



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema:

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMINTEGRA
UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, EN EL PERIODO 2013 –
2015”**

Tesis de Grado previa a la
obtención del Título de Ingeniera
en Gestión Empresarial

Autora:

Egda. Eugenia Mariela Macías Macías

Director de Tesis:

Ing. Abraham Moisés Auhing Triviño MSc.

Quevedo – Ecuador

2013

DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

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

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

.....
Egda. Eugenia Mariela Macías Macías

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

El suscrito Ing. Abraham Moisés Auhing Triviño MSc., Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada Macías Macías Eugenia Mariela, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial, titulada **“PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA COMINTEGRA UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, EN EL PERIODO 2013 – 2015”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....
Ing. Abraham Auhing Triviño MSc.
Director de Tesis

TRIBUNAL DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Tema:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMINTEGRA UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, EN EL PERIODO 2013 – 2015”

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

Aprobado:

.....
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

.....
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Expreso mis más sinceros y profundos agradecimientos en primer lugar a Dios por permitirme culminar con éxitos mi carrera profesional, a mis padres y hermanos por su apoyo incondicional en todo el trajinar de mis estudios.

A los Ingenieros, Pedro Miranda, Elsie Cobo, que con su aporte y predisposición contribuyeron a la culminación de mi carrera.

A todos los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, que a lo largo de mis estudios aportaron con sus sabios conocimientos.

Al Ingeniero Moisés Auhing, Director del presente trabajo de Investigación, por su valiosa participación en el desarrollo y realización del mismo.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a todas y cada una de las personas que creyeron en mi capacidad, y ayudaron de una u otra manera a culminar esta etapa de desarrollo personal y profesional, en especial a mi madre Eugenia Macías Luna quien con sus consejos ha sido mi pilar fundamental en este largo proceso de enseñanza – aprendizaje, a mi padre, hermanos, esposo y a mi hija Nathalia, quienes me impulsaron a alcanzar mis propósitos, a Dios el Creador de los cielos y la tierra, porque sin su ayuda no lo hubiera logrado.

Mariela Macías M.

INDICE GENERAL

| | |
|--|-------|
| Contenido | |
| PORTADA..... | i |
| DECLARACION DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS..... | ii |
| CERTIFICACION DEL DIRECTOR DE TESIS | iii |
| TRIBUNAL DE TESIS | iv |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| INDICE GENERAL..... | vii |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXOS..... | xv |
| RESUMEN EJECUTIVO | xvi |
| ABSTRAC..... | xvii |
| DUBLIN CORE..... | xviii |
| CAPITULO I..... | 1 |
| MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION..... | 1 |
| 1.1. Introducción..... | 2 |
| 1.2. Objetivos | 6 |
| 1.2.1. Objetivo General..... | 6 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos | 6 |
| 1.3. Hipótesis..... | 7 |
| 1.3.1 Hipótesis General..... | 7 |
| 1.3.2. Hipótesis Específicas..... | 7 |
| CAPITULO II..... | 8 |
| MARCO TEORICO | 8 |
| 2.1. Fundamentación Teórica..... | 9 |
| 2.1.1. Administración | 9 |
| 2.1.2. Funciones de la Administración | 9 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2.1.3. | Planeación..... | 9 |
| 2.1.4. | Organización..... | 10 |
| 2.1.5. | Dirección..... | 10 |
| 2.1.6. | Control..... | 10 |
| 2.2. | Proceso administrativo | 10 |
| 2.3. | Administración estratégica..... | 11 |
| 2.3.1. | Proceso de Administración Estratégica | 12 |
| 2.3.2. | Misión..... | 12 |
| 2.3.3. | Visión..... | 13 |
| 2.3.4. | Estrategia..... | 13 |
| 2.4. | Plan..... | 15 |
| 2.4.1. | Tipos de planes | 15 |
| 2.4.2. | Plan Estratégico | 16 |
| 2.4.3. | Planeación estratégica..... | 16 |
| 2.4.4. | Proceso de Planeación Estratégica..... | 17 |
| 2.4.4.1. | Análisis Ambiental | 18 |
| 2.4.4.2. | Formulación de metas | 23 |
| 2.4.4.3. | Formulación de estrategias..... | 23 |
| 2.4.4.4. | Formulación de programas | 23 |
| 2.4.4.5. | Implementación del proceso de planeación estratégica | 24 |
| 2.4.4.6. | Retroalimentación y control..... | 24 |
| 2.4.5. | Propósitos de la planeación estratégica | 25 |
| 2.5. | Objetivos | 25 |
| 2.6. | Valores Morales | 26 |
| 2.7. | Procedimientos | 27 |
| 2.8. | Programas..... | 28 |
| 2.9. | La Empresa..... | 28 |
| 2.9.1. | Clasificación de las empresas..... | 29 |
| 2.9.2. | El papel de la empresa en la economía | 33 |
| 2.9.3. | Funciones de la Empresa | 34 |
| 2.9.4. | Elementos de la Empresa..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO III | 37 |
| METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION..... | 37 |
| 3.1. Métodos | 38 |
| 3.2. Tipo de Investigación..... | 38 |
| 3.3. Técnicas de Investigación | 39 |
| 3.4. Población y Muestra..... | 39 |
| CAPITULO IV | 41 |
| RESULTADOS Y DISCUSIÓN | 41 |
| 4.1. Resultados | 42 |
| 4.1.1. Tabulación y Análisis de los resultados de las encuestas..... | 42 |
| 4.2. Discusión | 55 |
| CAPITULO V | 56 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 56 |
| 5.1. Conclusiones..... | 57 |
| 5.2. Recomendaciones | 58 |
| 5.3. Sugerencia Propositiva | 59 |
| 5.3.1. Título de la Propuesta | 59 |
| 5.3.2. Importancia | 59 |
| 5.3.3. Justificación..... | 59 |
| 5.3.4. Factibilidad..... | 60 |
| 5.3.5. Objetivos Estratégicos..... | 60 |
| 5.3.5.1. Objetivo General..... | 60 |
| 5.3.5.2. Objetivos Específicos..... | 60 |
| 5.3.6. Análisis del contexto estratégico | 61 |
| 5.3.7. Determinación de la situación actual de la empresa | 61 |
| 5.3.8. Diseño de estrategias..... | 62 |
| 5.3.9. Elementos del plan de acción..... | 62 |
| 5.3.9.1. Objetivos..... | 62 |
| 5.3.9.1.1. Características | 62 |
| 5.3.9.2 Metas | 62 |
| 5.3.9.3. Indicadores..... | 63 |

| | | |
|-------------------|---|----|
| 5.3.9.4. | Actividades..... | 63 |
| 5.3.9.5. | Tiempo para la actividad..... | 63 |
| 5.3.9.6. | Recursos..... | 63 |
| 5.3.9.7. | Responsable..... | 63 |
| 5.4. | Determinar la situación actual de COMINTEGRA..... | 63 |
| 5.5. | Diagnostico estratégico | 64 |
| 5.5.1. | Análisis FODA..... | 64 |
| 5.6. | Direccionamiento Estratégico..... | 69 |
| 5.6.1. | Visión..... | 69 |
| 5.6.2. | Misión | 69 |
| 5.6.3. | Valores de la Empresa..... | 69 |
| 5.6.4. | Matriz de correlación de objetivos..... | 70 |
| 5.6.5. | Matriz de correlación por áreas..... | 71 |
| 5.7. | Cronograma de Ejecución de Plan Estratégico..... | 86 |
| CAPITULO VI..... | | 87 |
| BIBLIOGRAFIA..... | | 87 |
| 6.1. | Literatura Citada..... | 88 |
| CAPITULO VII..... | | 90 |
| ANEXOS..... | | 90 |

ÍNDICE DE CUADROS

| Cuadros | Pág. |
|---|-------------|
| 1.- Utilización de Productos Orgánicos | 42 |
| 2.- Frecuencia de utilización | 43 |
| 3.- Productos que utilizan con mayor frecuencia | 44 |
| 4.-Cantidad que pagan por Abono Humítico | 45 |
| 5.- Cantidad que pagan por Micorriza | 46 |
| 6.- Cantidad que pagan por Germinador | 47 |
| 7.- Precios | 48 |
| 8.- Calificación | 49 |
| 9.- Preferencias | 50 |
| 10.- Conformidad | 51 |
| 11.- Ofrecimiento de Productos | 52 |
| 12.- Estructuración con fundamentos administrativos | 53 |
| 13.- Limitación de planificación | 54 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| Gráficos | Pág. |
|---|-------------|
| 1.- Utilización de Productos Orgánicos | 42 |
| 2.- Frecuencia de utilización | 43 |
| 3.- Productos que utilizan con mayor frecuencia | 44 |
| 4.-Cantidad que pagan por Abono Humítico | 45 |
| 5.- Cantidad que pagan por Micorriza | 46 |
| 6.- Cantidad que pagan por Germinador | 47 |
| 7.- Precios | 48 |
| 8.- Calificación | 49 |
| 9.- Preferencias | 50 |
| 10.- Conformidad | 51 |
| 11.- Ofrecimiento de Productos | 52 |
| 12.- Estructuración con fundamentos administrativos | 53 |
| 13.- Limitación de planificación | 54 |

ÍNDICE DE TABLAS

| Contenido | Pág. |
|---|-------------|
| Tabla 1 Matriz de Impactos FODA Fortalezas | 65 |
| Tabla 2 Matriz de Impactos FODA Debilidades | 65 |
| Tabla 3 Matriz de Impactos FODA Oportunidades | 66 |
| Tabla 4 Matriz de Impactos FODA Amenazas | 66 |
| Tabla 5 Matriz de Análisis COMINTEGRA | 67 |
| Tabla 6 Matriz de Estrategias | 68 |
| Tabla 7 Matriz de Correlación de Objetivos | 70 |
| Tabla 8 Matriz de Correlación por Áreas | 71 |
| Tabla 9 Matriz de Marco Lógico Proyecto 1 | 72 |
| Tabla 10 Matriz Estratégica Proyecto 1 | 74 |
| Tabla 11 Ficha de Horizontes del tiempo 1 | 74 |
| Tabla 12 Ficha de Componente 1 con código | 75 |
| Tabla 13 Plan de Acción Componente 1 | 75 |
| Tabla 14 Ficha del Componente 2 con código | 76 |
| Tabla 15 Plan de Acción Componente 2 | 76 |
| Tabla 16 Ficha del Componente 3 con código | 77 |
| Tabla 17 Plan de Acción Componente 3 | 77 |
| Tabla 18 Ficha del Componente 4 con código | 78 |
| Tabla 19 Plan de Acción Componente 4 | 78 |
| Tabla 20 Matriz de Marco Lógico Proyecto 2 | 79 |
| Tabla 21 Matriz Estratégica Proyecto 2 | 80 |

| | |
|---|----|
| Tabla 22 Ficha de Horizontes del tiempo Proyecto 2 | 80 |
| Tabla 23 Ficha de Componente 1 con código | 81 |
| Tabla 24 Plan de Acción Componente 1 | 81 |
| Tabla 25 Ficha del Componente 2 con código | 82 |
| Tabla 26 Plan de Acción Componente 2 | 82 |
| Tabla 27 Matriz de Marco Lógico Proyecto 3 | 83 |
| Tabla 28 Matriz Estratégica Proyecto 3 | 84 |
| Tabla 29 Ficha de Horizontes del tiempo Proyecto 3 | 84 |
| Tabla 30 Ficha de Componente 1 con código | 85 |
| Tabla 31 Plan de Acción Componente 1 | 85 |
| Tabla 32 Cronograma de Ejecución del Plan Estratégico | 86 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| Contenido | Pág. |
|--------------------------------|-------------|
| Anexo 1 Encuesta | 91 |
| Anexo 2 Campo de Investigación | 92 |

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se realizó con el propósito de mejorar las actividades desarrolladas en la Empresa COMINTEGRA, mediante la implementación de un Plan Estratégico, debidamente estructurado en base a los problemas y anomalías detectadas en el desarrollo del plan.

Este trabajo recoge criterios y conceptos básicos de planificación enlazada con la correcta administración, se resumió los elementos que debe contener un plan estratégico, revisando aspectos relevantes que deben ser tomados en cuenta para una adecuada planificación, para lo cual se propone proyectos cuyas actividades deberán ejecutarse según lo programado para lograr los resultados esperados, en el tiempo estipulado.

La recolección de datos se efectuó mediante la aplicación de encuestas a consumidores de productos orgánicos, conformada por 13 preguntas, además de la utilización del método de observación, en los resultados obtenidos se pudo comprobar que existen limitaciones en la planificación de la empresa, al constatar que el 72% asegura que la empresa cuenta con una planificación deficiente.

Se diseñaron y se aplicaron las técnicas y métodos apropiados que una vez analizados, contribuyeron a la comprobación de la hipótesis, para posteriormente emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en base al estudio realizado.

ABSTRAC

This research was conducted with the purpose of improving the activities in COMINTEGRA Company, through the implementation of a strategic plan, properly structured based on the problems and anomalies in the development of the plan.

This work contains criteria and basic planning concepts linked to the proper administration, summarized the elements that must contain a strategic plan, reviewing relevant aspects that must be considered for proper planning, which is proposed for projects whose activities should be carried on schedule to achieve the expected results within the stipulated time.

Data collection was done through the use of surveys to consumers of organic products, made up of 13 questions, along with the use of the method of observation, the results it was found that there are limitations in the planning of the company, in finding that 72% said that the company has poor planning.

Were designed and applied the techniques and methods that once analyzed, contributed to the testing of the hypothesis, later issuing the respective conclusions and recommendations based on the study.

DUBLIN CORE

| | | | |
|----|--------------------------|---|--|
| 1 | Título/Title | M | Plan Estratégico para la Empresa COMINTEGRA ubicada en la Ciudad de Ibarra, en el periodo 2013 - 2015 |
| 2 | Creador/Creator | M | Macías M; Universidad Técnica Estatal de Quevedo |
| 3 | Materia/Subject | | Ciencias Empresariales, Gestión Empresarial |
| 4 | Descripción/Description | M | La presente investigación se realizó con la finalidad de Implementar un Plan Estratégico para la Empresa COMINTEGRA, de la ciudad de Ibarra en el periodo 2013 – 2015. |
| 5 | Editor/Publisher | M | FCE: Carrera Gestión Empresarial. Macías M. |
| 6 | Colaborador/Contributor | O | Ninguno |
| 7 | Fecha/Date | M | 01 de Marzo de 2013 |
| 8 | Tipo/Type | M | |
| 9 | Formato/Format | R | Doc. Word 2007 |
| 10 | Identificador/Identifier | M | http://biblioteca.uteq.edu.ec |
| 11 | Fuente/Source | O | Ninguna |
| 12 | Lenguaje/Language | M | Español |
| 13 | Relación/Relation | O | Ninguno |
| 14 | Cobertura/Coverage | O | Ámbito Empresarial |
| 15 | Derechos/Rights | M | Ninguno |
| 16 | Audiencias/Audience | O | |

CAPITULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACION

1.1. Introducción

Durante años la lucha por mantener un lugar en el mercado ha sido constante en varias organizaciones tanto a nivel mundial como local, por tal razón las empresas se encuentran en constante preparación con diferentes estrategias para conseguir resultados positivos. Sin embargo las estrategias no se dan por si solas, para esto es necesario seguir un procedimiento en el que este pensado hasta el último detalle, para evitar posibles errores que lleven al fracaso todo el trabajo realizado.

Es así como nace la planificación estratégica, un término que se viene utilizando desde la década de 1950 y el cual tuvo su auge en 1960 hasta mediados de la siguiente década, luego dejo de ser utilizado por qué no se lograron los resultados deseados. Fue en 1990 que resurge con mucha más fuerza y es hasta el día de hoy que la planificación estratégica es utilizada en todo el mundo empresarial.

Una buena planificación ayuda al cumplimiento de objetivos, por esta razón es importante que la persona encargada de llevar a cabo un plan estratégico para la empresa, piense hasta en el mínimo detalle al momento de elaborar el plan ya que no siempre todo lo que se escribe en el papel podrá ser realizado. En este proceso se deberá analizar qué estrategia es la más conveniente sin dejar a un lado las otras cosas que se tienen en mente.

El proceso de la planificación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Es en la etapa de la formulación donde se debe tomar en cuenta que tipo de estrategia se va a plantear, si no

habrá nada trascendental en el camino que impida la ejecución de la misma, y al final se hará una evaluación para verificar los resultados conseguidos.

En la etapa de la formulación se desarrolla la misión y la visión, se identifican las oportunidades y amenazas externas para la organización, se determina las fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos a largo plazo, lo cual genera a la vez estrategias alternativas y se eligen las estrategias particulares que se habrán de seguir.

En la etapa de la implementación se requiere del compromiso de todos los miembros que la conforman, en esta etapa se establecen objetivos anuales, se formulan políticas y como parte fundamental de esta etapa, se motiva a los empleados a ejecutarla, finalmente se destinan recursos para llevar a la práctica las estrategias propuestas.

La etapa final es evaluación de la estrategia, en la cual la organización evaluará las estrategias tomadas y si se ha conseguido lo requerido o es necesario hacer correctivos. En la evaluación de la estrategia se toma en cuenta lo siguiente: revisión de los factores externos e internos, medición del desempeño, realización de acciones correctivas.

COMINTEGRA, se ha manejado con una planificación deficiente, que no le ha permitido programar la producción y la comercialización de productos, para lograr el posicionamiento de mercado adecuado, de acuerdo a la competencia.

Siendo un requerimiento para los accionistas solicitar que la elaboración de una planificación estratégica, desde el 2013 al 2015 para realizar sus actividades en una forma eficiente, eficaz, excelente y efectiva.

La presente investigación es importante porque está relacionada con la realización de un plan estratégico, ya que debido a la globalización, los adelantos tecnológicos, la apertura y la internacionalización de la economía, han introducido factores que han hecho que la planificación estratégica en las empresas sea crítica y por lo tanto exigen el replanteamiento de las estrategias y una adecuada asignación del manejo de los recursos financieros, buscando la permanencia, el crecimiento y la generación de valor de la empresa.

La planificación estratégica, actúa sobre los procesos fundamentales en la empresa, principalmente se ocupa de la gestión de la obtención de ingresos, el presupuesto de todas las necesidades de la empresa y la administración de los riesgos asociados a estas operaciones. Además cumple un papel fundamental en el desempeño operacional y financiero de las organizaciones.

En el capítulo I se diseña el marco contextual que cuenta con una estructura lógica del tema de investigación, así como el planteamiento de los objetivos previamente justificados.

En el capítulo II se plantean los fundamentos teóricos de lo que representa un plan estratégico, todas las definiciones inherentes al desarrollo de una correcta planificación.

En el capítulo III se describen cada uno de los métodos y procedimientos empleados, así como también la muestra poblacional utilizada en el desarrollo del presente trabajo investigativo.

En el capítulo IV se dan a conocer los resultados y la respectiva discusión; y en el capítulo V, las conclusiones y recomendaciones y también la sugerencia propositiva en la que se describen los planes estratégicos para el periodo 2013 – 2015.

En el capítulo VI se detallan las referencias bibliográficas así como la linkografía utilizada para la realización del proyecto de investigación.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa COMINTEGRA, ubicada en la ciudad de Ibarra, en el periodo 2013 – 2015

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa, a través de un análisis FODA.
- Determinar estrategias de gestión administrativas que permitan a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado, a largo plazo.
- Determinar la nueva misión y visión de la empresa.

1.3. Hipótesis

1.3.1 Hipótesis General

- La aplicación de un Plan Estratégico en la empresa COMINTEGRA, permitirá lograr eficiencia, eficacia y efectividad.

1.3.2. Hipótesis Específicas

- Mediante la realización del análisis FODA, se podrá identificar la situación interna y externa de la empresa.
- La determinación de estrategias de gestión administrativa, permitirán que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado
- Al definir la nueva misión y visión, se podrá conocer cuáles son las metas a futuro de la Empresa Comintegra.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Fundamentación Teórica

2.1.1. Administración

(COULTER, Robbins, 2010) Involucra la coordinación y supervisión de las actividades de otros, de tal forma que estas se lleven a cabo de forma eficiente y eficaz. La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad, y la eficacia se suele describir como hacer las cosas correctas, es decir realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.

La administración consiste en darle forma, de manera constante a las organizaciones, las cuales cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados gerentes, administradores

2.1.2. Funciones de la Administración

(COULTER, Robbins, 2010) A principios del siglo veinte Henri Fayol empresario Francés propuso por primera vez que todos los gerentes ejecutan 5 funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar, hoy en día estas funciones se han resumido a cuatro: planear, organización, dirección y control.

2.1.3. Planeación

(FRED, David, 2008) Es una inversión inicial para el éxito, ayuda a una empresa a conseguir el máximo efecto de un esfuerzo dado, permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos, ayuda a la empresa a estar preparada ante toda eventualidad razonable y ante todos los cambios que resulten necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible, permite a las compañías conservar sus propios recursos , evitar el desperdicio de

recursos ecológicos, obtener ganancias justas y ser visto como una empresa útil y eficaz, también le permite identificar con precisión las personas necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

2.1.4. Organización

(FRED, David, 2008) Significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién, una empresa bien organizada generalmente cuenta con gerentes y empleados motivados que están comprometidos con el éxito de la organización, los recursos se asignan más eficazmente y se utilizan con mayor eficiencia en una empresa bien organizada que en una desorganizada.

2.1.5. Dirección

(FRED, David, 2008) Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de metas organizacionales y grupales. “Por medio de esta función los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

2.1.6. Control

(FRED, David, 2008) Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. La empresa debe considerar el control como una necesidad administrativa para alcanzar los objetivos y no como un obstáculo.

2.2. Proceso administrativo

(RUE/BYARS, 2006) El proceso administrativo es el conjunto de decisiones y acciones que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar,

integrar, dirigir y controlar. Esto significa que, cuando los gerentes hacen su trabajo, suelen llevar a cabo sus actividades de manera continua, es decir dentro de un proceso.

El proceso administrativo concibe a la administración como una función amplia y comprensiva, que abarca todas las áreas de una empresa. Su foco de atención es la empresa como unidad de producción, cuya finalidad es obtener beneficios económicos. El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. Las áreas principales de acción son: producción, recursos humanos, mercadotecnia y finanzas, es decir, eso es lo que se administra.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

2.3. Administración estratégica

(FRED, David, 2008) Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Es el pensamiento de administrar las organizaciones, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.

La administración estratégica es el proceso que envuelve a los administradores de todas las áreas de la organización en la formulación, la implementación de

estrategias y las metas estratégicas. Esto no significa que los administradores más altos dicten sus ideas para que sean seguidas por las personas que lideran la empresa, sino que todas las personas de la organización pueden dar ideas para que la administración de la empresa pueda llegar a ser óptima.

2.3.1. Proceso de Administración Estratégica

(Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008) Está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa, para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio, en este proceso el primer paso consiste en analizar su entorno interno y externo, con esta información define sus misión y su visión y formula sus estrategias.

2.3.2. Misión

(Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008) Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos o servicios a ofertar. Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible. Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia que se puede encaminar su futuro, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores.

Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía y pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Las misiones deberían expresarse cuando menos en términos de productos y mercados, dado que la especificación de una línea de producto de un negocio sin la designación del mercado puede dar como resultado un alcance de misión demasiado amplio.

La misión de una organización es su finalidad específica, que la distingue de otras de su tipo. Se trata de un concepto más limitado que el de propósito. La misión es la finalidad más amplia que una organización escoge para sí misma.

2.3.3. Visión

(Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008) Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización. La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño compartido por todos los que tomen parte de la iniciativa de lo que debe ser en el futuro de la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad, todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con esta.

2.3.4. Estrategia

(RODRIGUEZ, Joaquín, 2005) Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado con el propósito de dar a la organización una dirección unificada, las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la

obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

El propósito de la estrategia, es "determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que llegue a ser la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativos, consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- Evaluación, analizar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como árbol de decisiones, etc.

- Selección de alternativas, considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventaja, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia los objetivos de la empresa.

2.4. Plan

(<http://definicion.de/plan/>) Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

2.4.1. Tipos de planes

(**STEINER, George, 2006**) Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización, se pueden clasificar en:

Corto Plazo: Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos, a su vez, pueden ser: INMEDIATOS. Aquellos que se establecen hasta 6 meses MEDIATOS. Se fijan para realizarse en un periodo mayor de 6, o menor de 12 meses

Mediano Plazo: Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

Largo Plazo: Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años. Algunos autores se refieren a la planeación como planeación integral o como planeación total, en los casos en que dicha planeación abarca la empresa en su totalidad integrando todos los planes de la organización

Cuando los planes se estratifican por su período de tiempo, simplemente se diferencian por el lapso en que se realizarán. Comúnmente el corto plazo se trata de meses a un año, mientras que el mediano plazo es de uno a tres años y el largo plazo se refiere a períodos de tres a cinco años.

2.4.2. Plan Estratégico

(http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estratégico) Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

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

2.4.3. Planeación estratégica

(RODRIGUEZ Joaquín 2005) según Munch y Garcia es la determinación de los objetivos y la elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la

investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Harry Jones la define como el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas.

(<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#ixzz2LHN0WvC3>) Es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objeto de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.

Toda empresa necesita para su funcionamiento tomar complicadas decisiones, desde las de tipo general a las específicas que incluyen procesos diarios. Como la mayoría de los temas abstractos, el estudio de las decisiones, requiere considerable atención a la definición de los términos que en él se incluyen.

2.4.4. Proceso de Planeación Estratégica

(STEINER, George, 2006) En el proceso de planeación existen seis etapas, las cuales se detallan a continuación: análisis ambiental (interno y externo), formulación de metas, formulación de estrategias, formulación de programas, implementación, retroalimentación y control.

2.4.4.1. Análisis Ambiental

(STEINER, George, 2006) El proceso de planeación estratégica se inicia con un análisis que guarda la organización en relación con la situación imperante en el medio en que se interactúa. Cualquier cambio ambiental y cualquier innovación en la organización afectarán a todos los factores, por lo que descuidar sus relaciones sistemáticas ocasionará graves problemas.

Matriz FODA

(<http://www.matrizfoda.com/>) La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

(RODRIGUEZ, Joaquín, 2005) El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El FODA es una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre el negocio, útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. El

análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, tales como producto, mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe orientarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes:

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

(FRED, David, 2008) Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña bien o con deficiencias respectivamente, surgen a partir de otras actividades empresariales como la administración, el marketing, las finanzas

y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.

Oportunidades y Amenazas

(FRED, David, 2008) Se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de la organización. Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se debe realizar el análisis propiamente dicho mediante el uso de las "matrices de comparación", que permiten la formulación de distintas estrategias.

El análisis de la Matriz FODA, puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos. Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades, señalan evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización.

El nombre de FODA le viene a este práctico y útil mecanismo de análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir, es un acrónimo derivado de: F de fortalezas, O de oportunidades, D de debilidades y A de amenazas (o problemas).

El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concientizar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberán afrontar.
- Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar y eliminar el efecto de los factores negativos

Cuatro Estrategias Alternativas

(RODRIGUEZ, Joaquín, 2005) Hay cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA. Estas estrategias se basan en el análisis de las condiciones externas (Oportunidades y Amenazas) y de las condiciones internas (Debilidades y Fortalezas). A continuación se detalla la combinación de estos componentes.

1. **Estrategia DA:** Persigue la reducción al mínimo de debilidades y amenazas, puede implicar para la empresa la formación de una sociedad en participación o incluso la liquidación.
2. **Estrategia DO:** Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades, de esta manera una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias en el exterior, a fin de aprovechar las condiciones externas.

3. **Estrategia FA:** Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno, el propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas.
4. **Estrategia FO:** Representa la situación más deseable, es aquella en la que la organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar al máximo sus oportunidades.

La base de datos: situación actual

(STEINER, George, 2006) El volumen de información en esta parte de la base de datos obviamente es mucho mayor a aquel referente al desempeño pasado. Todo lo que la dirección desea medir como factores importantes al evaluar la situación actual de la empresa debería incluirse, como por ejemplo:

- Análisis de clientela y mercado, el cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino que por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio.
- Recursos de la empresa, entre los principales recursos en una evaluación de situación se encuentran: recursos financieros, eficacia del uso de recursos, evaluación de trabajadores, instalaciones, inventarios, situación del medio ambiente, sistemas de mercadotecnia y distribución, desarrollo de nuevos productos y desempeño directivo.
- Competencia, la empresa debería enfocar su atención sobre la competencia en la industria en general y en competidores en particular.
- Medio ambiente, entre las categorías más importantes de las fuerzas ambientales que tienen influencia en la empresa se encuentran: económica, demográfica, social, política, tecnológica y legal.

2.4.4.2. Formulación de metas

(STEINER, George, 2006) Una vez que la empresa ha efectuado un análisis FODA, puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación. Esta etapa del proceso se llama formulación de metas. Los gerentes emplean el término metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo. La conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, implementación y control gerenciales.

Otros equilibrios importantes son los que deben establecerse entre las utilidades a corto plazo y el crecimiento a largo plazo, entre una penetración profunda en los mercados existentes y el desarrollo de mercados nuevos, entre las metas de utilidades y las metas sin fines de lucro y entre un alto crecimiento y un bajo riesgo. Cada decisión en este conjunto de equilibrios entre metas requiere una estrategia de marketing distinta.

2.4.4.3. Formulación de estrategias

(STEINER, George, 2006) Las metas indican lo que una unidad de negocios quiere lograr, una estrategia es un plan de juego para alcanzar las metas. Todo negocio debe adaptar una estrategia para alcanzar sus metas, que consiste en una estrategia de marketing, y una estrategia de tecnología y estrategia de fuentes que sean compatibles.

2.4.4.4. Formulación de programas

(STEINER, George, 2006) Consiste en el diagnóstico de la realidad seguido de la formulación de metas concretas de acción, a fin de posibilitar el cumplimiento de los propósitos establecidos para finalmente calcular, aplicando coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para alcanzar las metas fijadas.

Una vez que la unidad de negocios ha desarrollado sus estrategias principales, deberá preparar programas de apoyo detallados.

2.4.4.5. Implementación del proceso de planeación estratégica

(STEINER, George, 2006) Una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados podrían ser inútiles si la empresa no los implementa con cuidado. Existen cuatro elementos con los cuales las empresas logran tener más éxito al implementar sus estrategias, estos son:

- Estilo.
- Habilidades.
- Personal.
- Valores compartidos.

2.4.4.6. Retroalimentación y control

(STEINER, George, 2006) Al implementar su estrategia, la empresa necesita mantenerse al tanto de los resultados y estar pendiente de nuevos acontecimientos en el entorno interno y externo. Algunos entornos son relativamente estables de un año al siguiente.

Otros entornos evolucionan lentamente de forma más o menos predecible, pero otros más sufren cambios importantes rápidos e impredecibles. No obstante, la empresa puede estar segura de una cosa: el mercado cambiará; y cuando eso suceda, la empresa necesitará reexaminar y modificar su implementación, programas, estrategias o incluso objetivos.

2.4.5. Propósitos de la planeación estratégica

(RODRIGUEZ, Joaquín, 2005) Antes de introducir un sistema de planeación en una organización tanto los altos directivos en especial como los demás directores deberían entender claramente lo que es y lo que no es la planeación estratégica. Los altos directivos deberían conocer los beneficios que les puede aportar la planeación estratégica a ellos y a su empresa, y deben decidir en forma precisa lo que exigen de la misma, solo así la dirección está preparada para diseñar el proceso.

Un sistema de planeación puede intentar lograr varios de estos propósitos. Una compañía en un momento dado, puede necesitar lograr ciertas metas más que otras; por ejemplo, una empresa importante con una producción diversificada posiblemente considera la coordinación de planes entre las divisiones particularmente urgente.

2.5. Objetivos

(http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/15_objetivos_de_la_empresa.html) Son el fin o misión de una empresa, la razón de ser de la misma como unidad económica. Expresan las metas que desea obtener a largo plazo. Toda empresa tiene un objeto o finalidad. Nace para hacer aquello que pretenden sus promotores. Este objeto empresarial o fin condiciona los objetivos que establezca la dirección de la organización.

Representan los resultados que la empresa espera obtener, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la organización de los individuos.

Los objetivos suponen juicios de valor y por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos. A ese nivel la dirección no ha de calificarse de ciencia. Los aspectos positivos (los objetivos que pueden considerarse buenos), pueden ser manejados por un método científico y ser calificados de correctos o incorrectos; por esto es importante separar el componente ético del componente positivo.

Los objetivos se clasifican en: A corto y a largo plazo, un objetivo se considera de corto plazo cuando su duración es de menos de un año y a largo plazo cuando su duración es de más de un año.

2.6. Valores Morales

(http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm) Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona y bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a

la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, como vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, enriquecen su valor moral.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

2.7. Procedimientos

(ARANDA, Alcides, 2007) Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderamente guías de acción más que de pensamiento y detallan la forma exacta en la que cierta actividad debe cumplirse.

Cuando es importante que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión, la administración puede establecer un detallado plan permanente llamado procedimiento. Los procedimientos son planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente. Tienden generalmente a establecer rutinas que representan la mejor manera de hacer las cosas, desde el punto de vista del tiempo, esfuerzo y costo.

En las organizaciones es necesario determinar los procedimientos que en conjunto faciliten la consecución de los objetivos deseados. Existen dos aspectos importantes que guían los procedimientos:

Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente (gráficas de proceso, flujo gramas) Deben ser periódicamente revisados para hacerlos más eficientes.

2.8. Programas

(ARANDA, Alcides, 2007) Es probable que los programas sean el tipo de plan más difícil de entender pues son una mezcla de objetivos, metas, estrategias, políticas, reglas, asignaciones de trabajo, así como los recursos financieros y humanos requeridos para su cumplimiento. Una característica distintiva de este tipo de plan es el contenido (por lo general desarrollado a largo plazo), de estos recursos en la forma de presupuestos de capital, de desarrollo y operación.

Por lo general en una organización los principales programas se encuentran bajo distintas formas: investigación, ampliación de ventas, inventarios, requisitos de producción y necesidades financieras así como el entrenamiento y perfeccionamiento del personal para poder enfrentarse a un cambio mayor.

Un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

2.9. La Empresa

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>) Una empresa es una organización, institución, o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y/o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes o servicios que se ofrecen en el mercado, La actividad productiva consiste en la transformación de bienes

intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital)

La empresa, además de ser una célula económica, es una célula social. Está formada por personas y para personas. Está insertada en la sociedad a la que sirve y no puede permanecer ajena a ella. La sociedad le proporciona la paz y el orden garantizados por la ley y el poder público; la fuerza de trabajo y el mercado de consumidores; la educación de sus obreros, técnicos y directivos; los medios de comunicación y la llamada infraestructura económica. La empresa recibe mucho de la sociedad y existe entre ambas una interdependencia inevitable. Por eso no puede decirse que las finalidades económicas de la empresa estén por encima de sus finalidades sociales. Ambas están también indisolublemente ligadas entre sí y se debe tratar de alcanzar unas, sin detrimento o aplazamiento de las otras.

2.9.1. Clasificación de las empresas

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>) Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción.

Según la actividad o giro

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>) Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- Empresas del sector primario.
- Empresas del sector secundario.
- Empresas del sector terciario.

Una clasificación alternativa es:

Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:

- **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
 - **De consumo final.** Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, muebles, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
 - **De producción.** Estas satisfacen a las personas de uso de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

Mayoristas: Venden a gran escala o a grandes rasgos.

Minoristas (detallistas): Venden al por menor.

Comisionistas: Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.

Servicio. Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:

- Transporte

- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
- Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
- Educación
- Finanzas
- Salud

Según la forma jurídica

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>) Atendiendo a la titularidad de la empresa y la responsabilidad legal de sus propietarios. Podemos distinguir:

Empresas individuales: si sólo pertenece a una persona. Esta puede responder frente a terceros con todos sus bienes, es decir, con responsabilidad ilimitada, o sólo hasta el monto del aporte para su constitución, en el caso de las empresas individuales de responsabilidad limitada o EIRL. Es la forma más sencilla de establecer un negocio y suelen ser empresas pequeñas o de carácter familiar.

Empresas societarias o sociedades: constituidas por varias personas. Dentro de esta clasificación están: la sociedad anónima, la sociedad colectiva, la sociedad comanditaria, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad por acciones simplificada SAS.

Las cooperativas u otras organizaciones de economía social.

Según su tamaño

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>) No hay unanimidad entre los economistas a la hora de establecer qué es una empresa grande o pequeña, puesto que no existe un criterio único para medir el tamaño de la empresa. Los principales

indicadores son: el volumen de ventas, el capital propio, número de trabajadores, beneficios, etc. El más utilizado suele ser según el número de trabajadores (siempre dependiendo del tipo de empresa, sea construcción, servicios, agropecuario, etc.). Este criterio delimita la magnitud de las empresas de la forma mostrada a continuación:

- Micro empresa: si posee 10 o menos trabajadores.
- Pequeña empresa: si tiene un número entre 11 y 49 trabajadores.
- Mediana empresa: si tiene un número entre 50 y 250 trabajadores.
- Gran empresa: si posee entre 250 y 1000 trabajadores.

Según su ámbito de actuación

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>) En función del ámbito geográfico en el que las empresas realizan su actividad, se pueden distinguir:

Empresas locales: son aquellas empresas que venden sus productos o servicios dentro de una localidad determinada.

Empresas nacionales: son aquellas empresas que actúan dentro de un solo país.

Empresas multinacionales: o empresas internacionales, son aquellas que actúan en varios países.

Empresas Transnacionales: las empresas transnacionales son las que no solo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países, para realizar sus actividades mercantiles no sólo de venta y compra, sino de producción en los países donde se han establecido.

Según la cuota de mercado que poseen las empresas

(<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>)

Empresa aspirante: aquella cuya estrategia va dirigida a ampliar su cuota frente al líder y demás empresas competidoras, y dependiendo de los objetivos que se plantee, actuará de una forma u otra en su planificación estratégica.

Empresa especialista: aquella que responde a necesidades muy concretas, dentro de un segmento de mercado, fácilmente defendible frente a los competidores y en el que pueda actuar casi en condiciones de monopolio. Este segmento debe tener un tamaño lo suficientemente grande como para que sea rentable, pero no tanto como para atraer a las empresas líderes.

Empresa líder: aquella que marca la pauta en cuanto a precio, innovaciones, publicidad, etc., siendo normalmente imitada por el resto de los actuantes en el mercado.

Empresa seguidora: aquella que no dispone de una cuota suficientemente grande como para inquietar a la empresa líder.

2.9.2. El papel de la empresa en la economía

(http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/11_el_papel_de_la_empresa_en_la_economia.html) La empresa es un agente económico que constituye uno de los pilares fundamentales de la actividad económica. Así, las funciones sociales que cumple la empresa de forma general en la economía son:

a) Coordina, dirige y controla el proceso de producción: el empresario decide la asignación de factores productivos con los que se producen los bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las sociedades.

b) Las empresas crean o aumentan la utilidad de los bienes, es decir, añaden valor: al transformar materias primas en productos, las empresas crean o aumentan la utilidad de los bienes, es decir, incrementan su capacidad para satisfacer las necesidades humanas.

c) Crean empleo y generan riqueza: una parte fundamental de la renta y la riqueza de las familias se obtiene en la empresa.

d) Impulsan las grandes innovaciones que posibilitan el desarrollo económico: buscando formas de producir más eficientes se convierten en el motor de progreso del sistema económico.

e) Realiza una función de anticipo del producto social y por ello asumen un riesgo, ya que pagan por anticipado a los factores de producción sin conocer los resultados.

2.9.3. Funciones de la Empresa

(http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/14_funciones_de_la_empresa.html) Las actividades que se realizan en una empresa se agrupan en las siguientes funciones o áreas funcionales:

Producción: hay que tener en cuenta que supone tanto el aprovisionamiento de los factores productivos (materias primas, mercancías, energía, servicios externos, etcétera) como su posterior transformación en bienes y servicios capaces de satisfacer las necesidades.

Comercialización: una vez producido el producto tiene que llegar hasta el consumidor a través de su comercialización y distribución. Esta función se conoce como Marketing y adquiere gran importancia en los actuales mercados en los que la empresa tiene que llamar la atención del consumidor frente a la competencia.

Recursos Humanos: organiza y gestiona el personal de la empresa, es decir, se encarga de la selección, contratación, formación y motivación de los trabajadores.

Financiación: a través de esta función la empresa capta los fondos necesarios para el funcionamiento de la empresa y realiza las inversiones necesarias, es decir, dirige las fuentes de financiación hacia los recursos para los que se destinan.

Administración: se refiere a la organización de la empresa en su conjunto, es decir, se encarga de repartir tareas y niveles jerárquicos, de asignar responsabilidades y, por tanto, también nos referimos a esta labor como la función de dirección.

I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación): hoy en día el desarrollo tecnológico es una función vital para el futuro de las empresas en su objetivo de mejorar los procesos productivos pero también se incluye en esta función cualquier innovación en el resto de funciones que suponga una mejora de la empresa.

2.9.4. Elementos de la Empresa

http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/I/13_elementos_de_la_empresa.html Para llevar a cabo las actividades de producción y distribución la empresa se tiene que disponer de factores productivos, humanos y financieros. Hay que adquirir los materiales para introducirlos en el proceso productivo, con la determinación de la tecnología; así se obtienen los productos finales que después habrá que promocionar, distribuir y vender a un precio determinado. En definitiva se necesita:

a) El patrimonio: conjunto de bienes, derechos y obligaciones de la empresa. Podemos distinguir entre:

Activo: son aquellos bienes y derechos que permanecen más de un ejercicio económico, como instalaciones, maquinaria, aplicaciones informáticas, marcas, etcétera, o que se renuevan cada ejercicio como materias primas, derechos sobre clientes, combustible, etcétera.

Pasivo: son las fuentes de financiación de todos esos elementos del activo que pueden ser propias o ajenas.

b) El factor humano: es el elemento activo de la producción. Está formado por las personas que aportan su trabajo a la empresa. Podemos hablar de 3 grupos:

Trabajadores: personas que ofrecen sus conocimientos a la empresa a cambio de un salario, pactado a través de un contrato.

El empresario (directivos o administradores): persona o conjunto de personas que asumen la responsabilidad y dirección del proceso productivo y por consiguiente la gestión de la empresa, es decir, el responsable de su buen funcionamiento.

Los propietarios o capitalistas: son los que aportan recursos, capital, a una empresa, en el caso de que no coincidan con la figura del empresario, normalmente en las grandes empresas. Pueden ser propietarios con ánimo de control de la empresa o simples inversores.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. Métodos

Con la finalidad de desarrollar el presente tema de investigación se han considerado los siguientes métodos: Inducción, Deducción y Observación.

El método inductivo sirvió como una forma de argumentación que llevó a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas a partir de verdades particulares, se concluyeron verdades generales.

Este método nos permitió conocer aspectos particulares que se refieren a nuestra investigación así como: atención al cliente, red de cobertura, innovación en servicios de producción y comercialización de productos agrícolas, y la adecuada planificación estratégica.

El método deductivo, permitió que las verdades particulares contenidas en las verdades universales, se vuelvan explícitas y a partir de situaciones generales se llegaron a identificar explicaciones particulares, contenidas explícitamente en situaciones generales.

Mediante la utilización de este método, la ocurrencia o no de las verdades generales nos ayudó a conocer los causales de hechos particulares que influían en la vida institucional de la empresa, tales como: proyectos estratégicos, planes de acción, estrategias y la nueva misión y visión.

Mediante la observación se analizo detalladamente los datos tal y como se presentaban en la realidad.

3.2. Tipo de Investigación

La investigación se orientó a la obtención de información sobre los problemas existentes en COMINTEGRA, para lo cual se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

Investigación Aplicada: Sirvió para modificar una situación presente que era el avance de un plan estratégico, con la finalidad de implantar el mismo.

Investigación Bibliográfica: Utilizada al momento de acudir a bibliotecas, visitar páginas de internet, para obtener la información necesaria.

Investigación Descriptiva: se analizó y determinó la situación actual de la empresa COMINTEGRA.

3.3. Técnicas de Investigación

Para la realización del presente trabajo de investigación se utilizó el instrumento denominado encuesta, aplicada al sector agrícola en todo el País.

3.4. Población y Muestra

La distribuidora y Comercializadora de productos agrícolas COMINTEGRA, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, sus productos están dirigidos a todo el País, por lo tanto la población objeto del presente estudio constituye toda la Población Económicamente Activa (PEA) del Ecuador, que según el último Censo realizado por el INEC en el 2010 es de 6'093.173; se tomará como referencia el porcentaje que se dedica a la agricultura y este corresponde al 21.8% (1'328.311 habitantes); y como muestra aleatoria se adoptará el 15% (199.246 habitantes), población que utiliza productos orgánicos, y la selección de la muestra será mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población. (199.246)

σ = Desviación estándar de la población (0.5)

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. (1.96)

e = Límite aceptable de error muestral (0.05)

Desarrollo:

$$n = \frac{199.246 * 0,5^2 * 1,96^2}{(199.246 - 1)(0,05)^2 + (0,5)^2 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{191.355.86}{499.0729}$$

$$n = 383.42$$

Muestra:

Se tomará como muestra representativa 383.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Tabulación y Análisis de los resultados de las encuestas.

Pregunta # 1

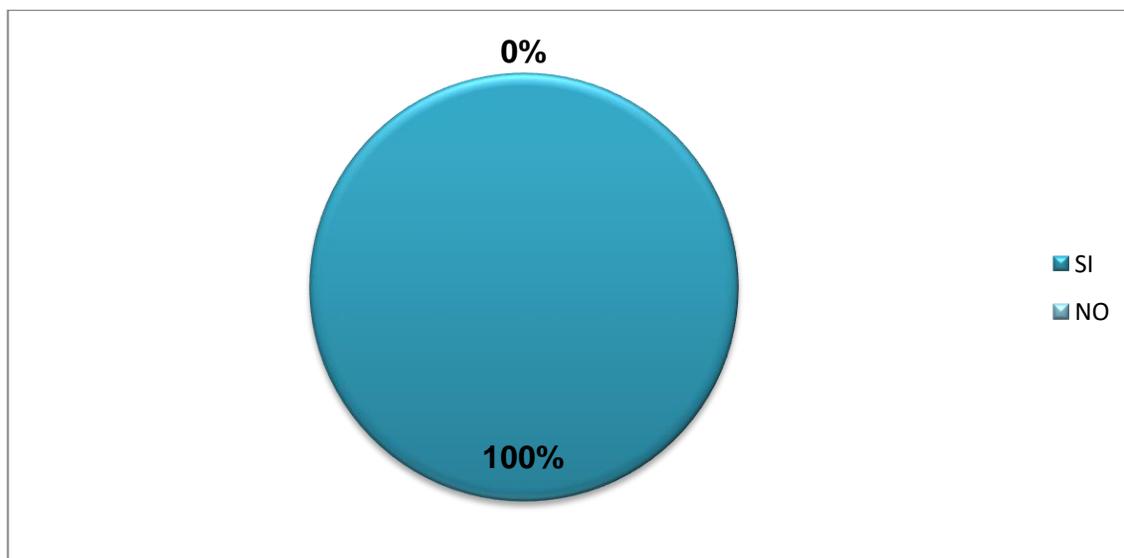
¿Ha utilizado productos orgánicos?

CUADRO 1

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SI | 383 | 100,00% |
| NO | 0 | 0,00% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo
Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 1



Análisis

La muestra tomada, responde favorablemente con el 100%, la encuesta estuvo dirigida a una población experimentada en el uso de los productos orgánicos.

Pregunta # 2

¿Con que frecuencia los utiliza?

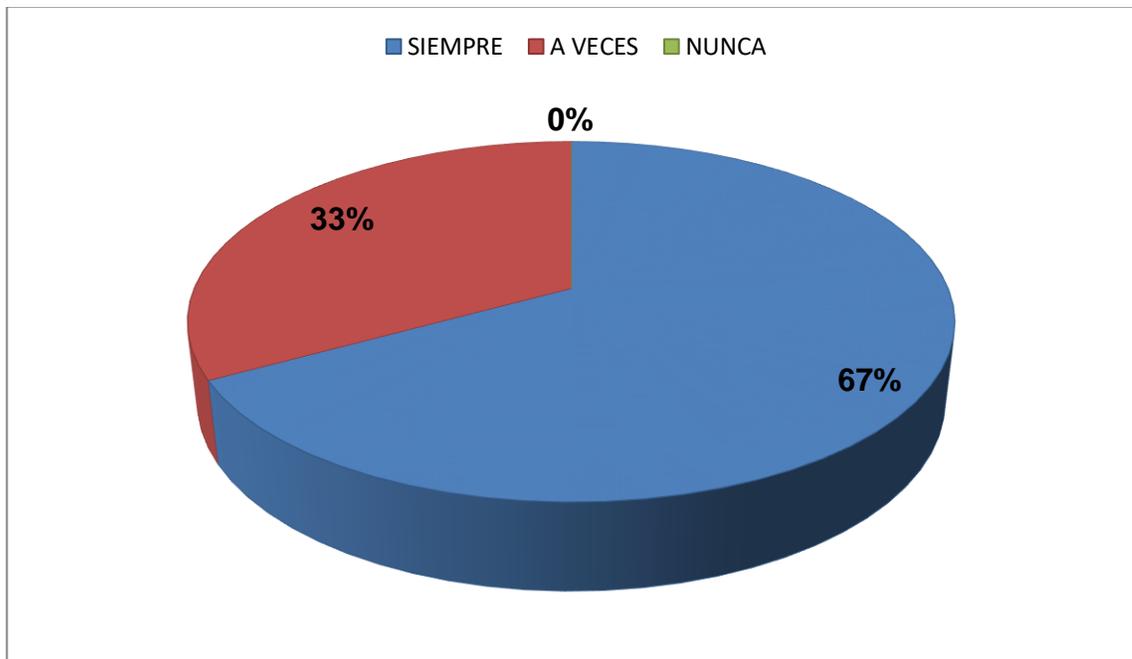
CUADRO 2

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SIEMPRE | 256 | 67,00% |
| A VECES | 127 | 33,00% |
| NUNCA | 0 | 0,00% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 2



Análisis

El 67% de la población objetivo siempre consume productos orgánicos, mientras que un 33% los consume a veces, existe un gran nivel de aceptación por parte de los consumidores.

Pregunta # 3

¿Qué producto utiliza con más frecuencia?

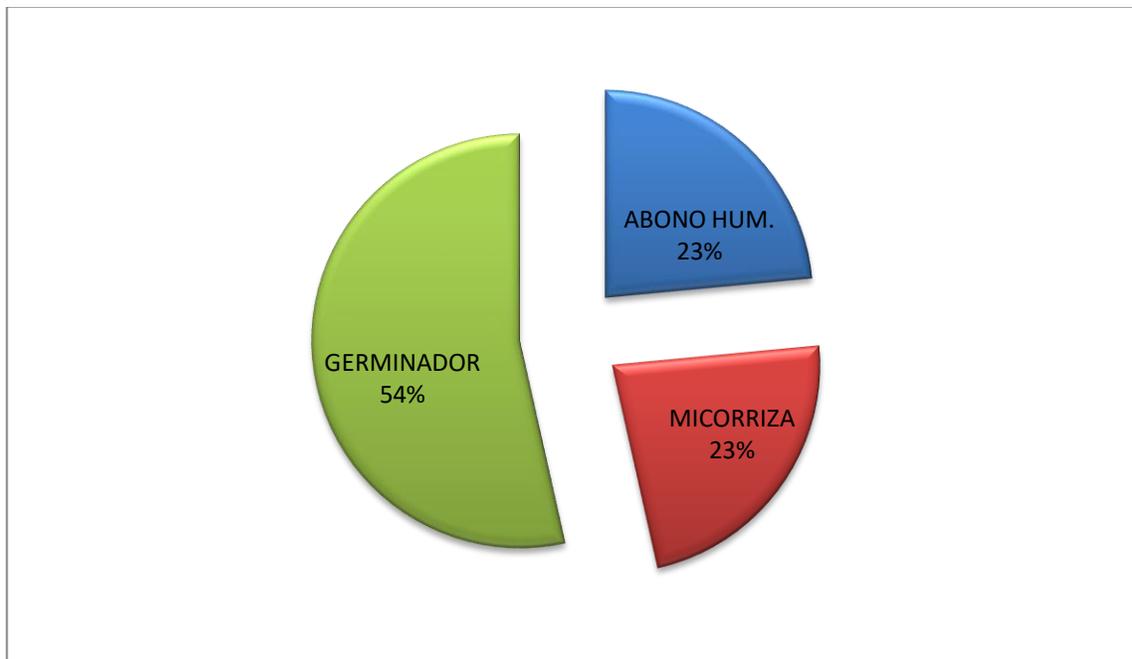
CUADRO 3

| Alternativas | Encuestados | % |
|----------------|-------------|----------------|
| ABONO HUMITICO | 90 | 23,00% |
| MICORRIZA | 88 | 23,00% |
| GERMINADOR | 205 | 54,00% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 3



Análisis

El 54% de los encuestados utiliza frecuentemente el germinador, mientras que un 23% utiliza micorriza y un valor similar hace uso del abono Humítico, porcentajes que muestran un mayor consumo del germinador.

Pregunta # 4

¿Qué cantidad pagaría por 5kg de Abono Humítico?

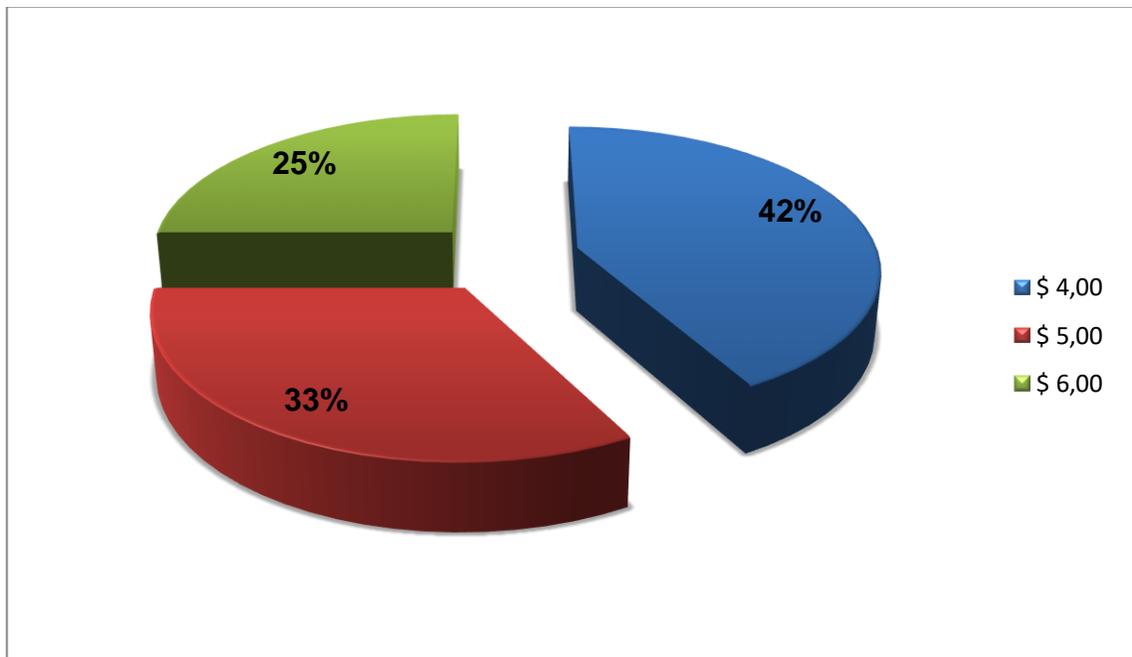
CUADRO 4

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| \$ 4,00 | 162 | 42% |
| \$ 5,00 | 126 | 33% |
| \$ 6,00 | 95 | 25% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 4



Análisis

La encuesta refleja que el 42% de consumidores prefieren un precio económico de \$4.00 por cada 5kg de Abono Humítico, no así un 33% que manifiesta acceder al pago de \$5.00; y un 25% el valor de \$6.00, lo que demuestra que la población desea productos con precios módicos.

Pregunta # 5

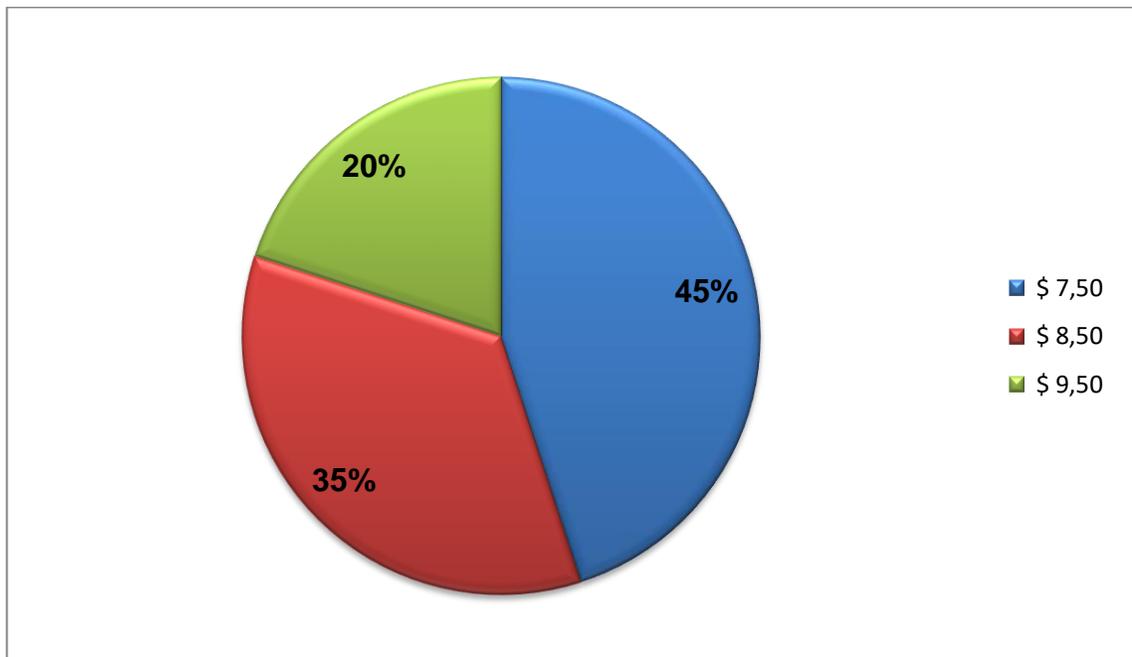
¿Qué cantidad pagaría por 5kg .de Micorriza?

CUADRO 5

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| \$ 7,50 | 171 | 45% |
| \$ 8,50 | 134 | 35% |
| \$ 9,50 | 78 | 20% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo
Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 5



Análisis

En este caso el 45% de los encuestados pagaría la cantidad de \$7.50 por cada 5kg. De Micorriza; el 35% \$8.50 y el 20% \$9.50, reflejando de esta manera una pequeña diferencia en lo que se refiere a costo del producto.

Pregunta # 6

¿Qué cantidad pagaría por 1 litro de GERMINADOR?

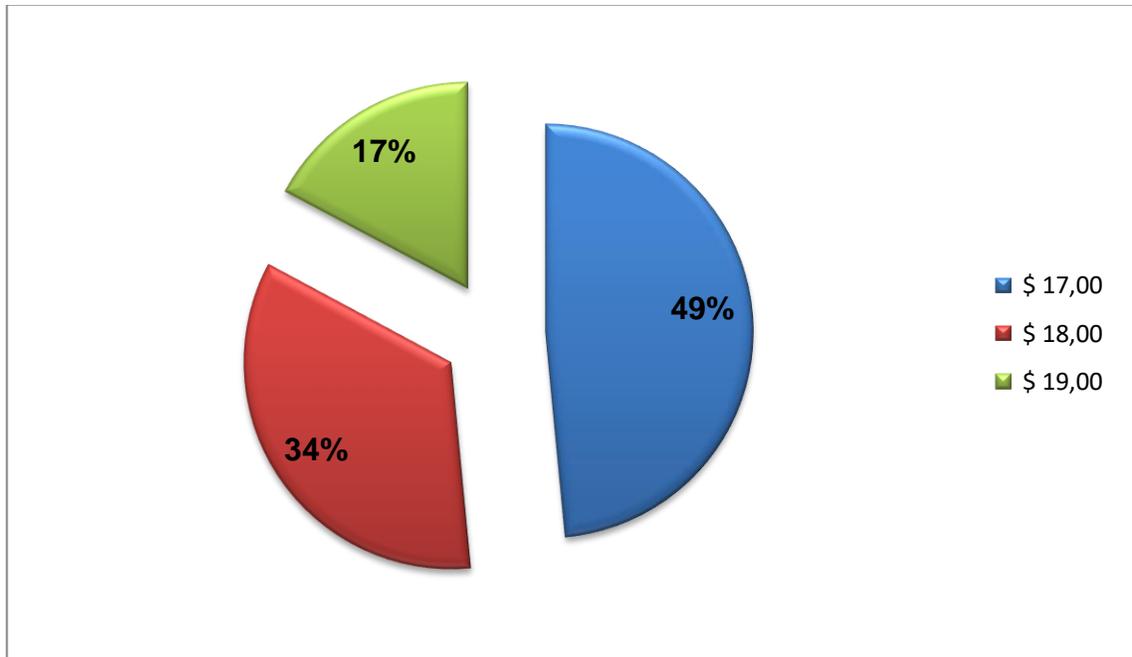
CUADRO 6

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| \$ 17,00 | 185 | 49% |
| \$ 18,00 | 131 | 34% |
| \$ 19,00 | 67 | 17% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 6



Análisis

El 49% de los encuestados pagaría la cantidad de \$17.00, el 34% \$18.00 y el 17% la cantidad de \$19.00, esto demuestra que los consumidores buscan siempre la economía al momento de adquirir los productos.

Pregunta # 7

¿Los precios que ofrece COMINTEGRA son favorables?

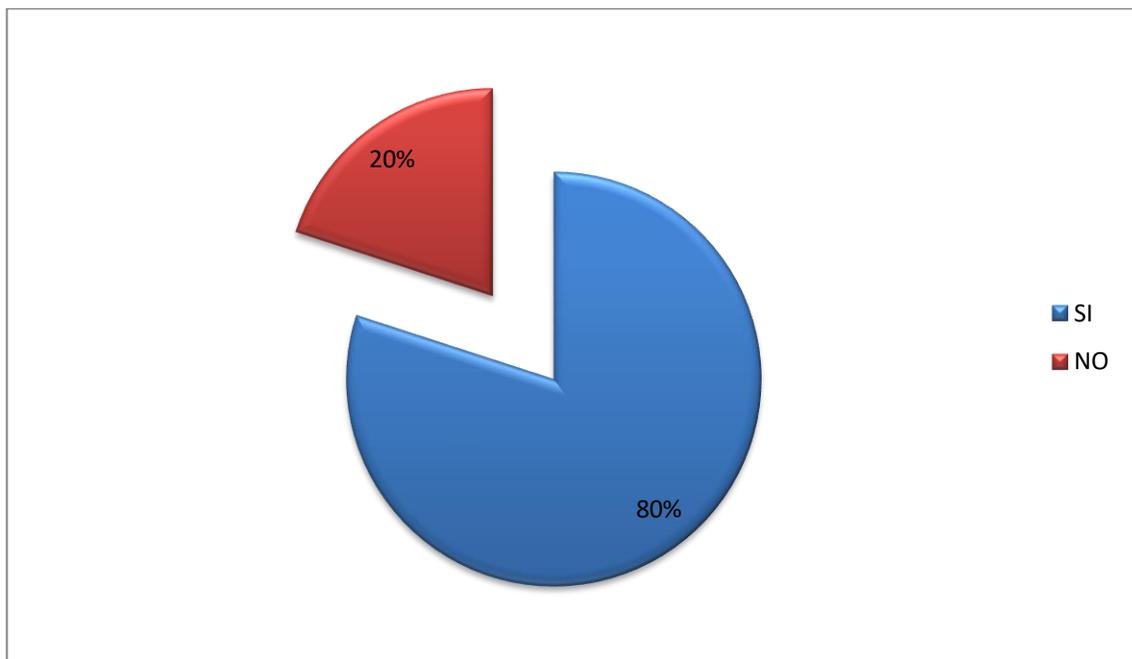
CUADRO 7

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SI | 306 | 80% |
| NO | 77 | 20% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 7



Análisis

El 80% de los encuestados manifestaron estar satisfechos con los precios que oferta la empresa en el mercado, lo que hace posible adquirir confiabilidad y el 20% expreso estar en desacuerdo con los precios,

Pregunta # 8

¿Qué calificación le daría a los productos ofrecidos por COMINTEGRA?

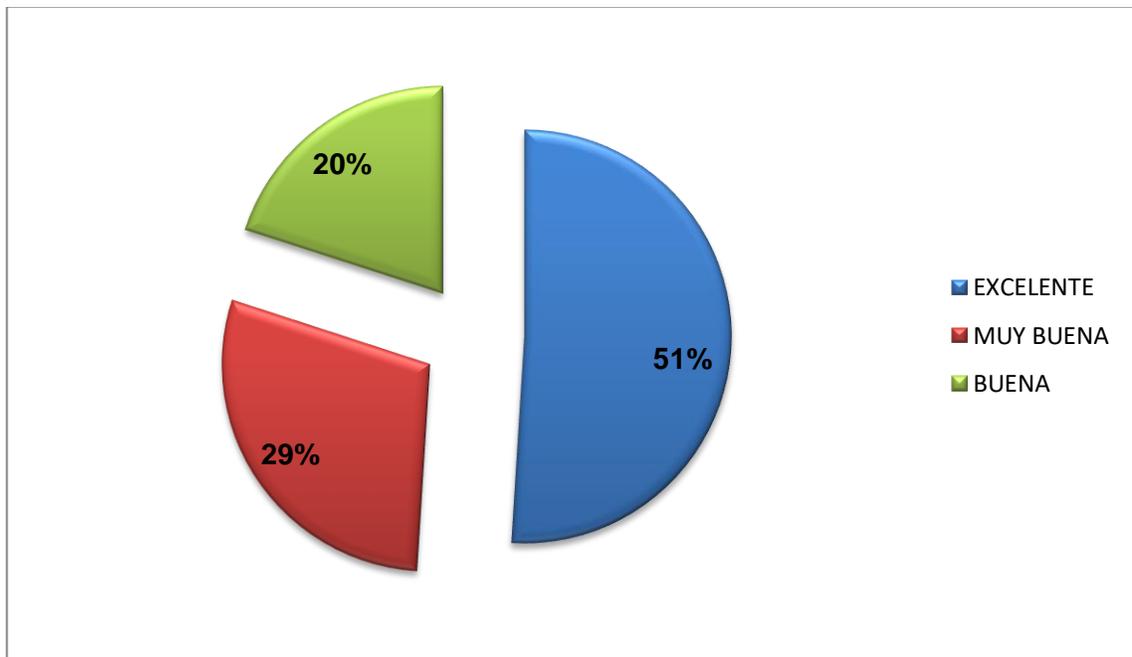
CUADRO 8

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| EXCELENTE | 197 | 51% |
| MUY BUENA | 111 | 29% |
| BUENA | 75 | 20% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 8



Análisis

La muestra de los consumidores a los que se ha ofertado el producto se encuentra altamente satisfecha, por los resultados obtenidos. Un 51% se encuentra altamente satisfecho, mientras que un 20% califica al producto en un rango de bueno.

Pregunta # 9

¿Por qué prefiere los productos de COMINTEGRA?

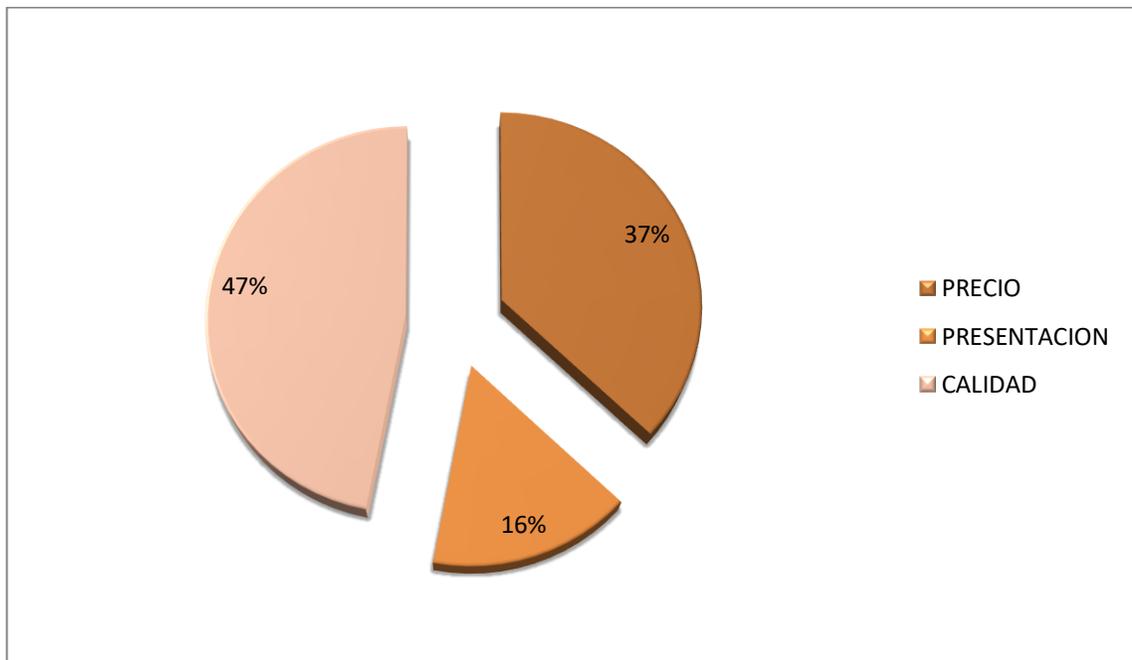
CUADRO 9

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| PRECIO | 140 | 37% |
| PRESENTACION | 63 | 16% |
| CALIDAD | 180 | 47% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 9



Análisis

El 47% de los encuestados prefiere el producto por su calidad lo que es satisfactorio para la empresa, el 37% consume el producto por su precio y el 16% por su presentación.

Pregunta # 10

¿Está conforme con los productos que ofrece actualmente?

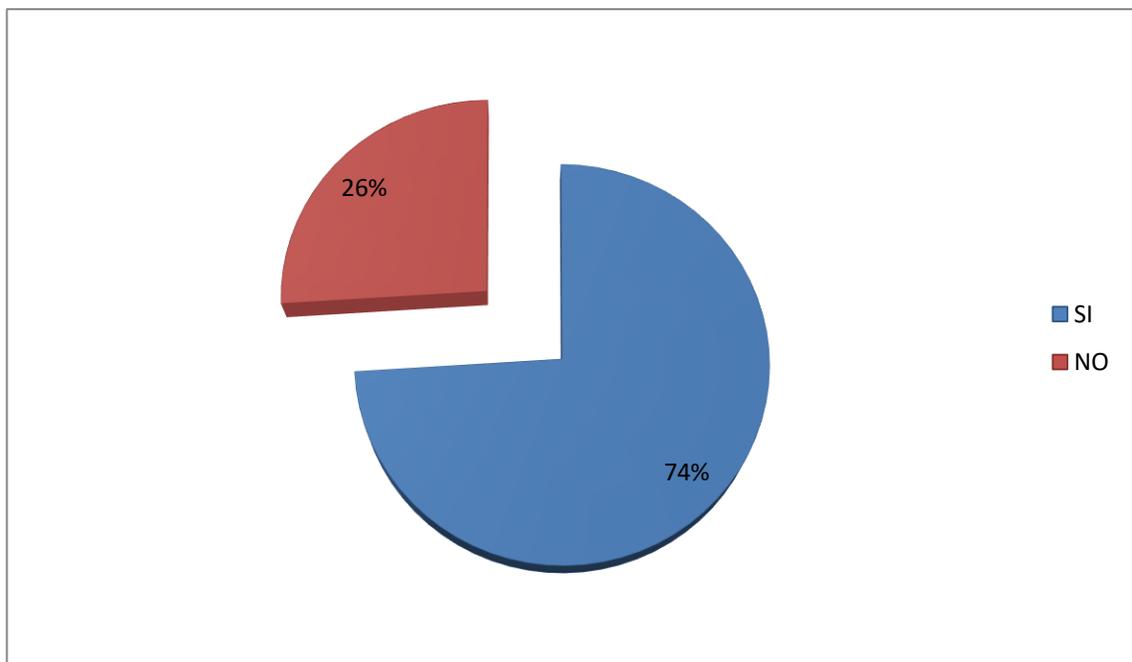
CUADRO 10

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SI | 284 | 74% |
| NO | 99 | 26% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 10



Análisis

El 74% de los encuestados se encuentran satisfechos con los productos que la empresa ofrece en la actualidad, mientras que el 26% no está conforme.

Pregunta # 11

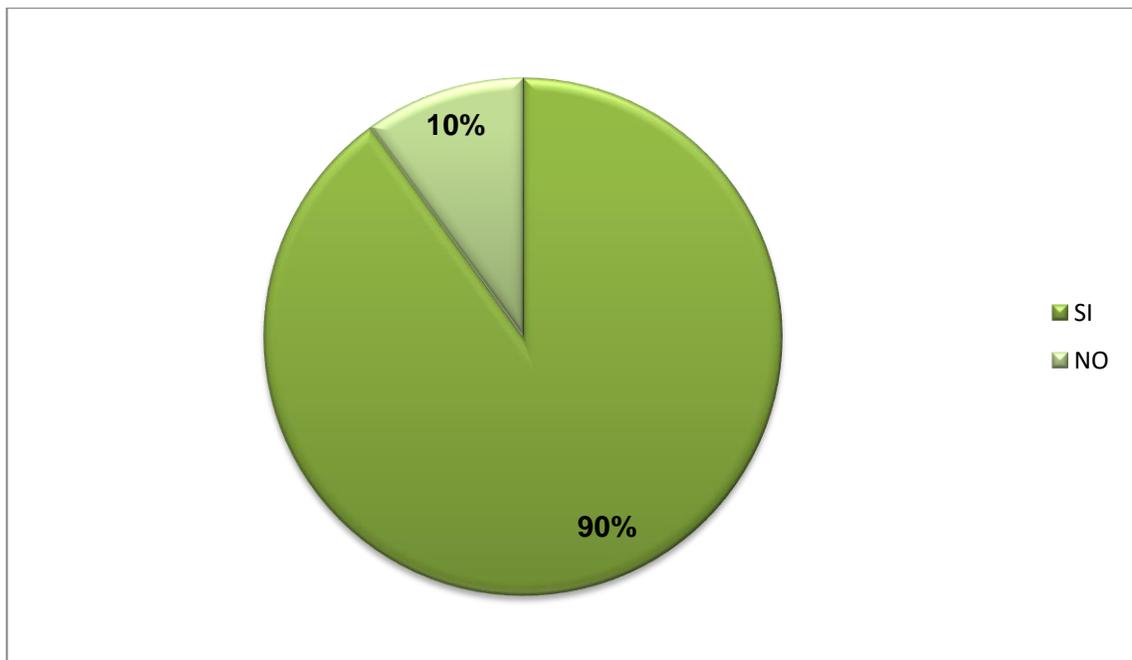
¿El ofrecimiento de productos orgánicos constituye una buena oferta en el mercado?

CUADRO 11

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SI | 343 | 90% |
| NO | 40 | 10% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo
Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 11



Análisis

La muestra de la encuesta es favorable para la empresa, ya que el 90% de los encuestados manifiesta que el ofrecimiento de productos orgánicos es una buena oferta en el mercado

Pregunta # 12

¿Una empresa de productos orgánicos se debe estructurar con fundamentos administrativos y organizacionales que beneficien a los clientes?

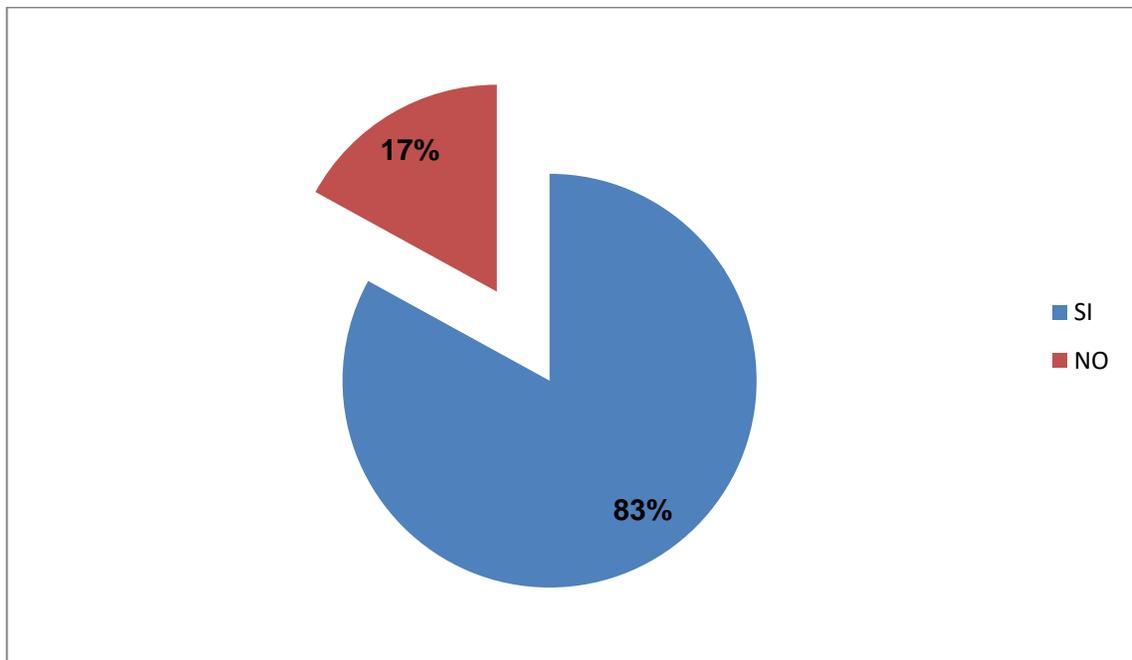
CUADRO 12

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SI | 316 | 83% |
| NO | 67 | 17% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo

Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 12



Análisis

La encuesta es favorable ya que el 83% manifiesta que toda empresa de productos orgánicos se debe estructurar con fundamentos administrativos y organizacionales. Sin embargo la perspectiva de los clientes solo refleja el nivel de recepción del producto, pero no las condiciones administrativas y organizacionales internas, lo cual es una tarea de modificación y cambio para la empresa.

Pregunta # 13

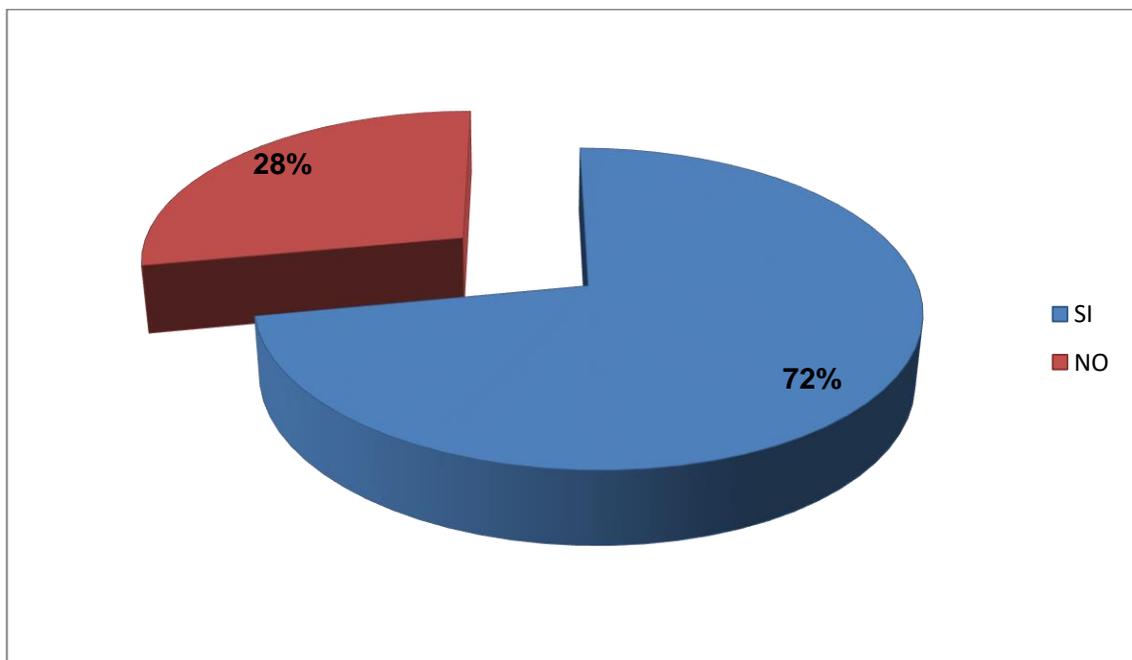
Desde su punto de vista ¿Considera que existen limitaciones de planificación y organización en COMITEGRA?

CUADRO 13

| Alternativas | Encuestados | % |
|--------------|-------------|----------------|
| SI | 276 | 72% |
| NO | 107 | 28% |
| Total | 383 | 100,00% |

Fuente: Población Objetivo
Elaboración: Mariela Macías Macías

Gráfico 13



Análisis

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 72% considera que existen limitaciones de planificación en la empresa, este indicador justifica el accionar de la investigación, mientras que el 28% considera que no existen limitaciones.

4.2. Discusión

El trabajo de investigación realizado pudo demostrar que un alto porcentaje de consumidores utiliza los productos orgánicos, que entre los más utilizados se encuentra el germinador y que el abono Humítico así como la micorriza son consumidos en menores cantidades.

Además pudimos observar que el público prefiere costos reducidos a la hora de adquirir un producto; la población objeto de esta encuesta manifestó estar conforme con los precios de los productos que la empresa oferta en la actualidad, lo que es una fortaleza para la misma.

Un alto porcentaje de la encuesta calificó al producto como excelente, esto se debe a los buenos resultados que han obtenido al momento de utilizar los productos; la mayoría de los consultados prefiere el producto por su calidad; mientras que una mínima cantidad consume el producto por su presentación, lo cual debe tomarse como una debilidad.

La encuesta muestra como resultado que el ofrecimiento de productos orgánicos es una buena oferta en el mercado. Así mismo manifiestan que toda empresa de productos orgánicos se debe estructurar con fundamentos administrativos y organizacionales.

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

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Al finalizar el trabajo de investigación podemos concluir lo siguiente:

- ✓ La realización de un plan estratégico constituye una herramienta clave para el desarrollo de la empresa, puesto que permite conocer las metas, objetivos y planes de acción que deben lograrse como organización.
- ✓ Al realizar el análisis interno y externo en la empresa se concluye que Comintegra cuenta con productos de buena aceptación en el mercado, por su calidad, como debilidad se pudo observar que la presentación del producto no es la adecuada y que además la empresa tiene limitaciones en su planificación.
- ✓ Con respecto a las técnicas de gestión administrativa no existen manuales que faciliten el manejo adecuado del sistema administrativo, lo que dificulta el correcto proceso de la administración y esto a su vez no permite la coordinación y ejecución de las actividades.
- ✓ La realización de la nueva misión y visión es el punto de partida para toda empresa, ya que en ellas queda plasmada su razón de ser y hacia dónde quiere llegar.
- ✓ La hipótesis planteada en la investigación: *La aplicación de un Plan Estratégico en la Empresa Comintegra, permitirá lograr eficiencia, eficacia y efectividad*, se ratifica, considerando que el 83% de la muestra encuestada manifestó que la empresa se debe estructurar bajo fundamentos administrativos; así mismo se considera que existen limitaciones de planificación y organización en Comintegra.

5.2. Recomendaciones

- ✓ Se recomienda a los directivos de Comintegra, acoger la propuesta del Plan Estratégico que permita alcanzar las metas y objetivos con eficiencia, eficacia y efectividad.

- ✓ Fortalecer la línea de productos y establecer estrategias en el departamento de producción para lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

- ✓ Elaborar un manual de técnicas y procedimientos de gestión administrativa, a fin de coordinar adecuadamente las actividades.

- ✓ Se recomienda integrar y difundir los planes preestablecidos por la empresa a sus colaboradores, relacionados con la visión y misión organizacional.

5.3. Sugerencia Propositiva

5.3.1. Título de la Propuesta

Plan estratégico para la empresa COMINTEGRA, ubicada en la ciudad de Ibarra, para el periodo 2013 – 2015.

5.3.2. Importancia

Es necesario que toda organización cuente con un plan estratégico, porque este ayuda a que sus directivos visualicen a largo plazo la dirección que quieren darle a la empresa, y este a su vez es transmitido a todo el personal, para la obtención de sus objetivos.

Cuando se determina hacia donde se quiere llegar, se debe realizar un análisis de la situación actual de la empresa, para conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

La realización del presente plan estratégico, contribuirá como fuente de información, porque contendrá datos útiles y actualizados del mercado en el cual se desenvuelve COMINTEGRA; y además, permitirá el desarrollo y crecimiento de la organización, tomando en cuenta las necesidades de los clientes, por lo tanto se debe estar alerta a las exigencias del mercado, ya que de esta manera se puede asegurar la satisfacción de los clientes y por ende el éxito de la empresa.

5.3.3. Justificación

Esta investigación se realiza con la finalidad de establecer aspectos referentes a la planificación estratégica, la misma que es una herramienta para la eficiente gerencia, que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas de la empresa, así como la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear

ventajas en función de la misión y objetivos empresariales de COMINTEGRA, por tal razón se formularon las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles han sido los efectos de tener una deficiente planificación estratégica?
- ¿Qué importancia tiene la determinación de estrategias de gestión administrativa en la empresa?
- ¿Cómo se estructuraría el plan estratégico de Comintegra de la ciudad de Ibarra, para el periodo 2013 – 2015?

5.3.4. Factibilidad

En el país se debe hacer un uso más racional de los recursos con los que se cuenta, de modo que las inversiones realizadas deben ser necesarias para obtener las ganancias esperadas.

El problema es la deficiente planificación estratégica por lo que se hace necesario, realizar una investigación dirigida a dar uso efectivo de los recursos existentes en cada departamento.

Lo anterior permite obtener una proyección de las tareas que se deben considerar para la puesta en marcha de las estrategias.

5.3.5. Objetivos Estratégicos

5.3.5.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para la empresa COMINTEGRA, ubicada en la ciudad de Ibarra, en el periodo 2013 – 2015

5.3.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar la situación actual de la empresa, a través de un análisis FODA.
- Determinar estrategias de gestión administrativas que permitan a la empresa lograr mayor posicionamiento en el mercado, a largo plazo.
- Determinar la nueva misión y visión de la empresa.

5.3.6. Análisis del contexto estratégico

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

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



5.3.7. Determinación de la situación actual de la empresa

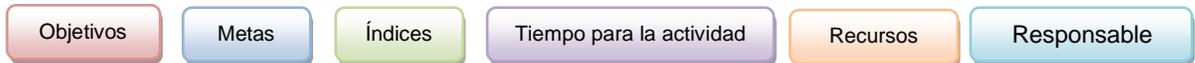
La situación actual implica realizar el levantamiento de la información de Comintegra, y para tal efecto se analizan los siguientes aspectos:

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

5.3.8. Diseño de estrategias

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

5.3.9. Elementos del plan de acción



5.3.9.1. Objetivos

Son un deseo de lo que se quiere lograr, atender a una problemática o necesidad, este deber ser planteado en forma clara y concisa, todo objetivo responde a la pregunta ¿Para qué?

5.3.9.1.1. Características

Precisos: Que se pueda realizar una planificación adecuada.

Adecuados en el tiempo: Que se puedan cumplir en un periodo establecido.

Flexibles: Que sean modificables cuando se presente situaciones inesperadas.

Motivadores: Que sean un reto posible de alcanzar.

Participativos: Que los responsables del cumplimiento de los objetivos se involucren.

Factibles: Reales, prácticos y posibles de lograr.

Convenientes: Que sus propósitos contribuyan al logro de sus metas.

5.3.9.2 Metas

Reflejan lo que se quiere lograr en un tiempo determinado, respondiendo a lo que se desea alcanzar, las preguntas que caracterizan a una meta son: ¿Cuánto se quiere? ¿Para cuándo se quiere? Y ¿Qué se quiere?, la determinación de las

metas, hace posible la medición de los resultados y la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos.

5.3.9.3. Indicadores

Son parámetros de medida por medio de los cuales se puede determinar el logro de la meta, y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los indicadores permiten analizar, evaluar y justificar las actividades y resultados planteados.

5.3.9.4. Actividades

Son aquellas tareas destinadas al cumplimiento de las metas, sirven para contribuir al logro de metas, las actividades responden a las preguntas: ¿Cómo se debe hacer? Y ¿Qué se debe hacer?

5.3.9.5. Tiempo para la actividad

Constituye el espacio de tiempo en el cual se van a desarrollar cada una de las actividades.

5.3.9.6. Recursos

Son las especificaciones de todos los materiales necesarios para la realización de las actividades.

5.3.9.7. Responsable

Se debe señalar quien o quienes son los responsables de realizar las actividades.

5.4. Determinar la situación actual de COMINTEGRA

Según la encuesta realizada se pudo constatar que la empresa contaba con una limitación en su planificación estratégica.

5.5. Diagnostico estratégico

5.5.1. Análisis FODA

Para la aplicación del análisis FODA se tomo como referencia las encuestas realizadas, lo que nos sirvió como indicador para el desarrollo de este trabajo, y con el objetivo de poder definir acciones estratégicas que se encuadren dentro de los factores más relevantes en el desempeño interno y externo de la empresa.

ANALISIS FODA

EMPRESA COMINTEGRA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de la empresa a nivel nacional.• Excelentes relaciones comerciales con los consumidores.• Alto porcentaje de consumidores.• Calidad del producto.• Precios favorables. | <ul style="list-style-type: none">• Imagen y presentación del producto• Carencia de un continuo estudio de mercado.• Dificultad en los procesos administrativos• Limitación en la planificación. |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ul style="list-style-type: none">• Excelente aceptación en el mercado.• Acceso a recursos financieros a través de las entidades bancarias.• Acceso a mercados internacionales. | <ul style="list-style-type: none">• Creación de nuevos impuestos.• Competencia desleal.• Nuevos competidores. |

Tabla 1

Matriz de Impactos FODA Fortalezas

| MATRIZ DE IMPACTO | ALTO | MEDIO | BAJO |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Reconocimiento de la empresa a nivel nacional. | X | | |
| Excelentes relaciones comerciales con los consumidores. | X | | |
| Alto porcentaje de consumidores. | X | | |
| Calidad del producto. | X | | |
| Precios favorables. | X | | |

Tabla 2

Matriz de Impactos FODA Debilidades

| MATRIZ DE IMPACTO | ALTO | MEDIO | BAJO |
|---|-------------|--------------|-------------|
| Imagen y presentación del producto | | X | |
| Carencia de un continuo estudio de mercado. | X | | |
| Dificultad en los procesos administrativos | X | | |
| Limitación en la planificación | X | | |

Tabla 3

Matriz de Impactos FODA Oportunidades

| MATRIZ DE IMPACTO | ALTO | MEDIO | BAJO |
|--|-------------|--------------|-------------|
| Excelente aceptación en el mercado. | X | | |
| Acceso a recursos financieros a través de las entidades bancarias. | | X | |
| Acceso a mercados internacionales. | | X | |

Tabla 4

Matriz de Impactos FODA Amenazas

| MATRIZ DE IMPACTO | ALTO | MEDIO | BAJO |
|------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Creación de nuevos impuestos | X | | |
| Competencia desleal | | X | |
| Nuevos competidores | | | X |

FODA Ponderado – Clasificado por su calidad de impacto

Tabla 5 Matriz de Análisis “COMINTEGRA”

| | |
|--|--|
| <p>FORTALEZAS</p> <p>Reconocimiento de la empresa a nivel nacional.</p> <p>Excelente relaciones comerciales con los consumidores.</p> <p>Alto porcentaje de consumidores.</p> <p>Calidad del producto.</p> <p>Precios favorables.</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>Carencia de un continuo estudio de mercado.</p> <p>Dificultad en los procesos administrativos</p> <p>Limitación en la planificación.</p> <p>Imagen y presentación del producto.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Excelente aceptación en el mercado.</p> <p>Acceso a recursos financieros a través de las entidades bancarias.</p> <p>Acceso a mercados internacionales.</p> | <p>AMENAZAS</p> <p>Creación de nuevos impuestos.</p> <p>Competencia desleal.</p> <p>Nuevos competidores.</p> |

Estrategias FODA

Tabla 6 Matriz de Estrategias

| | |
|--|---|
| <p>Estrategias FO</p> <p>Incentivar el desarrollo de nuevos productos orgánicos, con mayores beneficios.</p> | <p>Estrategias DO</p> <p>Promover la realización trimestral de un estudio de mercado para conocer las exigencias de los consumidores.</p> <p>Implementar estrategias a fin de lograr un mejor desempeño administrativo.</p> <p>Rediseñar la imagen del producto, para poder acceder a los mercados internacionales con una mejor presentación.</p> |
| <p>Estrategias FA</p> <p>Desarrollar un plan de contingencia con estrategias que permitan enfrentar a la competencia.</p> | <p>Estrategias DA</p> <p>Realizar la publicidad de los productos que oferta la empresa.</p> |

5.6. Direccionamiento Estratégico

Toda institución para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado necesita establecer estrategias que le permitan lograr sus objetivos. Es importante formular el direccionamiento que deberán tomar los directivos de la empresa de tal forma que se expone a juicio la visión, misión, valores de la empresa.

5.6.1. Visión

Convertirnos en una compañía líder en el Ecuador, que distribuye, comercializa y representa a productores, cuyo compromiso es agregar valor de calidad, respetando al ser humano y a la naturaleza como principio filosófico.

5.6.2. Misión

Facilitamos el comercio directo e integral entre el productor y el potencial cliente; con productos y servicios de calidad, mediante el trabajo conjunto y compromiso de nuestro personal para generar: bienestar, progreso y riqueza de toda la comunidad.

5.6.3. Valores de la Empresa

- Decir **la verdad**
- Practicar **la justicia**, para
- Poder tener **libertad** de actuar; y
- Encontrar **la paz** que todo el mundo busca, lo que permitirá
- Tener **la felicidad**, de saber cuál es nuestro cometido de estar con vida en este planeta tierra.

5.6.4. Matriz de correlación de objetivos

Con esta matriz se puede relacionar cada proyecto con los objetivos, los mismos que dirigen el cumplimiento de las metas propuestas.

Tabla 7 Matriz de correlación de objetivos trimestrales por año

| Proyectos Estratégicos | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Incentivar el desarrollo de nuevos productos orgánicos con mayores beneficios. | | | | x | | | | x | | | | x |
| 2. Desarrollar el mejoramiento empresarial de la organización. | | | | x | | | | x | | | | x |
| 3. Obtener desarrollo comercial. | | | | x | | | | x | | | | x |

5.6.5. Matriz de correlación por áreas

Tabla 8 Matriz de correlación por áreas

| Proyectos Estratégicos | Administración | Producción | Comercialización |
|---|----------------|------------|------------------|
| 1. Incentivar el desarrollo de nuevos productos orgánicos con mayores beneficios. | | x | x |
| 2. Desarrollar el mejoramiento empresarial de la organización. | x | | |
| 3. Obtener desarrollo comercial. | x | | |

Tabla 9 Matriz del Marco Lógico Proyecto 1 Desarrollo de Nuevos Productos Orgánicos

| Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|---|---|-------------------------------|--|
| FINAL: Crear una nueva línea de productos orgánicos en COMINTEGRA | Consumidores satisfechos 2013 – 2015 | Registro de ventas. | La empresa Comintegra tendrá productos nuevos con excelentes beneficios. |
| PROPÓSITO: Desarrollar nuevos productos | Área de producción | Unidades producidas | Comercialización y distribución de productos. |
| Actividades | | | |
| 1. Capacitar al personal con expositores especializados en productos orgánicos. | \$ 930.00 | | |
| 2. Incrementar personal técnico en el dpto. de producción. | \$ 150.00 | | |
| 2.1. Publicación de ofertas laborales | \$ 30.00 | | |
| 2.2. Recepción y selección de | | | |

| | | | |
|--|---------------------|--|--|
| carpetas | | | |
| 3. Adquirir nuevas maquinarias | \$ 25.000.00 | | |
| 3.1. Selección de proveedores | \$ 80.00 | | |
| 4. Diseñar un plan de promoción | \$ 400.00 | | |
| 4.1. Publicidad | \$ 180.00 | | |
| Total | \$ 26.770.00 | | |

Tabla 10 Matriz Estratégica Proyecto 1

| NOMBRE DEL PROYECTO DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS | RESPONSABLE |
|---|---|
| 1. Capacitación al Personal | Área de Producción Jefe de Producción |
| 2. Incrementar personal técnico | Área Administrativa Jefe de Talento Humano |
| 3. Adquisición de nuevas maquinarias | Área Financiera Jefe Financiero |
| 4. Diseñar un plan de promoción | Área de Marketing Jefe de Promoción |

Tabla 11 Ficha de Horizontes del tiempo 1

| | | | |
|---|------------------|-----|--|
| Proyecto Estratégico | Código 01 | 001 | Responsable |
| DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS | | | Director Ejecutivo |
| Nombre del Proyecto: | | | Unidad Estratégica |
| Crear una nueva línea de productos orgánicos en Comintegra | | | Áreas: Producción, Administrativa, Financiera y Promoción |
| Indicadores de Final: Consumidores satisfechos 2013 – 2015 | | | |
| Indicadores de Propósito: Registro de Ventas | | | |

Tabla 12 Ficha del componente 1 con código

| | | |
|--|---------|--|
| Código | 001 – 1 | RESPONSABLE: Jefe de Producción |
| Componente: | | |
| 1. Capacitación al personal | | |
| INDICADORES DE FINAL: Objetivos Cumplidos 2013 – 2015 | | |

Tabla 13 Plan de acción componente 1

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|-----------------------|--------------------------|----------------------------------|--------------------|------------------|---------------------|
| Capacitar al personal | 01/02/2013 30/03/2013 | Personal capacitado técnicamente | Área de producción | \$ 930.00 | |
| Total | | | | \$ 930.00 | |

Tabla 14 Ficha del componente 2 con código

| | | |
|---|---------|--|
| Código | 001 – 2 | RESPONSABLE: Jefe de Talento Humano |
| Componente: | | |
| 1. Incrementar personal técnico | | |
| INDICADORES DE FINAL: Incremento de personal técnico | | |

Tabla 15 Plan de acción componente 2

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|-----------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|------------------------|------------------|---------------------|
| Publicación de ofertas laborales | 01/03/2013 05/03/2013 | Obtener documentación de aspirantes | Jefe de Talento Humano | \$ 150.00 | |
| Recepción y selección de carpetas | 06/03/2013 13/03/2013 | Selección del personal indicado | Jefe de Producción | \$ 30.00 | |
| Total | | | | \$ 180.00 | |

Tabla 16 Ficha del componente 3 con código

| | | |
|--|---------|-------------------------------------|
| Código | 001 – 3 | RESPONSABLE: Jefe Financiero |
| Componente: | | |
| 1. Adquisición de nuevas maquinarias | | |
| INDICADORES DE FINAL: Tecnología de punta | | |

Tabla 17 Plan de acción componente 3

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Selección de proveedor | 01/04/2013 10/04/2013 | Elegir la mejor opción para comprar | Jefe Financiero | \$80.00 | |
| Adquisición de maquinaria | 01/05/2013 05/05/2013 | Adquirir la maquinaria | Jefe Financiero | \$ 25.000 | |
| Total | | | | \$ 25.080.00 | |

Tabla 18 Ficha del componente 4 con código

| | | |
|---|---------|---------------------------------------|
| Código | 001 – 4 | RESPONSABLE: Jefe de Promoción |
| Componente: | | |
| 1. Diseño de plan de promoción | | |
| INDICADORES DE FINAL: difundir características y beneficios del producto | | |

Tabla 19 Plan de acción componente 4

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|------------------------------|--------------------------|--|--------------------|------------------|---------------------|
| Diseñar un plan de promoción | 01/05/2013 10/05/2013 | Elegir opciones para promocionar el producto | Jefe de Promoción | \$ 400.00 | |
| Publicidad | 01/06/2013 30/06/2013 | Difundir los beneficios del producto | Jefe de Promoción | \$ 180.00 | |
| Total | | | | \$ 580.00 | |

Tabla 21 Matriz Estratégica Proyecto 2

| NOMBRE DEL PROYECTO DESARROLLAR EL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACION | RESPONSABLE |
|---|--|
| 1. Sistema de facturación | ÁREA ADMINISTRATIVA Director Financiero Auxiliar Administrativo |
| 2. Realizar una planificación anual de capacitación | ÁREA TÉCNICA Auxiliar administrativo |
| 3. Desarrollar un proyecto de investigación anual. | ÁREA TÉCNICA Director de Investigación |

Tabla 22 Ficha de Horizonte del Tiempo Proyecto 2

| | | | |
|---|------------------|--|--|
| Proyecto Estratégico | Código 02 | <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">002</div> | Responsable |
| DESARROLLAR EL MEJORAMIENTO EMPRESARIAL DE LA ORGANIZACIÓN | | | DIRECTOR UNIDAD ESTRATÉGICA |
| Nombre del proyecto: Potencializar el desarrollo de Comintegra | | | Área Administrativa y Técnica |
| Indicadores de Final: Consumidores beneficiados 2013 – 2015 | | | |
| Indicadores de Propósito: Planificación y procesos administrativos adecuados 2013 – 2015 | | | |

Tabla 23 Ficha del componente 1 con código

| | | |
|---|---------|---|
| Código | 002 – 1 | RESPONSABLE: Director Financiero |
| Componente: | | |
| 1. Sistema de Facturación | | |
| INDICADORES DE FINAL: Adquisición de sistema de facturación. | | |

Tabla 24 Plan de Acción componente 1

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|--|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|
| Investigar sobre sistemas de facturación | 01/07/2013 05/07/2013 | Seleccionar el programa adecuado | Asistente Administrativo | | |
| Adquirir sistema de facturación | 10/07/2013 15/07/2013 | Compra de programa | Director Financiero | \$ 1650.00 | |
| Total | | | | \$ 1650.00 | |

Tabla 25 Ficha del componente 2 con código

| | | |
|---|---------|----------------------------------|
| Código | 002 – 2 | RESPONSABLE: Jefe Técnico |
| Componente: | | |
| 1. Realizar una Planificación anual de capacitación | | |
| INDICADORES DE FINAL: Planificación efectuada desde 2013 hasta 2015. | | |

Tabla 26 Plan de Acción componente 2

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|-------------------------------|--------------------------|--|--------------------|------------------|---------------------|
| Realizar plan de capacitación | 01/08/2013 15/08/2013 | Capacitar al personal con temas específicos. | Jefe Técnico | \$ 180.00 | |
| Aprobar plan de capacitación | 16/08/2013 30/08/2013 | Temas de capacitación aprobados | Jefe técnico | | |
| Total | | | | \$ 180.00 | |

Tabla 27 Matriz de Marco Lógico Proyecto 3 Obtener Desarrollo Comercial

| Objetivos | Indicadores | Medios de Verificación | Supuestos |
|---|---|--|------------------|
| FINAL: Fomentar el desarrollo de COMINTEGRA | Consumidores con profundos conocimientos de los productos ofrecidos por COMINTEGRA periodo 2013 - 2015 | Incremento de las ventas | |
| PROPÓSITO: Fortalecer el desarrollo empresarial | Publicidad mejorada desde 2013 hasta 2015 | Aumento en el número de consumidores de los productos de Comintegra | |
| Actividades: 1. Realizar un spot publicitario 1.1. Cotizar publicidad en radio y tv. 1.2. Realizar contrato televisivo y radial. | \$ 4.532.00 | | |
| Total | \$ 4.532.00 | | |

Tabla 28 Matriz Estratégica Proyecto 3

| | |
|---|---|
| <p>Nombre de Proyecto:</p> <p>OBTENER DESARROLLO COMERCIAL</p> | <p>Responsable</p> |
| <p>Realizar un spot publicitario de los diferentes productos, para llegar a los usuarios.</p> | <p>AREA ADMINISTRATIVA</p> <p>Director Financiero</p> <p>Auxiliar Administrativo</p> |

Tabla 29 Ficha de Horizontes del Tiempo proyecto 3

| | | | |
|---|--|-----|---|
| <p>Proyecto Estratégico Código 03</p> <p>OBTENER DESARROLLO COMERCIAL</p> <p>Nombre del proyecto:</p> <p>Fortalecer el desarrollo comercial de Comintegra</p> | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="917 940 1010 997">003</td> </tr> </table> | 003 | <p>Responsable</p> <p>DIRECTOR</p> <p>EJECUTIVO UNIDAD</p> <p>ESTRATÉGICA</p> <p>Área Administrativa</p> |
| 003 | | | |
| <p>Indicadores de Final: Consumidores con conocimiento de los productos que ofrece Comintegra 2013 – 2015</p> | | | |
| <p>Indicadores de Propósito: Publicidad mejorada 2013 – 2015</p> | | | |

Tabla 30 Ficha del componente 1 con código

| | | |
|--|---------|---|
| Código | 003 – 1 | RESPONSABLE: Director Financiero |
| Componente: | | |
| <p>1. Realizar un spot publicitario de los diferentes productos para llegar a los usuarios.</p> | | |
| INDICADORES DE FINAL: Promocion efectuada 2013 – 2015 | | |

Tabla 31 Plan de Acción componente 1

| Acciones | Tiempo | Metas | Responsable | Recursos | Limitaciones |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------|
| Realizar un spot publicitario | 01/08/2013 30/08/2013 | Spot Publicitario realizado | Auxiliar Administrativo | | |
| Cotizar publicidad en radio y tv | 01/09/2013 30/09/2013 | Adecuado Costo de publicidad | Auxiliar Administrativo | | |
| Realizar contrato televisivo y radial | 01/10/2013 30/10/2013 | Firmar contrato de publicidad | Auxiliar Administrativo | \$ 4.532.00 | |
| Total | | | | \$ 4532.00 | |

5.7. Cronograma de Ejecución de Plan Estratégico

Tabla 32 Cronograma de Actividades del Plan Estratégico de COMINTEGRA periodo 2013 – 2015

| ACTIVIDAD | 2013 | | | | 2014 | | | | 2015 | | | |
|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|
| | TRIMESTRE | | | | TRIMESTRE | | | | TRIMESTRE | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Diseño del Plan Estratégico | | | | | | | | | | | | |
| Crear una línea de productos orgánicos | | x | | | | x | | | | x | | |
| Capacitación a los empleados | x | | | | x | | | | x | | | |
| Incremento de personal técnico | | | x | | | | x | | | | x | |
| Elaboración del Plan Estratégico | | | | | | | | | | | | |
| Aplicación de Correlación de Objetivos | x | | | | x | | | | x | | | |
| Aplicación de Matriz de Correlación por áreas | | x | | | | x | | | | x | | |
| Aplicación de Matriz de Marco Lógico | | x | | | | x | | | | x | | |
| Matriz Estratégica Proyecto 1 | x | x | x | x | | | | | | | | |
| Ficha de Horizonte del Tiempo 1 | x | | | | | | | | | | | |
| Plan de Acción Componentes (1.2.3.4) | x | x | | | x | x | | | x | x | | |
| Matriz Estratégica Proyecto 2 | | | x | | | | x | | | | x | |
| Ficha de Horizonte del Tiempo 2 | | | x | | | | x | | | | x | |
| Plan de Acción Componentes (1.2.) | | | x | | | | x | | | | x | |
| Matriz Estratégica Proyecto 3 | | | | x | | | | x | | | | x |
| Ficha de Horizonte del Tiempo 3 | | | x | | | | x | | | | x | |
| Plan de Acción Componentes (1.) | | | | x | | | | x | | | | x |

CAPITULO VI

BIBLIOGRAFIA

6.1. Literatura Citada

- ✚ **COULTER Robbins, (2010)** “Administración” 10ma Edición.
- ✚ **FRED R, David, (2008)** “Conceptos de Administración Estratégica” Décimo Primera Edición, por Pearson Educación de México.
- ✚ **RUE/BYARS, (2006)** “Administración Teoría y Aplicaciones”, AlfaOmega Grupo Editor, México, DF.
- ✚ **HITT, IRELAND, HOSKISSON, (2008)** “Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, Conceptos y Casos”, 7ma Edición, México.
- ✚ **RODRIGUEZ, Joaquín, (2005)** “Como aplicar la Planificación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa”, 5ta Edición.
- ✚ **STEINER, George, (2006)** “Planeación Estratégica” (Lo que todo Director debe saber), Trigésima Tercera reimpresión. México.
- ✚ **ARANDA, Alcides, (2007)** “Planificación Estratégica Educativa”, 2da Edición, Quito – Ecuador.

LINKOGRAFÍA

- ✚ <http://definicion.de/plan/>, consultado 12/02/2013
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico, consultado 14/02/2013
- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml#ixzz2LHN0WvC3>, consultado 14/02/2013
- ✚ <http://www.matrizfoda.com/>, consultado 21/01/2013
- ✚ http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/15_objetivos_de_la_empresa.html. consultado 21/01/2013
- ✚ http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm, consultado 20/01/2013
- ✚ <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>, consultado 25/01/2013
- ✚ http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/11_el_papel_de_la_empresa_en_la_economia.html, consultado 28/01/13

- ✚ http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/14_funciones_de_la_empresa.html, consultado 10/02/2013
- ✚ http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio//2750/2764/html/13_elementos_de_la_empresa.html, consultado 18/02/2013

CAPITULO VII

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Dirigida a usuarios de Productos Orgánicos

1. ¿Ha utilizado productos orgánicos?
SI _____ NO _____
2. ¿Con que frecuencia los utiliza?
SIEMPRE _____ A VECES _____ NUNCA _____
3. ¿Qué producto utiliza con más frecuencia?
ABONO HUMÍTICO _____ MICORRIZA _____ GERMINADOR _____
4. ¿Qué cantidad pagaría por 5kg. de ABONO HUMÍTICO?
\$4.00 _____ \$5.00 _____ \$6.00 _____
5. ¿Qué cantidad pagaría por 5kg .de MICORRIZA?
\$7.50 _____ \$8.50 _____ \$9.00 _____
6. ¿Qué cantidad pagaría por 1 litro de GERMINADOR?
\$17.00 _____ \$18.00 _____ \$19.00 _____
7. ¿Los precios que ofrece COMINTEGRA son favorables?
SI _____ NO _____
8. ¿Qué calificación le daría a los productos ofrecidos por COMINTEGRA?
EXCELENTE _____ MUY BUENA _____ BUENA _____
9. ¿Por qué prefiere los productos de COMINTEGRA?
PRECIO _____ PRESENTACION _____ CALIDAD _____
10. ¿Está conforme con los productos que ofrece actualmente?
SI _____ NO _____
11. ¿El ofrecimiento de productos orgánicos constituyen una buena oferta en el mercado?
SI _____ NO _____
12. ¿Una empresa de productos orgánicos se debe estructurar con fundamentos administrativos y organizacionales que beneficien a los clientes?
SI _____ NO _____
13. Desde su punto de vista ¿Considera que existen limitaciones de planificación y organización en COMITEGRA?
SI _____ NO _____

Anexo 2. CAMPO DE INVESTIGACIÓN





GERMINADOR

