marzo y Abril del 2011.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES:</b>	
1.1 Determinar programas y temas de capacitación para el fortalecimiento de los Empleados.	
1.2 Diseñar el programa y temas de capacitación.	\$500.00
1.3 Ejecutar convocatorias de entidades que tengan como actividad la capacitación de personal, conforme a los temas elegidos.	\$100.00
1.4 Elegir e incorporar a las empresas capacitadoras.	\$4,000.00
1.5 Desarrollar el programa de Capacitación.	
1.6 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.	
2.1 Buscar y contactar empresas aseguradoras.	\$100.00
2.2 Revisar, ajustar y seleccionar la propuesta de las empresas aseguradoras.	



2.3 Contratar a la aseguradora que mejor convenga en cuanto a la economía y coberturas de satisfacción.	\$10,000.00
2.4 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme el programa.	
<b>TOTAL</b>	<b>\$14,700.00</b>

Elaborado por: Autora

**TABLA 10. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEL PROYECTO #1**

<b>Nombre del Proyecto:</b> PRIORIZAR Y PROMOVER EL PROGRESO DEL RECURSO HUMANO.	<b>RESPONSABLE</b>
<b>ESTRATEGIA 1 (COMPONENTE)</b> Fortalecer al máximo la capacitación del Recurso Humano para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.	ÁREA ADMINISTRATIVA Gerente / Operaciones
<b>ESTRATEGIA 2 (COMPONENTE)</b> Contratar un plan de Aseguramiento Privado por parte de la compañía, para casos fortuitos de los empleados.	ÁREA ADMINISTRATIVA Gerente

Elaborado por: Autora

**TABLA 11. FICHA HORIZONTE DE TIEMPO DEL PROYECTO #1**

<p><b>PROYECTO ESTRATÉGICO</b> PRIORIZAR Y PROMOVER EL PROGRESO DEL RECURSO HUMANO.</p> <p><b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Optimizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.</p>	<p><b>CÓDIGO</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">001</div>	<p><b>RESPONSABLE:</b> Gerente</p> <p><b>UNIDAD ESTRATÉGICA:</b> ÁREA ADMINISTRATIVA</p>
<p><b>INDICADORES DE FIN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Recurso Humano adecuadamente capacitado en los periodos de Abril/2011 a Diciembre de 2013.</li> <li>• N° de Proyectos ejecutados en los periodos de Abril/2011 a Diciembre de 2013.</li> </ul>		
<p><b>INDICADORES DE PROPÓSITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Recurso Humano con nuevos conocimientos fortalecidos y consolidados del área y bienestar laboral entre Enero a Marzo del 2011.</li> </ul>		

Elaborado por: Autora

**TABLA 12. FICHA DE COMPONENTE 1 (CON CÓDIGO)**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>COMPONENTE:</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">001-1</div> <p>1.- Fortalecer al máximo la capacitación del Recurso Humano para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>Gerente</p>
<p><b>1.- INDICADORES DE ÉXITO DE ESTRATEGIAS:</b> Cantidad de dinero invertido en Capacitación del personal de:  <b>Ventas:</b> métodos para alcanzar objetivos y ventas, Servicio al cliente, Programación Neurolingüística (P.N.L), Relaciones Humanas.  <b>Operativo:</b> Servicio al Cliente, Programación Neurolingüística (P.N.L), Coaching.  <b>Gerencia:</b> Temas de Comercialización, Técnicas de cómo captar e identificar nuevos clientes, Relaciones Humanas.  <b>Auxiliar de Servicios:</b> Temas de Valores, Motivación y Relaciones Humanas. Entre Enero y Febrero del 2011.</p>	

Elaborado por: Autora

**TABLA 13. PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 1**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4 Metas	5. Responsable	6. Recursos necesarios (Costo)	7. Limitación
	Tiempo Inicio	Tiempo Finaliza				
1.1 Determinar programas y temas de capacitación para el fortalecimiento de los Empleados.	10/01/2011	14/01/2011	1 Informe de los temas más relevantes para la capacitación de los empleados.	Gerente		
1.2 Diseñar el programa y temas de capacitación.	17/01/2011	28/01/2011	1 Programa de Capacitación para los empleados de la Sucursal Quevedo.		\$500.00	
1.3 Ejecutar convocatorias de entidades que tengan como actividad la capacitación de personal, conforme a los temas elegidos.	31/01/2011	04/02/2011	Conocer los perfiles de las empresas capacitadoras y conocer si exponen los temas requeridos.		\$100.00	
1.4 Elegir e incorporar a las empresas capacitadoras.	07/02/2011	09/02/2011	Empresas elegidas para el programa de capacitación.		\$4,000.00	
1.5 Desarrollar el programa de Capacitación.	10/02/2011	18/02/2011	Personal de la sucursal asistiendo a la Capacitación.			
1.6 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.	21/02/2011	28/02/2011	Se emite un informe originado de los seguimientos, monitoreo y evaluación realizada.			

**Elaborado por: Autora**

**TABLA 14. FICHA DEL COMPONENTE 2 (CON CÓDIGO)**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>COMPONENTES:</b> <span style="border: 1px solid black; padding: 2px 10px;">001-2</span></p> <p>2.- Contratar un plan de Aseguramiento Privado por parte de la compañía, para casos fortuitos de los empleados.</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>Gerente</p>
<p><b>1.- INDICADORES DE ÉXITO DE ESTRATEGIAS:</b>                  Un programa de seguros de Vida y Salud, contratado por 3 años. De Marzo y Abril del 2011.</p>	

Elaborado por: Autora

**TABLA 15. PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 2**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4 Metas	8. Responsable	9. Recursos necesarios (Costo)	10. Limitación
	Tiempo Inicio	Tiempo Finaliza				
2.1 Buscar y contactar empresas aseguradoras.	01/02/2011	11/02/2011	Conocer valores de coberturas que más convenga.	Gerente	\$100.00	
2.2 Revisar, ajustar y seleccionar la propuesta de las empresas aseguradoras.	14/02/2011	25/02/2011	Empresa elegida para el aseguramiento privado de los empleados.			
2.3 Contratar a la aseguradora que mejor convenga en cuanto a la economía y coberturas de satisfacción.	28/02/2011	04/03/2011	Firma de Contrato de Seguro de Salud y Vida.		\$10,000.00	
2.4 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme en programa.	07/03/2011	31/03/2011	Informe originado de los seguimientos, monitoreo y evaluación realizada.			

Elaborado por: Autora

**TABLA 16: MATRIZ DE MARCO LÓGICO DEL PROYECTO # 2 “PRIORIZAR Y PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO”**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES
<p><b>FIN:</b> Optimizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Recurso Humano adecuadamente capacitado en los periodos de Mayo/2011 a Diciembre de 2013.</li> <li>• N° de Proyectos ejecutados en los periodos de Mayo/2011 a Diciembre de 2013.</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO:</b> Reformar el desarrollo empresarial y de la Sucursal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras de los procedimientos y políticas de gestión de venta, para captación de nuevos clientes y reforzar la publicidad y así promover la difusión de la empresa. De Enero a Junio del 2011.</li> </ul>
<p><b>COMPONENTES:</b></p>	
<p>1.- Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de sitios estratégicos seleccionados para llevar a cabo las exhibiciones de venta. De Enero a Febrero del 2011.</li> </ul>
<p>2.- Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuesta para incrementos de montos. Entre Febrero y Marzo del 2011.</li> </ul>
<p>3.- Efectuar planes de publicidad permanente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas publicitarias en prensa escrita y televisión local, con la finalidad de difundir la empresa.</li> </ul>
<p><b>ACTIVIDADES:</b></p>	
<p>1.1 Planificar con los vendedores los lugares donde se vaya a realizar las exhibiciones.</p>	\$400.00
<p>1.2 Obtener el permiso municipal para los lugares de exhibición.</p>	\$50.00
<p>1.3 Solicitud de prestación de vehículo al</p>	

concesionario para exhibición.	
1.4 Tomar los datos del vehículo que va ser exhibido para proporcionar el seguro.	
1.5 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.	
2.1 Diseñar Propuesta de incremento de montos de ventas.	\$300.00
2.2 Presentar ante los Directivos la propuesta.	
2.3 Aprobación de la Propuesta presentada ante los directivos.	
2.4 Creación de Códigos por parte de los departamentos de sistemas y procesos.	\$1000.00
2.5 Informe a las Sucursales de los incrementos de montos.	
3.1 Contactar empresas de prensa escrita y televisión local.	\$100.00
3.2 Solicitar proformas según los requerimientos.	
3.3 Contratar empresas para la Publicidad.	\$3,000.00
3.4 Verificar y aprobar diseño de anuncios a ser Publicados.	
3.5 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.	
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,850.00</b>

Elaborado por: Autora

**TABLA 17. MATRIZ DE ESTRATEGIAS DEL PROYECTO #2**

<p><b>Nombre del Proyecto:</b> REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.</p>	<p><b>RESPONSABLE</b></p>
<p><b>ESTRATEGIA 1 (COMPONENTE)</b> Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes.</p>	<p>ÁREA DE VENTAS Supervisor de Ventas / Vendedores</p>
<p><b>ESTRATEGIA 2 (COMPONENTE)</b> Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.</p>	<p>ÁREA ADMINISTRATIVA Gerente / Supervisor de Ventas</p>
<p><b>ESTRATEGIA 3 (COMPONENTE)</b> Efectuar planes de publicidad permanente.</p>	<p>ÁREA ADMINISTRATIVA Gerente / Supervisor de Ventas.</p>

Elaborado por: Autora

**TABLA 18. FICHA HORIZONTE DE TIEMPO DEL PROYECTO #2**

<p><b>CÓDIGO PROYECTO ESTRATÉGICO</b></p> <div style="border: 1px solid black; width: 100px; height: 30px; margin-left: auto; margin-right: auto; text-align: center; padding: 2px;">002</div> <p>Reformar el desarrollo empresarial y de la Sucursal.</p> <p><b>NOMBRE DEL PROYECTO</b> Optimizar el desarrollo y mejoramiento continuo de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.</p>	<p><b>RESPONSABLES:</b></p> <p>Gerente / Supervisor de Ventas.</p> <p><b>UNIDAD ESTRATÉGICA:</b> ÁREA DE VENTAS</p>
<p><b>INDICADORES DE FIN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de Recurso Humano adecuadamente capacitado en los periodos de Abril/2011 a Diciembre de 2013.</li> <li>• N° de Proyectos ejecutados en los periodos de Abril/2011 a Diciembre de 2013.</li> </ul>	
<p><b>INDICADORES DE PROPÓSITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras de los procedimientos y políticas de gestión de venta, para captación de nuevos clientes y reforzar la publicidad y así promover la difusión de la empresa. De Enero a Junio del 2011.</li> </ul>	

Elaborado por: Autora

**TABLA 19. FICHA DEL COMPONENTE 1 (CON CÓDIGO)**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>COMPONENTE:</b></p> <p>1.- Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">002-1</div>	<p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>Gerente / Supervisor de Ventas</p>
<p><b>1.- INDICADORES DE ÉXITO DE ESTRATEGIAS:</b>                  N° de sitios estratégicos seleccionados para llevar a cabo las exhibiciones de venta. De Enero a Febrero del 2011.</p>		

Elaborado por: Autora

**TABLA 20. PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 1**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4 Metas	11. Responsable	12. Recursos necesarios (Costo)	13. Limitación
	Tiempo Inicio	Tiempo Finaliza				
1.1 Planificar con los vendedores los lugares donde se vaya a realizar las exhibiciones.	17/01/2011	21/01/2011	Seleccionar lugares de concurrencias de personas donde sea posible realizar las exhibiciones.	Supervisor de Ventas	\$400.00	
1.2 Obtener el permiso municipal para los lugares de exhibición.	24/01/2011	28/01/2011	Listado de lugares elegidos para las exhibiciones.	Supervisor de Ventas	\$50.00	
1.3 Solicitud de prestación de vehículo al concesionario para exhibición.	31/01/2011	04/02/2011	Concesionarios provea el vehículo requerido.	Supervisor de Ventas		
1.4 Tomar los datos del vehículo que va ser exhibido para proporcionar el seguro.	07/02/2011	11/02/2011	Obtener el seguro del vehículo que va ser exhibido.	Supervisor de Ventas		
1.5 Coordinar	14/02/2011	28/02/2011	Informe de las	Supervi		



informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.			respectivas exhibiciones que se realizan.	Gerente de Ventas		
---	--	--	---	-------------------	--	--

Elaborado por: Autora

**TABLA 21. FICHA DEL COMPONENTE 2 (CON CÓDIGO)**

<b>CÓDIGO</b>  <b>COMPONENTE:</b>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">002-2</div>	<b>RESPONSABLE</b>  Gerente / Supervisor de Ventas
2.- Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.		
<b>1.- INDICADORES DE ÉXITO DE ESTRATEGIAS:</b> Propuesta para incrementos de montos. Entre Febrero y Marzo del 2011.		

Elaborado por: Autora

**TABLA 22. PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 2**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4 Metas	14. Responsable	15. Recursos necesarios (Costo)	16. Limitación
	Tiempo Inicio	Tiempo Finaliza				
2.1 Diseñar Propuesta de incremento de montos de ventas.	07/02/2011	11/02/2011	Documento detallado y explicado correctamente sobre los incrementos de montos.	Gerente	\$300.00	
2.2 Presentar ante los Directivos la propuesta.	14/02/2011	14/02/2011	Dar a conocer la importancia de incrementar los montos.	Gerente		
2.3 Aprobación de la Propuesta presentada ante los directivos.	16/02/2011	18/02/2011	Directivos acuerden aprobar y llevar a cabo el plan.	Directivo		
2.4 Creación de	21/02/2011	25/02/2011	Nuevos	Sistema	.	

Códigos por parte de los departamentos de sistemas y procesos.			parámetros en los procesos de la empresa.	s	\$1,000.00	
2.5 Informe a las Sucursales de los incrementos de montos.	28/02/2011	31/03/2011	Informar sobre los nuevos montos de ventas.			

Elaborado por: Autora

**TABLA 23. FICHA DEL COMPONENTE 3 (CON CÓDIGO)**

<p><b>CÓDIGO</b></p> <p><b>COMPONENTE:</b></p> <p>3.- Efectuar planes de publicidad permanente.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">002-3</div> <p><b>RESPONSABLE</b></p> <p>Gerente / Supervisor de Ventas / Operaciones</p>
<p><b>1.- INDICADORES DE ÉXITO DE ESTRATEGIAS:</b> Realizar campañas publicitarias en prensa escrita y televisión local, con la finalidad de difundir la empresa. De Abril a Mayo del 2011.</p>	

Elaborado por: Autora

**TABLA 24. PLAN DE ACCIÓN DEL COMPONENTE 3**

2. Tareas / acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4 Metas	17. Responsable	18. Recursos necesarios (Costo)	19. Limitación
	Tiempo Inicio	Tiempo Finaliza				
3.1 Contactar empresas de prensa escrita y televisión local.	04/04/2011	08/04/2011	Informar a las empresas sobre los requerimientos para la difusión publicitaria.	Operaciones	\$100.00	
3.2 Solicitar proformas según los requerimientos.	11/04/2011	15/04/2011	Revisar y elegir empresa más conveniente para la empresa.	Operaciones		

3.3 Contratar empresas para la Publicidad.	18/04/2011	22/04/2011	Firmas contratos con los medios de comunicación seleccionados.	Directivo	\$3,000.00	
3.4 Verificar y aprobar diseño de anuncios a ser Publicados.	25/04/2011	29/04/2011	Anuncios de revista y televisión que serán difundidos en el medio local.	Supervisor de Ventas	.	
3.5 Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.	02/05/2011	13/05/2011	Informe originado de los seguimientos, monitoreo y evaluación realizada.			

Elaborado por: Autora

## 9.2 PROPUESTA DE ELABORACIÓN DE FICHAS A NIVEL DE PERFIL (PROYECTOS 1 y 2).

En los siguientes cuadros se proponen las fichas en la cual se redactan los proyectos estratégicos seleccionados como ejemplo. La información que contiene cada una de las fichas se relaciona con la justificación del proyecto, los objetivos, los grupos responsables de los proyectos y la prioridad del desarrollo del proyecto.

**TABLA 25. FICHA DEL PROYECTO 001**

<b>Nombre del Proyecto:</b> Priorizar y Promover el progreso del Recurso Humano.
<b>Justificación:</b> Indudablemente uno de los factores más importantes de las empresas es el Recurso Humano, es por ello que se ha tomado como prioridad Perfeccionar el sistema de capacitación y otorgar un seguro Privado por parte de la CIA. Así se prevé mediante la capacitación la introducción de nuevos conocimientos y a la vez fortalecer los ya obtenidos en sus respectivas áreas y demostrándole que la empresa se preocupa por el bienestar de sus empleados a través del seguro de salud y vida. Puntualizando esto la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo será más Competitiva y Sostenible, generando un mayor desarrollo comercial.
<b>Objetivos:</b> 1.- Fortalecer al máximo la capacitación del Recurso Humano para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.  2.- Contratar un plan de Aseguramiento Privado por parte de la compañía, para casos fortuitos de los empleados.
<b>Involucrados:</b> Gerente, Empleados, Clientes, Proveedores, Sociedad, Estado.
<b>Prioridad:</b> Alta

Elaborado por: Autora

**TABLA 26. FICHA DEL PROYECTO 002**

<p><b>Nombre del Proyecto:</b> Reformar el desarrollo empresarial y de la Sucursal.</p>
<p><b>Justificación:</b> Es de suma importancia aplicar Mejoras en el desarrollo empresarial de la empresa y de la Sucursal Consorcio del Pichincha, ya que permitirá encaminar la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas empresarialmente.</p>
<p><b>Objetivos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes.</li><li>2.- Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.</li><li>3.- Efectuar planes de publicidad permanente.</li></ol>
<p><b>Involucrados:</b> Directivos, Gerente, Empleados, Clientes, Sociedad.</p>
<p><b>Prioridad:</b> Alta</p>

Elaborado por: Autora

### 9.3 PROPUESTA PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS 1 Y 2.

**TABLA 27. PRESUPUESTO DETALLADO POR CADA COMPONENTE DEL PROYECTO 1: PRIORIZAR Y PROMOVER EL PROGRESO DEL RECURSO HUMANO.**

<b>COMPONENTES</b>	<b>TOTAL USD</b>
<b>ESTRATEGIA 001-1</b> 1.- Fortalecer al máximo la capacitación del Talento Humano para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.	\$4,600.00
<b>ESTRATEGIA 001-2</b> 2.- Contratar un Plan de Aseguramiento Privado por parte de la Compañía, para casos fortuitos de los empleados.	\$10,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$14,700.00</b>

Elaborado por: Autora

**TABLA 28. PRESUPUESTO DETALLADO POR CADA COMPONENTE DEL PROYECTO 2: REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.**

<b>COMPONENTES</b>	<b>TOTAL USD</b>
<b>ESTRATEGIA 002-1</b> 1.- Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes.	\$450.00
<b>ESTRATEGIA 002-2</b> 2.- Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.	\$1,300.00
<b>ESTRATEGIA 002-3</b> 3.- Efectuar planes de Publicidad	\$3,100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$4,850.00</b>

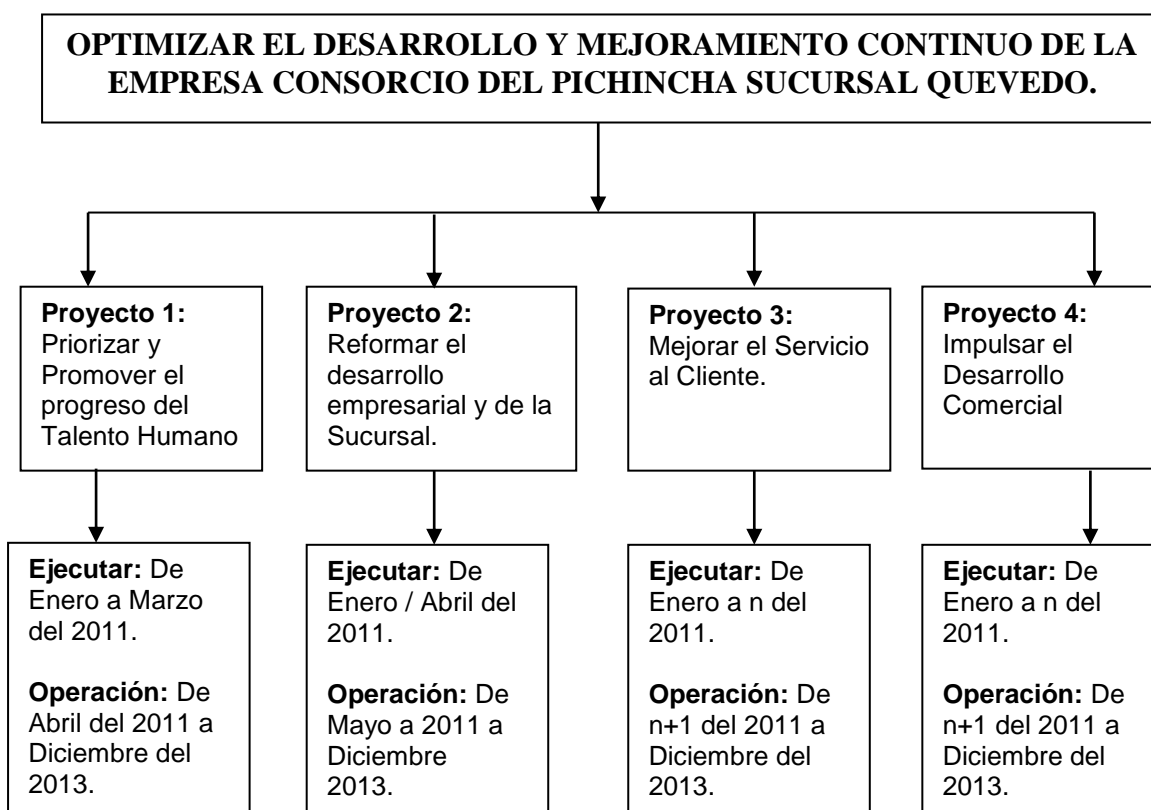
Elaborado por: Autora

## 9.4 PROPUESTA DE EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO RELACIONADO CON LOS PLANES OPERATIVOS ANUALES (POA).

Para el desarrollo y ejecución de los proyectos estratégicos: Priorizar y Promover el progreso del Recurso Humano, Reformar el desarrollo empresarial y de la Sucursal, Mejorar el Servicio al Cliente, Impulsar el Desarrollo Comercial, se plantea la utilización de los Planes Operativos Anuales, los mismos que se deben elaborar para la ejecución de los proyectos durante los 3 años, a partir del año 2011, periodo en el que se debería cumplir con Optimizar el desarrollo y mejoramiento continuo del Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

A continuación se muestra la realización de los Planes Operativos Anuales, para los proyectos 1 y 2 se propone el tiempo de ejecución según la información del marco lógico y para los proyectos 3 y 4 se lo realizar en forma tentativa.

**GRÁFICO 4: DIAGRAMA DE PERIODOS DE ELABORACIÓN DE POA.**



**TABLA 29. PLAN OPERATIVO ANUAL PRESUPUESTADO PARA “OPTIMIZAR EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO”.**

PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN MENSUAL DE RECURSOS EN DOLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>PROYECTO # 1:</b> PRIORIZAR Y PROMOVER EL PROGRESO DEL TALENTO HUMANO.																									
<b>Componentes del Proyecto # 1:</b>																									
<b>COMPONENTE #1:</b> Fortalecer al máximo la capacitación del Recurso Humano, para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.																									
<b>Actividades del Componente #1</b>																									
• Determinar programas y temas de capacitación para el fortalecimiento de los Empleados.																									
• Diseñar el programa y temas de capacitación.														\$500.											\$500.00
• Ejecutar convocatorias de entidades que tengan como actividad la capacitación de personal, conforme a los temas elegidos.															\$100.00										\$100.00



PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN MENSUAL DE RECURSOS EN DOLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
• Elegir e incorporar a las empresas capacitadoras.														\$4,000.00											\$4,000.00
• Desarrollar el programa de Capacitación.																									
• Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.																									
<b>COMPONENTE #2:</b> Contratar un plan de Aseguramiento Privado por parte de la Compañía, para casos fortuitos de los empleados.																									
<b>Actividades del Componente #2</b>																									
• Buscar y contactar empresas aseguradoras.															\$100.00										\$100.00

PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN DE RECURSOS EN DÓLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
• Revisar, ajustar y seleccionar la propuesta de las empresas aseguradoras.																									
• Contratar a la aseguradora que mejor convenga en cuanto a la economía y coberturas de satisfacción.																									\$10,000.00
• Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.																									

PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN MENSUAL DE RECURSOS EN DÓLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>PROYECTO # 2:</b> REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.																									
<b>Componentes del Proyecto # 2:</b>																									
<b>COMPONENTE #1:</b> Planificar exhibiciones en lugares estratégicos, para captar nuevos clientes.																									
<b>Actividades del Componente #1</b>																									
• Planificar con los vendedores los lugares donde se vaya a realizar las exhibiciones.														\$400.0											\$400.00
• Obtener el permiso municipal para los lugares de exhibición.													\$50.0												\$50.00
• Solicitud de prestación de vehículo al concesionario para exhibición.																									
• Tomar los datos del vehículo que va a ser exhibido para proporcionar el seguro.																									
• Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.																									

PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN MENSUAL DE RECURSOS EN DÓLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>PROYECTO # 2:</b> REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.																									
<b>Componentes del Proyecto # 2:</b>																									
<b>COMPONENTE #2:</b> Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.																									
<b>Actividades del Componente #2</b>																									
• Diseñar Propuesta de incremento de montos de ventas.															\$300.00										\$300.00
• Presentar ante los Directivos la propuesta.																									
• Aprobación de la Propuesta presentada ante los directivos.																									
• Creación de Códigos por parte de los departamentos de sistemas y procesos.															\$1,000.00										\$1,000.00
• Informe a las Sucursales de los incrementos de montos.																									

PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN MENSUAL DE RECURSOS EN DÓLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>PROYECTO # 2:</b> REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.																									
<b>Componentes del Proyecto # 2:</b>																									
<b>COMPONENTE #2:</b> Elaborar Propuesta de incremento de montos de ventas y dar a conocer a los directivos.																									
<b>Actividades del Componente #2</b>																									
• Diseñar Propuesta de incremento de montos de ventas.															\$300.00										\$300.00
• Presentar ante los Directivos la propuesta.																									
• Aprobación de la Propuesta presentada ante los directivos.																									
• Creación de Códigos por parte de los departamentos de sistemas y procesos.															\$1,000.00										\$1,000.00
• Informe a las Sucursales de los incrementos de montos.																									

PROYECTO	TIEMPO DE EJECUCIÓN												ASIGNACIÓN MENSUAL DE RECURSOS EN DÓLARES.												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
<b>PROYECTO # 2:</b> REFORMAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA SUCURSAL.																									
<b>Componentes del Proyecto # 3:</b>																									
<b>COMPONENTE #3:</b> Elaborar Planes de Publicidad.																									
<b>Actividades del Componente #3</b>																									
• Contactar empresas de prensa escrita y televisión local.																									\$100.00
• Solicitar proformas según los requerimientos.																									
• Contratar empresas para la Publicidad.																									\$3,000.0
• Verificar y aprobar diseño de anuncios a ser Publicados.																									
• Coordinar informes de seguimiento, monitoreo y evaluación conforme al programa.																									

Elaborado por: Autora

## **9.5 PROPUESTA PARA LA REALIZACIÓN DE LA DIFUSIÓN Y LA MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

La realización de un Plan Estratégico conlleva a tener definidos de manera clara y concisa los principios básicos y objetivos de la organización, los mismos que deben estar resumidos explicativamente en la visión, misión y valores; al realizar el presente trabajo se consideró aspectos internos y externos, que debían ser aplicados de manera positiva para la empresa, es decir mediante la aplicación de estos enfocar a la empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo a perfeccionar y mejorar en sus áreas de trabajo.

Al concluir el presente trabajo es indispensable que antes de su aplicación, sea debidamente transmitido de manera clara y explícita ante los empleados, con el propósito de que tengan una idea clara de hacia donde se desea llegar y que así se sientan comprometidos con la empresa.

Es indispensable realizar los respectivos informes de seguimiento y monitoreo de los avances que se ha realizado en los proyectos, esto se lo debe elaborar cada cuatro meses, el mismo que debe realizarse en función de los indicadores de cada proyecto en términos de cantidad, calidad y tiempo.

## IX. CONCLUSIONES

Después de haber culminado con la investigación realizada en la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo, a través de las encuestas, entrevistas y demás fuentes de información se concluyó lo siguiente:

- La Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo actualmente no cuenta con un Plan Estratégico que logre la satisfacción plena de los procesos organizacionales y las exigencias que demanda el mercado.
- A través del análisis del DAFO se formularon objetivos y estrategias viables, que conlleven al desarrollo y avance eficiente de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.
- La poca participación de los diferentes departamentos cuando se fijan políticas, estrategias y metas, impide conocer con exactitud sus ideas y sugerencias para la aplicación de estas.
- Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo tienen una baja difusión publicitaria a nivel local, debido a la no asignación de recursos económicos por parte de la matriz.
- La empresa tiene posicionamiento de la marca por pertenecer al Grupo Pichincha.



## **X. RECOMENDACIONES**

- Implementar el presente plan estratégico, con la finalidad de lograr la satisfacción plena de los procesos organizacionales y las exigencias que demanda el mercado.
- Aplicar los objetivos y estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación, las mismas que estas encaminadas al desarrollo y avance eficiente de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.
- Fomentar la participación del 100% de los diferentes departamentos, con ideas y sugerencias, que aporte para establecer políticas, estrategias y metas.
- Difundir la empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo mediante Publicidad escrita y televisiva en el medio local, y así la Sucursal tenga un mayor reconocimiento en la comunidad.
- Aprovechar el prestigio y reconocimiento que tiene la Imagen Banco Pichincha, para ganar credibilidad y confianza.
- Fortalecer al máximo la capacitación del Recurso Humano, para la búsqueda de nuevos clientes y perfeccionar el servicio al cliente.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ DAFT Richard.(2004),*Administración*, Thomson Editores,6ed, México, Pg 782.
- ❖ KOONTZ Harold y WEHRICH Heinz. (2007), *Elementos de la Administración*, Mc Graw Hill, 7ed, México, Pg.465.
- ❖ MARTINEZ Daniel y MILLA Artemic. (2005), *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Edigrafos S.A. España, Pg. 366.
- ❖ REYES Agustín. (2003), *Administración Moderna*, Editorial Limusa, México, Pg. 479.
- ❖ ROBBINS y COULTER. (2005), *Administración*, Editorial Pearson Educación, 8ed, México, Pg. 613.
- ❖ STEINER George. (2006), *Planeación Estratégica*, Editora Continental, Trigésima Tercera Reimpresión, Pg. 366.

# **XII. ANEXOS**

**ANEXO #1: FORMATO DE ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA  
CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE LA  
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**OBJETIVO:** Esta entrevista tiene como objetivo diagnosticar la situación administrativa de la empresa, para el aporte de la realización del trabajo de investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2011 – 2013 previo a la obtención del título de Ing. En Gestión Empresarial, y está dirigida a la Gerente de la empresa antes mencionada.

**ENTREVISTA GERENTE**

**1).- ¿Realizan planificación en Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo, quienes lo realizan y cada que tiempo?**

---

---

---

---

**2).- ¿Participan los empleados en la elaboración del plan estratégico?**

---

---

---

**3).- ¿Considera usted que los planes y acciones que ejecutan conllevan a mejorar y lograr los objetivos planteados?**

---

---

---

---

**4).- ¿Si usted utiliza la planificación estratégica en Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo da a conocer sus planes a todos los empleados con quien va a ejecutarlo, y de qué forma?**

---

---

---

**5).- ¿Explique el grado de colaboración de los empleados cuando usted emprende alguna actividad?**

---

---

---

**6).- ¿Qué tipo de Producto o servicio brinda el Consorcio del Pichincha?**

---

---

---

---

**7).- ¿Considera usted que los clientes están satisfechos con la calidad del servicio que brinda la empresa?**

---

---

---

---

**8).- ¿Qué tipo de promoción utiliza el Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo para dar a conocer los Servicios al mercado?**

---

---

---

---

**9).- ¿Usted tiene facultades que le permitan tomar decisiones sin consultar a sus superiores?**

---

---

---

---

**10).- ¿Realiza un seguimiento a las operaciones realizadas diariamente, mensualmente, semestralmente o nunca?**

---

---

---

---

**11).- ¿Existe comunicación entre usted y los empleados para conocer sus expectativas que permitan mejorar los procesos organizacionales?**

---

---

---

---

**12).- ¿Qué aspectos consideraría usted en el F.O.D.A.?**

---

---

---

---

## **ANEXO #2: ENTREVISTA A LA GERENTE DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE LA  
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

### **ENTREVISTA GERENTE**

**1).- ¿Realizan planificación en Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo, quienes lo realizan y cada que tiempo?**

Si, se la realiza mensualmente en conjunto con los ejecutivos de la Empresa Consorcio del Pichincha Sucursal Quevedo.

**2).- ¿Participan los empleados en la elaboración del plan estratégico?**

Si, participan con las opiniones de cada uno de ellos.

**3).- ¿Considera usted que los planes y acciones que ejecutan conllevan a mejorar y lograr los objetivos planteados?**

Sí, porque lo realizan los involucrados que se desempeñan en su trabajo día a día.

**4).- ¿Si usted utiliza la planificación estratégica en Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo da a conocer sus planes a todos los empleados con quien va a ejecutarlo, y de qué forma?**

Si, mediante Folletos y en presentación de Audiovisuales.

**5).- ¿Explique el grado de colaboración de los empleados cuando usted emprende alguna actividad?**

Es un trabajo en Equipo y el grado de Colaboración es del cien porciento.

**6).- ¿Qué tipo de Producto o servicio brinda el Consorcio del Pichincha?**

Producto Intangible.

**7).- ¿Considera usted que los clientes están satisfechos con la calidad del servicio que brinda la empresa?**

Sí, porque siempre se explica todo sobre el sistema de venta, antes que el cliente sea ingresado a este.

**8).- ¿Qué tipo de promoción utiliza el Consorcio del Pichincha sucursal Quevedo para dar a conocer los Servicios al mercado?**

Se promociona mediante la organización de exhibiciones a nivel local.

**9).- ¿Usted tiene facultades que le permitan tomar decisiones sin consultar a sus superiores?**

Si, dependiendo del Tema y Caso.

**10).- ¿Realiza un seguimiento a las operaciones realizadas diariamente, mensualmente, semestralmente o nunca?**

Se realizan Diariamente y Mensualmente, enviando reportes a la matriz.

**11).- ¿Existe comunicación entre usted y los empleados para conocer sus expectativas que permitan mejorar los procesos organizacionales?**

Si, esto se da a conocer en reuniones semanales.

**12).- ¿Qué aspectos consideraría usted en el F.O.D.A.?**

- Experiencia del Producto frente a otras empresas.
- El mercado
- Inestabilidad Gubernamental
- Incumplimiento en los objetivos de Venta



**ANEXO #3: FORMATO DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
VII SEMINARIO DE GRADUACIÓN DE LA  
ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**OBJETIVO:** Esta encuesta tiene como objetivo diagnosticar la situación administrativa de la empresa, para el aporte de la realización del trabajo de investigación PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO, PERIODO 2011 – 2013 previo a la obtención del título de Ing. En Gestión Empresarial, y está dirigida a los empleados de la empresa antes mencionada.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS:(EMPLEADOS)**

1).- ¿En cuál área se desempeña usted?

Operativa

Ventas

Auxiliar de   
servicios

2).- ¿Qué tiempo labora en la empresa?

Menos de 1 año   
De 1 a 5 años   
De 5 a 10 años   
Más de 10 años

3).- ¿Conoce usted para qué sirve un plan de desarrollo estratégico?

Si

No

4).- ¿La empresa cuenta con un plan estratégico planificado para los periodos 2011-2013?

Si

No

5).- ¿Usted tiene participación en los planes creados por los directivos?

Si

No

6).- ¿Socializan los directivos los planes con los empleados?

Si

No

7).- ¿Existe comunicación entre directivos y empleados para conocer expectativas que permitan mejorar la organización?

Siempre  Rara vez  Nunca

8).- ¿Tiene conocimiento sobre la visión, misión y objetivos de la empresa?

Si  No

9).- ¿Cree usted que las políticas establecidas permite lograr los objetivos de la empresa?

Si  No

10).- ¿Cree usted que hay que mejorar en los procesos que se aplican en la empresa?

Si  No

11).- ¿Hay colaboración entre el personal que labora en la empresa?

Siempre  Rara vez  Nunca

12).- ¿En el departamento que labora cuenta con los equipos y materiales necesarios?

Si  No

13).- ¿Recibe usted capacitación respecto a las actividades que usted realiza?

Si  No

14).- ¿Tiene funciones específicas, asignadas y establecidas de acuerdo a su puesto de trabajo?

Si  No

15).- ¿Quién toma las decisiones finales en su área de trabajo?

Jefe inmediato  Usted  Gerente  Otro

16).- ¿Con que frecuencia se realizan reuniones de trabajo para conocer novedades y planificar acciones?

Semanalmente  Cada mes  Cada trimestre  Cada año  Nunca

**ANEXO #4: FORMATO DEL CUESTIONARIO DE PREGUNTAS PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**



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

**OBJETIVO:** Esta encuesta tiene como objetivo diagnosticar la situación administrativa de la empresa, para el aporte de la realización del trabajo de investigación PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO, PERIDO 2011 – 2013 previo a la obtención del título de Ing. En Gestión Empresarial, y está dirigida a los clientes de la empresa antes mencionada.

**CUESTIONARIO DE PREGUNTAS: (CLIENTES)**

1).- ¿A qué grupo de cliente pertenece usted?

Adjudicado  No Adjudicado

2).- ¿Conoce usted todos los Productos que le ofrece Consorcio del Pichincha?

Sí  No

3).- ¿A través de qué medios se informo acerca de la empresa?

Prensa escrita   
Televisión   
Referencia de amigos   
Visita del vendedor   
Otros

4).- ¿Qué nivel de satisfacción tuvo cuando fue asesorado del sistema de venta de Consorcio del Pichincha?

Muy satisfecho   
Satisfecho

Poco satisfecho   
Insatisfecho

5).- ¿Cuál de las siguientes razones lo motivo a inscribirse?

Los montos   
Los Plazos   
Las cuotas   
La experiencia de un conocido   
Confiabilidad por pertenecer al grupo Pichincha

6).- ¿Evalúe el servicio que ha recibido de acuerdo a sus expectativas?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo

7).- ¿Confía en la capacidad de gestión que tienen los empleados para realizar los trámites respectivos?

Si  No

8).- ¿Evalúe el tiempo que tardó la empresa en cumplir con la entrega del vehículo luego de la adjudicación?

Excelente  Muy bueno  Bueno  Malo

9).- ¿Conoce usted como cliente las políticas de venta que se aplica en el sistema del Consorcio del Pichincha?

Si  No

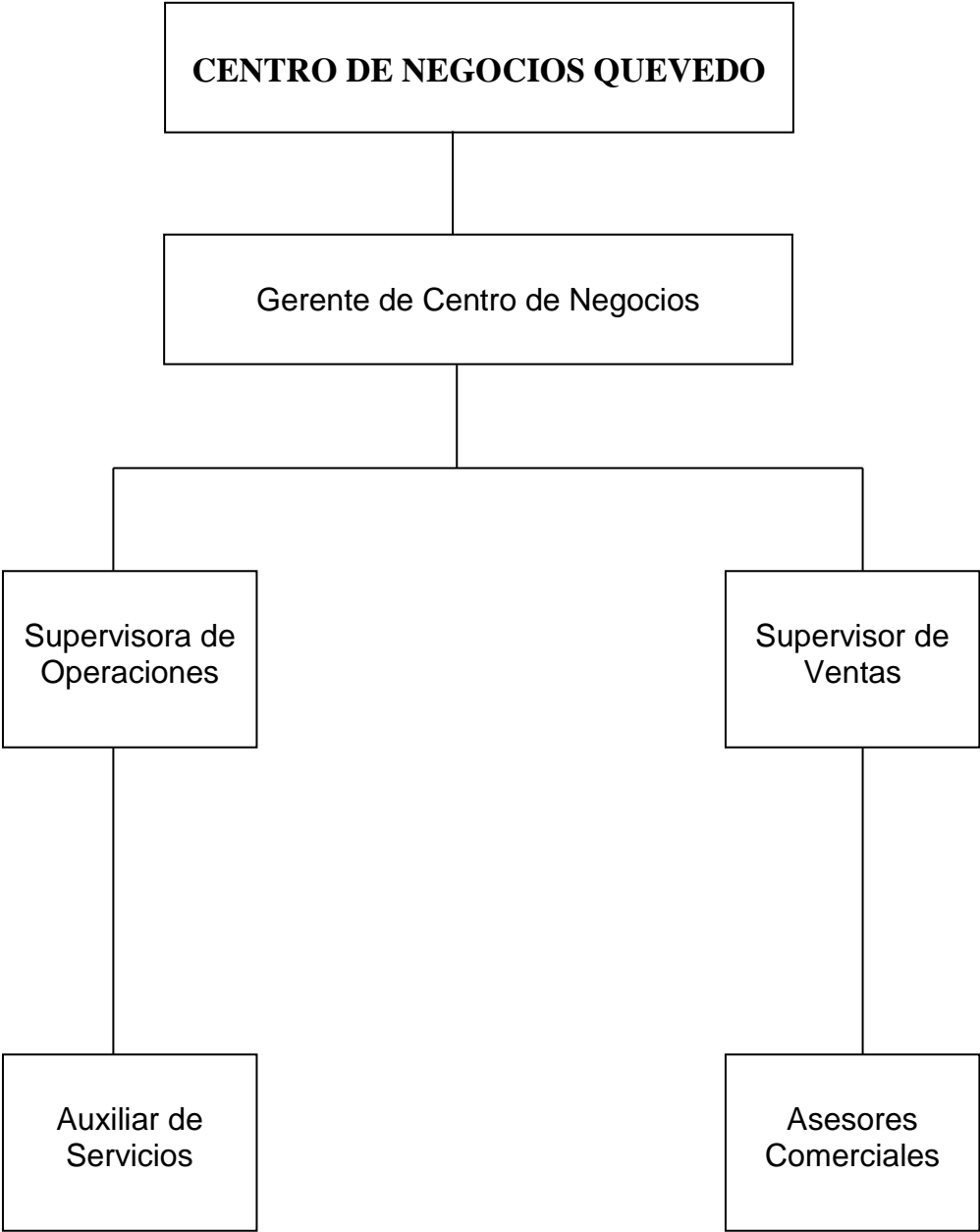
10).- ¿Se siente seguro usted con el plan de venta que Consorcio del Pichincha le ofrece para adquirir su vehículo?

Si  No

11).- ¿Volvería usted a ser cliente del Consorcio del Pichincha

Si  No

**ANEXO #5: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**



## **ANEXO #6: DESCRIPCIÓN DEL CARGO QUE CONSTA EN EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSORCIO DEL PICHINCHA SUCURSAL QUEVEDO.**

### **Gerente de Centro de Negocios:**

Tiene a su cargo el cumplimiento de objetivos, metas de ventas; y operaciones definidas por la Gerencia Regional. Es el responsable de la planificación mensual de las actividades de ventas y operaciones del Centro de Negocios y Servicios orientada a la consecución de los objetivos de presupuestos dictaminados por Matriz. Elabora pronósticos de ventas en forma periódica y supervisa al personal operativo y de ventas del Centro de Negocios y Servicios.

### **Supervisor de Ventas:**

Responsable de la Supervisión de un grupo de Asesores Comerciales. Mantiene contacto permanente con clientes y dirige su equipo hacia el cumplimiento de las metas de ventas asignadas. Evalúa el desempeño individual de cada miembro de su equipo y los asesores en técnica de ventas.

### **Asesor Comercial:**

Responsable de la promoción y venta de los productos que comercializa la compañía. Busca clientes potenciales a nivel Nacional en la zona geográfica asignada, expone las características del sistema y de los productos. Prepara en forma periódica un reporte detallado de sus actividades.

### **Supervisora de Operaciones:**

Administrar el área de operaciones en el Centro de Negocios. Siendo u campo de acción Adjudicación, Recuperación, Negociación bajo las políticas y procedimientos operativos vigentes.

**Auxiliar de Servicios:**

Realiza las tareas de limpieza y atenciones menores a empleados y clientes, colabora con la distribución del correo interno. Está a cargo del mantenimiento de la cafetería de la empresa.

## **ANEXO #7: GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Planeación.-** Término usual en Hispanoamérica (también planeamiento) que equivale a planificación.

**Planeamiento coordinado.-** Plan realizado a nivel de dirección media donde el trabajo de las diferentes unidades debe ser coordinado.

**Planeamiento del trabajo.-** Plan de trabajo que debe incluir todos los detalles para llevarlo a cabo.

**Planeamiento por contingencia.-** Proceso de desarrollar planes alternativos para prevenir futuras condiciones cambiantes.

**Planes cíclicos.-** Planes que se utilizan repetidamente. Incluyen políticas, procedimientos y reglas.

**Planes de uso único.-** Planes que son sólo usados una o pocas veces porque están enfocados hacia situaciones de la organización que no ocurren repetidamente.

**Planificación.-** Actividad organizacional que requiere establecer un curso preestablecido de acciones y estrategias, empezando con la determinación de metas y objetivos.

**Planificación a corto plazo.-** Proceso de toma de decisiones sobre las actividades actuales y futuras, incluso la de día a día y las operativas no rutinarias.

**Planeación a largo plazo.-** Procedimiento sistemático para dirigir y controlar las futuras actividades de una empresa durante períodos superiores a un año. Hace una previsión de futuro y formula una estrategia de acción calculando los resultados esperados.

**Planificación Administrativa.-** Proceso sistemático de observación y reflexión anticipatorias para reconocer y definir las tendencias futuras, examinar las relaciones entre estas tendencias y los objetivos organizativos, y realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la empresa o sociedad, a través del uso posible, eficiente y económico del personal, método de dirección, fondos y otros recursos.



**Planificación centralizada.-** Tipo de organización económica en la que los recursos son asignados a través de autoridades centrales en vez de mercados de capitales.

**Planificación de la capacidad a largo plazo.-** Tasa de actividad indispensable para hacer frente a la demanda con un promedio de ventas durante un período de tiempo lo suficientemente grande como para incluir fluctuaciones cíclicas y estacionales.

**Planificación de los recursos humanos.-** Estimación del volumen y formas de la futura fuerza laboral.

**Planificación de los recursos humanos.-** Previsión en el número de empleados que serán necesarios en el futuro, y establecimiento de un plan para realización de dicha necesidad.

**Planificación de nivel medio.-** Establecimiento de subobjetivos o subestrategias en concordancia con los objetivos a largo plazo y las estrategias globales del plan principal.

**Planificación de personal.-** Análisis de las necesidades futuras de personal de una empresa en función de la consecución de sus objetivos.

**Planificación de ventas.-** Organización y control del tiempo necesario para efectuar una campaña de ventas.

**Planificación del producto.-** Proceso que conduce a la identificación de objetivos y procedimientos y también de la naturaleza precisa de las técnicas de mercado para poner a la venta el producto.

**Planificación estratégica.-** Tipo básico de planificación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**Planificación global.-** Planificación que incorpora todos los niveles de la organización, alto, medio y bajo.

**Planificación primaria.-** Principio que por lo menos al inicio precede a toda función administrativa.

**Planificación profesional.-** Proceso sistemático que proporciona el cumplimiento de las aspiraciones profesionales.

**Planificación y análisis organizacional.-** Estudio de los objetivos, entorno y activos humanos, físicos y financieros de un negocio para determinar el diseño más efectivo para utilizar las ideas y el poder generados por la autoridad última de la empresa a fin de cumplir con sus objetivos esta.