



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE TRABAJO DE GRADO

**TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACRO
DISTRIBUIDORA CER AVI DE LA CIUDAD DE IBARRA,
PROVINCIA DE IMBABURA”.**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA: SOSAPANTA QUILCA SANDRA ELIZABETH

ASESOR: MSC. MARLON PINEDA

Ibarra, mayo de 2016

RESUMEN EJECUTIVO

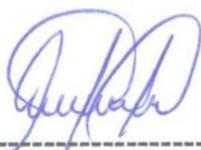
La presente investigación titulada “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACRO DISTRIBUIDORA CER AVI DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, tiene como finalidad el planteamiento de estrategias las cuales ayudaran a mejorar las ventas y de esta manera mantenerse en el mercado como una de las macro distribuidoras líderes de productos balanceados, la investigación efectuada a través del diagnóstico realizado internamente tanto en el área administrativa como en el de ventas, se pudo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa, permitiendo conocer la situación en la que se encuentra la macro distribuidora Cer-Avi, de esta manera determinamos el problema que tiene la empresa el cual es que no cuenta con una comercialización adecuada de sus productos, por falta de personal capacitado, desconocimiento de sus funciones además de no contar con publicidad y objetivos totalmente definidos, ya que durante todo este tiempo han trabajado a base de la experiencia, y se han tomado decisiones sin un análisis previo el cual ayude a tomar la mejor decisión, por tal razón las ventas no han incrementado de acuerdo a las expectativas esperadas. El detalle de las bases teóricas se basa en una investigación bibliográfica que fundamenta el estudio en términos técnicos y científicos. En cuanto a la propuesta sea definidos propósitos que la empresa deberá considerar y poner énfasis para su mejoramiento como: la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas y valores con los cuales puede mejorar la comercialización de los productos, además mejorar las relaciones laborales de todos los integrantes de la empresa. Los impactos que se consideran los más importantes son el económico, social, empresarial y ético porque son los más significativos que tiene el proyecto, a los cuales debemos dar el debido seguimiento y no descuidarlos para que los factores que intervienen no afecten directamente a la empresa. Finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado después de la realización de los puntos antes mencionados.

SUMMARY

This research entitled "Strategic plan for the company MACRO DISTRIBUTION CER-AVI CITY IBARRA, Imbabura province", aims to approach strategies which help to improve sales and thus remain on the market as a macro distribution of leaders of balanced products, research done through the diagnosis made internally both in administration and in sales, we were able to identify the strengths, weaknesses, opportunities and threats that the company owns, allowing to know the situation in which it is the macro Cer-Avi distributor, so we determine the problem with the company which do not have proper marketing of their products, lack of trained staff, lack of their functions besides not having targeted advertising and completely, because during all this time have worked on the basis of experience, and decisions have been made without prior analysis which help to make the best decision for that reason sales have not increased according to the expectations expected. The details of the theoretical basic is based on a bibliographic research underpinning study on technical and scientific terms. As for the proposal to be purposeful that the company must consider and emphasis for improvement as: mission, vision, objectives, strategies, policies and values which can improve the marketing of products, and improve labor relations all members of the company. The impacts that are considered the most important are the economic, social, business and ethical because they are the most significant is the project, which must give proper follow-up and not neglect them for the factors that do not directly affect the company. Finally, conclusions and recommendations that has come after the completion of the above points are established.

DECLARACIÓN

Yo, **SOSAPANTA QUILCA SANDRA ELIZABETH**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, no ha sido previamente presentado para ningún trabajo de grado o calificación profesional y certifico la veracidad de las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



SANDRA ELIZABETH SOSAPANTA QUILCA

100336632-3



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el que el presente trabajo de grado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACRODISTRIBUIDORA CER AVI DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, fue desarrollado por la egresada Sosapanta Quilca Sandra Elizabeth, bajo mi supervisión, por lo cual certifico la verdad.

Msc. Marlón Pineda

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE****1.- IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La Universidad técnica del norte dentro del proyecto Repositorio Digital determino la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca
CEDULA DE IDENTIDAD:	100336632-3
DIRECCIÓN:	Santa Rosa del Tejar
E-MAIL:	elytuamor_89@hotmail.com
TELÉFONO MÓVIL:	0993969002

DATOS DEL PROYECTO	
TÍTULO:	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACRODISTRIBUIDORA CER AVI DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA
AUTOR:	Sosapanta Quilca Sandra Elizabeth
FECHA :	Ibarra, 19 de mayo 2015
PROGRAMA:	Pregrado
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería Comercial
DIRECTOR:	Msc. Marlon Pineda

2.- AUTORIZACIÓN USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, **Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca**, con cedula de identidad N° 100336632-3, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizo a la Universidad Técnica Del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad de material y como apoyo a la educación, investigación y extensión universitaria, en concordancia con la ley de educación de educación Superior, Artículo 144.

3.- CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo, sin violar derechos de autor de terceros, por lo que tanto la obra es original y que son titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, mayo del 2016

LA AUTORA:



Sosapanta Quilca Sandra Elizabeth
C.C. 1003366323



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca**, con cedula de identidad N° 100336632-3, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACRODISTRIBUIDORA CER AVI DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”** que ha sido desarrollado para la obtención del título de Ingeniera Comercial en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca', is written over a horizontal dashed line.

Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca

CEDULA: 100336632-3

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico primeramente a Dios y a toda mi familia, principalmente a mis padres que han sido el pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo, también se la dedico a mi hija hermosa quien ha sido mi mayor motivación e inspiración para nunca rendirme en los estudios y poder llegar a ser un ejemplo para ella, también se la dedico a mi esposo por su sacrificio y esfuerzo, su comprensión y amor quien siempre estuvo motivándome para seguir adelante en los momentos difíciles.

Gracias a todos por estar a mi lado durante este tiempo de estudios apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de tesis primeramente me gustaría agradecer a Dios por ser mi guía, y bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad una vez más uno de mis sueños tan anhelados.

Agradezco a toda mi familia especialmente a mis padres, porque ellos siempre supieron estar a mi lado brindándome su apoyo incondicional, por darme la mejor educación, por brindarme la confianza y seguridad que necesitaba para seguir adelante, por su amor y paciencia en todos estos años, ya que con su trabajo y sacrificio he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, ha sido un gran privilegio ser su hija, son los mejores padres del mundo.

A mi esposo por su amor y confianza, por estar a mi lado en todo momento brindándome su comprensión y apoyo incondicional a mi hija, por ser mi motivación e inspiración para seguir adelante y superarme cada día más y lograr un futuro mejor.

A la Universidad Técnica del Norte, por abrirme sus puertas para ser una mejor persona y una buena profesional, a mis maestros por compartir todos sus conocimientos y por los consejos recibidos.

A mis compañeros y amigos quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas, por todos los momentos malos y buenos que solo se viven en la época de la universidad.

Gracias a todos por su apoyo y confianza brindada.

Sandra Elizabeth Sosapanta Quilca

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	ii
SUMMARY	iii
DECLARACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
CERTIFICACIÓN	¡Error! Marcador no definido.
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	vi
1.- IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	vi
2.- AUTORIZACIÓN USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	¡Error! Marcador no definido.
3.- CONSTANCIAS.....	¡Error! Marcador no definido.
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	¡Error! Marcador no definido.
DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE GENERAL	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xix
ÍNDICE DE CUADROS.....	xx

ÍNDICE DE GRÁFICOS	xxi
CAPÍTULO I	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	1
1.1. Antecedentes.	1
1.2 Justificación.....	2
1.3. Objetivos	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Objetivo general del diagnóstico.....	5
1.4.1. Objetivos específicos.....	5
1.5. Variables diagnósticas.....	5
1.6. Indicadores o sub-aspectos.....	6
1.7. Matriz de relación diagnóstica	6
1.8. Mecánica operativa	8
1.8.1. Identificación de la población	8
1.8.2. Cálculo de la muestra	8
1.8.3. Información primaria.....	8
1.9. Tabulación y análisis de la información.....	10

1.9.1. Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la macro distribuidora Cer-Avi.....	10
1.9.2. Resultados de la entrevista aplicada al Sr. Luis Chulde gerente de la macro distribuidora Cer-Avi.	20
1.10. Matriz FODA	22
1.11. Estrategias FA, FO, DO, DA.....	23
1.12. Determinación del problema diagnóstico.....	24
CAPÍTULO II.....	26
2 MARCO TEÓRICO.....	26
2.1. La administración.....	26
2.1.1. Definición de administración	26
2.1.2. Importancia de la administración	26
2.1.3. Funciones de la administración	27
2.1.4. La administración como elemento esencial de todas las organizaciones.....	27
2.1.5. Funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales.....	28
2.1.6. Habilidades administrativas de los diferentes niveles organizacionales.....	28
2.1.7. Funciones de los administradores	29
2.1.8. Planeación	30

2.1.9. Organización	31
2.1.10. Integración de personal	33
2.1.11. Dirección	33
2.1.12. Control.....	35
2.1.13. Diagramación	36
2.1.14. Organigramas	36
2.1.15. Utilidad de los organigramas.....	37
2.1.16. Características de los organigramas	37
2.1.17. Finalidad de los organigramas.....	38
2.1.18. Tipos de organigramas	38
2.1.19. Usos de los organigramas como instrumentos de organización.....	39
2.1.20. Ventajas y desventajas de utilizar organigramas.....	40
2.2. La administración estratégica.....	41
2.2.1. Historia de la administración estratégica	41
2.2.2. Definición de administración estratégica	41
2.2.3. Proceso administrativo estratégico.....	42
2.2.4. Beneficios de la administración estratégica	43
2.2.5. Etapas de la administración estratégica.....	44

2.2.6. Matriz FODA	46
2.2.7. Análisis FODA.....	47
2.2.8. Gestión por competencias	47
2.2.9. Selección de personal por competencias	48
2.2.10. Valores organizacionales.....	49
2.2.11. Eficacia, eficiencia, y productividad	50
2.3. La planificación estratégica.....	51
2.3.1. Definición de plan estratégico.....	51
2.3.2. ¿Para qué sirve un plan estratégico?	51
2.3.3. Características de la planeación estratégica	52
2.3.4. Pasos de la planeación estratégica.....	52
2.3.5. Fases de la planeación estratégica	53
2.3.6. Análisis situacional	53
2.3.7. Definición del diagnóstico	54
2.3.8. Fases para elaborar un diagnóstico.....	54
2.3.9. Misión.....	55
2.3.10. Visión	56
2.3.11. Objetivos	57

2.3.12. Clasificación de los objetivos.....	57
2.3.13. Estrategias	58
2.3.14. Políticas	60
2.3.15. Fuerzas de Porter.....	60
2.3.16. Objetivo con el que fueron creadas las 5 fuerzas de porter.....	62
2.4. El cantón Ibarra	62
2.4.1. Datos generales	62
2.4.2. Población.....	63
2.4.3. Actividades económicas	64
2.5. Historia de los balanceados	64
2.6. Generalidades de la alimentación animal.....	65
2.6.1. Aves.....	65
2.6.2. Porcinos.....	66
2.6.3. Bovinos.....	66
2.6.4. Equinos.....	67
2.7. Funciones de los alimentos	67
CAPÍTULO III.....	68
3 PROPUESTA.....	68

3.1 Introducción	68
3.2. Misión.....	69
3.3. Visión	69
3.3.1 Objetivos estratégicos.	69
3.4. Valores institucionales	70
3.4.1. Respeto.....	70
3.4.2. Honradez	70
3.4.3. Responsabilidad	70
3.4.4. Ética moral	71
3.4.5. Liderazgo.	71
3.4.6. Perseverancia.	71
3.4.7. Dinamismo.....	71
3.5. Políticas	72
3.5.1. Políticas hacia el cliente.....	72
3.5.2. Políticas de capacitación.....	72
3.5.3. Políticas de control de costos y gastos.....	72
3.5.4. Políticas en los trabajadores, y el reclutamiento interno.....	72
3.5.5. Políticas de ventas, contratos y promoción.....	73

3.6. Estrategias.	73
3.6.1. Estrategias de preventa	73
3.6.2. Estrategias de venta.....	75
3.6.3. Estrategias de postventa.....	76
3.6.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	77
3.6.5 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.....	77
3.6.6 Poder de negociación de los proveedores	77
3.6.7 Poder de negociación de los compradores	77
3.6.8 Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos	78
3.6.9 Rivalidad Entre Competidores.....	78
3.6.10 Modelo de las 5 fuerzas de porter	78
3.7 Matriz de propuesta estratégica.....	79
3.8 Análisis y planificación de gestiones, actividades y proyectos.....	82
3.9. Matriz de planificación para actividades, gestiones y proyectos.	82
3.9.1. Actividades.	82
3.9.2 Gestiones.....	88
3.9.3 Proyectos.....	94
CAPÍTULO IV.....	99

	xix
4. IMPACTOS	99
4.1. Impacto económico	99
4.2. Impacto social	100
4.3. Impacto empresarial	101
4.4. Impacto ético	102
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA	105
LINCOGRAFÍA	106
ANEXOS	107

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Indicadores	6
Tabla N° 2 Matriz de relación diagnóstica	7
Tabla N° 3 Personal que labora en la macro distribuidora Cer Avi.	8
Tabla N° 4 Matriz FODA	22
Tabla N° 5 Estrategias FA, FO, DO, DA.....	23
Tabla N° 6 Matriz de propuesta estratégica.....	79

	xx
Tabla N° 7 Matriz de planificación para actividades.....	83
Tabla N° 8 Matriz de planificación para gestiones.....	89
Tabla N° 9 Matriz de planificación para gestiones.....	92
Tabla N° 10 Matriz de planificación de proyectos.....	96
Tabla N° 11 Impacto económico.....	99
Tabla N° 12 Impacto social.....	100
Tabla N° 13 Impacto empresarial.....	101
Tabla N° 14 Impacto ético.....	102

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Existencia de la macro distribuidora.....	10
Cuadro N° 2 Por qué compra los productos.....	11
Cuadro N° 3 Frecuencia de compra.....	12
Cuadro N° 4 Satisfacción de los productos.....	13
Cuadro N° 5 Atención al cliente.....	14
Cuadro N° 6 Donde adquiere los productos.....	15
Cuadro N° 7 Tipos de productos.....	16
Cuadro N° 8 Competencia de los productos.....	17
Cuadro N° 9 Infraestructura.....	18

Cuadro N° 10 Logotipo de la macro distribuidora	19
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Existencia de la macro distribuidora.....	10
Gráfico No 2 Por qué compra los productos.....	11
Gráfico No 3 Frecuencia de compra	12
Gráfico N° 4 Satisfacción de los productos	13
Gráfico No 5 Atención al cliente	14
Gráfico No 6 Donde adquiere los productos.....	15
Gráfico No 7 Tipos de productos.....	16
Gráfico No 8 Competencia de los productos	17
Gráfico No 9 Infraestructura.....	18
Gráfico No 10 Logotipo de la macro distribuidora.....	19

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. Antecedentes.

La ciudad blanca de Ibarra a la que siempre se vuelve y nunca se olvida con su provincia Imbabura y una extensión de 254541 km² limitada al norte con la provincia del Carchi, al sur con Pichincha, al este con Sucumbíos y al oeste con Esmeraldas, la provincia de Imbabura es distinguida por sus lagos que brindan al turismo nacional e internacional varios atractivos, gastronomía, juegos, artesanías elaboradas a mano por parte de nuestra gente que han venido de tradición en tradición llevando ese arte de elaborar sus productos manualmente desde años atrás y que han sido parte fundamental para el crecimiento de nuestra provincia, Ibarra día a día crece significativamente en lo que se refiere al sector empresarial, turístico e industrial, los pequeños negocios están en pleno auge y algunos de ellos logran posicionarse y mantenerse a pesar de la competencia que cada vez se hace más fuerte. Por lo tanto la empresa es una unidad económico-social normada legalmente con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Existe una clasificación extensa de las empresas de acuerdo al tipo de actividad que realizan entre otros factores, dentro de esta categorización se encuentra la empresa macro distribuidora la cual se formó para contribuir al desarrollo socio-económico del país.

La empresa Cer-Avi vende alimentos balanceados de la marca Wayne para mejorar su negocio. Alimentos balanceados Wayne con cincuenta y tres años de experiencia en nutrición animal, gracias a la excelente calidad de sus productos, sus instalaciones equipadas con excelente tecnología, y de manera especial, gracias a la lealtad de sus clientes. Sus productos cumplen con estándares internacionales de calidad, posicionando a la empresa en un lugar

codiciado en el mercado ecuatoriano. Los productos Wayne, son los preferidos de acuicultores, avicultores, ganaderos, entre otros, gracias a su gran contenido nutricional y los beneficios q estos brindan a sus animales. Cer-Avi desde su legal constitución comienza su labor mercantil en la ciudad de Ibarra y se dedica a la distribución y comercialización de alimentos balanceados al por mayor y menor, caracterizándose siempre por la calidad de sus productos, precios, atención al cliente, infraestructura, integrada por personal apto capacitado para comodidad del cliente. En la actualidad está integrada por diez trabajadores, los cuales son responsables por las distribuciones que realizan en Pichincha, Carchi e Imbabura. Al momento la empresa no cuenta con un plan estratégico que sirva de dirección para realizar las actividades que se desarrollan en la misma, de forma eficiente, obteniendo los resultados deseados, por tal motivo tengo la oportunidad de realizar el presente plan estratégico, el cual es necesario para el buen manejo y funcionamiento de la empresa, el proyecto también contribuirá a tener una visión de a dónde quiere llegar a través de objetivos, metas, políticas y valores claros y correctamente definidos.

El presente proyecto está dirigido a satisfacer principalmente las necesidades de la empresa así como también de sus trabajadores, a pesar de que la empresa cuenta con la capacidad económica y humana, no elaboraron un plan estratégico el cual ayudaría a tener en claro los objetivos y metas que persigue la empresa, y al ir creciendo sin lineamientos concretos no conocen cuáles son sus responsabilidades específicas impidiendo el eficiente funcionamiento de la empresa Cer-Avi. Por este motivo es conveniente para el crecimiento institucional implementar el plan estratégico con el cual la empresa logre alcanzar su progreso nacional.

1.2 Justificación.

El presente proyecto es importante, porque servirá para el mejoramiento de la empresa Cer-Avi, ya que al no contar con objetivos bien definidos no tiene el control adecuado para el

desarrollo y ejecución correcta de sus actividades, por lo cual es necesario la elaboración del plan estratégico, que será un instrumento útil que proporcione el fortalecimiento organizacional y ayude a mejorar su capacidad competitiva, permitiendo así obtener prestigio y alcanzar las metas propuestas por la dirección de la empresa.

El proyecto es de fundamental interés para la empresa porque en ella podemos integrar elementos administrativos que ayuden a informar sobre las actividades que se desarrollaran en la empresa, ya sea al nivel directivo como al nivel operativo, así mejoraremos cada uno de los procesos desarrollados, también se obtendrá una comunicación eficaz logrando el buen desempeño de las labores de la empresa, y por medio de esto planificar y proponerse objetivos que contribuyan al progreso de la empresa y así conseguir que se encuentre totalmente organizada.

La empresa macro distribuidora Cer-Avi será la beneficiaria directa con la implementación de este plan estratégico, porque en él se establecerán claramente la misión, visión, objetivos, políticas y valores de la empresa, lo que hace que sea de utilidad para lograr una eficiente administración de la misma; además podrá incrementar el número de clientes ya que tendrán un mejor servicio logrando tener sus alimentos balanceados para su negocio en menor tiempo, con las características de calidad deseadas, y logrando que la empresa Cer-Avi sea más competitiva, alcanzando atraer un mercado más amplio.

También es importante señalar que con la implementación de dicho plan estratégico la empresa será beneficiada directamente, y de forma indirecta a los empleados, ya que a través de la implementación del plan estratégico se podrá evitar la duplicidad de funciones y serán realizadas con mayor interés, y los trabajadores podrán lograr ascenso y mejorar sus sueldos, logrando así la estabilidad laboral y consiguiendo crear un mejor clima organizacional lo cual ayuda a que la empresa tenga un crecimiento empresarial tanto a nivel provincial como

nacional, y de esta forma la institución podrá aportar con el estado y la sociedad brindando una mejor calidad de vida.

En nuestra ciudad existen varias empresas macro distribuidores dedicadas a la comercialización de productos como los balanceados, pero el producto que comercializan (balanceados Wayne) se diferencia de los demás por su excelente calidad, marca, variedad y sobre todo por sus 53 años de experiencia como son los balanceados Wayne, además tiene otra variedad de subproductos como alimento para peces, cabras, ovejas, etc. Estos son productos de buena calidad los cuales son brindados al consumidor final a un valor económico que se diferencia al de la competencia. Los productos que la organización adquiere vienen de otras provincias y a veces el viaje es demasiado largo por lo que los productos podrían sufrir algún daño, es por esta razón que nosotros queremos brindar un producto de excelente calidad y elaborado en nuestra propia ciudad con nuestras propias manos generando empleo para la ciudadanía ibarreña.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa macro distribuidora y comercializadora de alimentos balanceados, de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

1.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional del proyecto con el propósito de determinar las características principales del entorno en que se desarrolla la empresa, para recolectar datos que ayuden a la elaboración del mismo.
- Estructurar las bases teóricas y científicas de la investigación bibliográfica y lincográfica para establecer el marco conceptual del proyecto.

- Implementar un plan estratégico el cual permita a la empresa dar a conocer cuáles son los objetivos, metas, políticas y valores que desea alcanzar para mejorar y desarrollar sus actividades de forma eficiente.
- Identificar y evaluar los impactos potenciales que podrían ocurrir como consecuencia de las actividades del proyecto; y proponer un plan de manejo para prevenir, mitigar o compensar estos impactos.

1.4. Objetivo general del diagnóstico.

Realizar el diagnóstico situacional de la macro distribuidora Cer-Avi a fin de conocer la gestión que realizan directivos e integrantes de la institución.

1.4.1. Objetivos específicos

- Diagnosticar cómo es la gestión administrativa dentro de la distribuidora que lleva a cabo la macro distribuidora Cer-Avi.
- Determinar las necesidades prioritarias para su ejecución a corto y mediano plazo en función de los recursos que posee la macro distribuidora Cer-Avi.
- Verificar las actividades de la macro distribuidora Cer-Avi en cuanto a gestión comercializadora y económica.
- Analizar el comportamiento de la oferta y demanda de productos balanceados en la ciudad de Ibarra.
- Analizar la oferta de los productos de la macro distribuidora Cer-Avi.

1.5. Variables diagnósticas

- Producción
- Estructura Organizativa
- Administración

- Infraestructura
- Oferta
- Demanda

1.6. Indicadores o sub-aspectos

Tabla N° 1 Indicadores

Producción	Estructura organizativa	Administración	Oferta
Tipo de producto			Producto
Formas de producción	Organigrama	Planificación	Precio
Control de la calidad	Funciones	Estratégica	Cantidad de oferentes
Volumen de producción			Principal ofertante
Mano de obra			
			Demanda
			Poder adquisitivo
			Clientes potenciales
			Condiciones de compra

1.7. Matriz de relación diagnóstica

En la siguiente matriz de relaciones del diagnóstico se ilustra técnicamente la relación existente entre los objetivos específicos, las variables y los indicadores establecidos para la presente investigación.

Tabla N° 2 Matriz de relación diagnóstica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TECNICAS	PÚBLICO
Diagnosticar cómo es la gestión administrativa dentro de la distribuidora que lleva a cabo la macro distribuidora Cer-Avi.	Estructura Organizacional. Administrativa.	Organigramas. Funciones. Planificación estratégica. Procedimientos Administrativos.	Entrevista	Gerente
Determinar las necesidades prioritarias para su ejecución a corto y mediano plazo en función de los recursos que posee la macro distribuidora Cer-Avi.	Proceso Financiero.	Políticas Financieras Procedimientos Financieros.	Entrevista.	Contadora.
Verificar las actividades de la macro distribuidora Cer-Avi en cuanto a gestión comercializadora y económica.	Gestión Administrativa.	Organización. Planificación. Dirección. Ejecución. Control.	Entrevista. Observación.	Socios. Directivos. Empleados.
Analizar el comportamiento de la oferta y demanda de productos balanceados en la ciudad de Ibarra.	Oferta. Demanda.	Cantidad de oferentes Principal ofertante Poder adquisitivo Clientes potenciales Condiciones de compra	Entrevista. Observación.	Directivos.
Analizar la calidad de los productos de la macro distribuidora Cer-Avi.	Calidad del servicio.	Producto. Precio.	Encuesta.	Clientes

1.8. Mecánica operativa

1.8.1. Identificación de la población

Población es un término que señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento particular.

La investigación se llevará a cabo en la macro distribuidora “Cer-Avi.”, ubicado en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, a donde van orientados los resultados, por ende la población o universo

Tabla N° 3 Personal que labora en la macro distribuidora Cer Avi.

N°	Nombres	Funciones
1	Luis Chulde	Gerente
1	Madelin Sandra Valencia Ruano	Secretaria
1	German Rodrigo Chulde Mesa	Supervisor
4	Trabajadores	Choferes
3	Trabajadores	Despachadores

1.8.2. Cálculo de la muestra

Es un subconjunto de la población. A los elementos integrantes se les llama elementos de la muestra. Al total de estos elementos se les llama muestra.

La población conformada por los clientes internos y externos por ser menor a cien unidades se aplicó la técnica del Censo.

1.8.3. Información primaria

Para la información primaria los instrumentos de investigación que se utilizan son las siguientes herramientas y técnicas de investigación como: encuestas, entrevista y observación directa.

- **Encuesta**

Las encuestas se aplicaron a poblaciones identificadas. El primer documento de investigación fue para los clientes de la macro distribuidora Cer-Avi, la segunda población fue los directivos de la macro distribuidora.

- **Entrevista**

La entrevista se realizó al gerente propietario de la microempresa Cer-Avi, mediante previa elaboración de una entrevista estructurada. Ésta técnica se utilizó para recopilar información, acerca de la organización y gestión administrativa que tiene la macro distribuidora y los lineamientos que emplea para la toma de decisiones con los clientes internos y externos.

- **Observación directa**

La observación de este diagnóstico fue dirigida a las instalaciones, así como al movimiento de los clientes y empleados de la macro distribuidora Cer-Avi.

1.9. Tabulación y análisis de la información

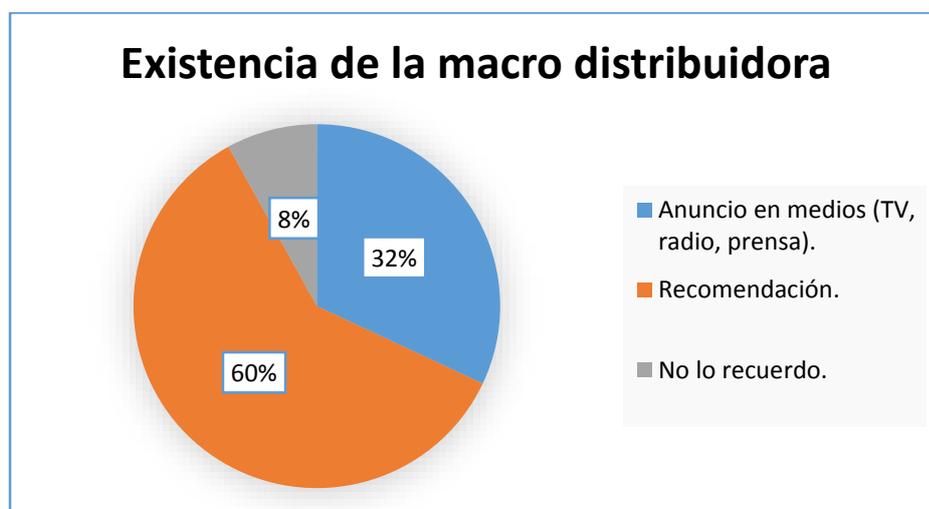
1.9.1. Resultados de la encuesta dirigida a los trabajadores de la macro distribuidora Cer-Avi.

1 ¿Cómo fue que usted supo de la existencia de la macro distribuidora Cer-Avi?

Cuadro No. 1 Existencia de la macro distribuidora

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Anuncio en medios (TV, radio, prensa).	8	32%
Recomendación.	15	60%
No lo recuerdo.	2	8%
Total	25	100%

Gráfico No. 1 Existencia de la macro distribuidora



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.

Elaborado por: La autora

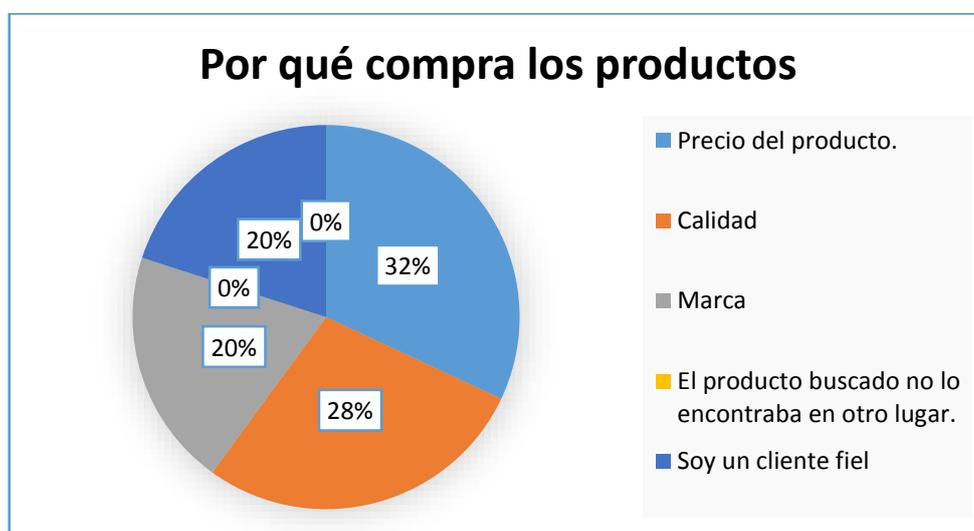
Análisis.- Un porcentaje alto de clientes conocieron de la existencia de la macro distribuidora a través de recomendaciones de otras personas que adquieren los productos, por otro porcentaje supo de la macro distribuidora por medio de los anuncios en radio, tv y prensa, por lo tanto si es recomendable seguir con este medio de publicidad.

2 ¿Por qué compra los productos en la macro distribuidora?

Cuadro N° 2 Por qué compra los productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Precio del producto.	8	32%
Calidad	7	28%
Marca	5	20%
El producto buscado no lo encontraba en otro lugar.	0	0%
Soy un cliente fiel	5	20%
Recomendación de un amigo	0	0%
Total	25	100%

Gráfico No 2 Por qué compra los productos



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.

Elaborado por: La autora

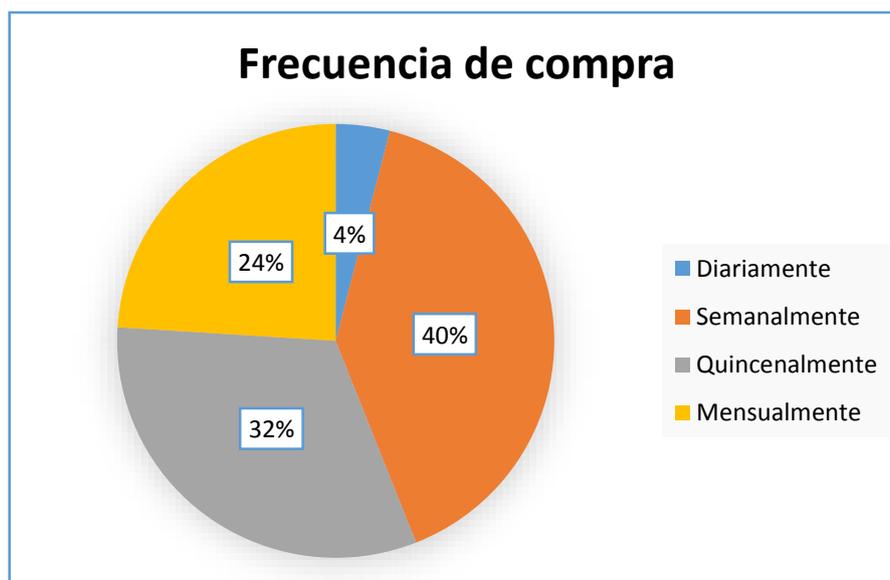
Análisis.- Un gran índice de clientes compra los productos en la macro distribuidora debido al precio en que se comercializa el producto, además por su calidad y marca, ya que dicho producto es muy reconocido en el mercado y de gran aprecio por nuestros clientes.

3 ¿Con que frecuencia compra usted productos balanceados?

Cuadro N° 3 Frecuencia de compra

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	1	4%
Semanalmente	10	40%
Quincenalmente	8	32%
Mensualmente	6	24%
Total	25	100%

Gráfico No 3 Frecuencia de compra



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.

Elaborado por: La autora

Análisis.- La mayoría de nuestros clientes adquieren los productos balanceados semanalmente, y otra parte compran quincenalmente; lo cual resulta beneficioso para la macro distribuidora ya que constantemente obtiene ingresos por la venta de alimentos balanceados Wayne y así la macro distribuidora puede seguir funcionando.

4 ¿Está satisfecho con los productos que la macro distribuidora ofrece?

Cuadro N° 4 Satisfacción de los productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	64%
No	6	24%
A veces	3	12%
Total	25	100%

Grafico N° 4 Satisfacción de los productos



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.
Elaborado por: La autora

Análisis.- Una gran mayoría de clientes encuestados si están de acuerdo con los productos que ofrece la macro distribuidora como son los alimentos balanceados Wayne, ya que dichos productos son de buena calidad y contienen un alto contenido nutricional, el cual es bueno para la alimentación de los animales.

5 ¿Cómo considera usted la atención al cliente en la macro distribuidora?

Cuadro N° 5 Atención al cliente

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	8%
Muy buena	13	52%
Buena	10	40%
Regular	0	0%
Mala	0	0%
Total	25	100%

Gráfico No 5 Atención al cliente



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.
Elaborado por: La autora

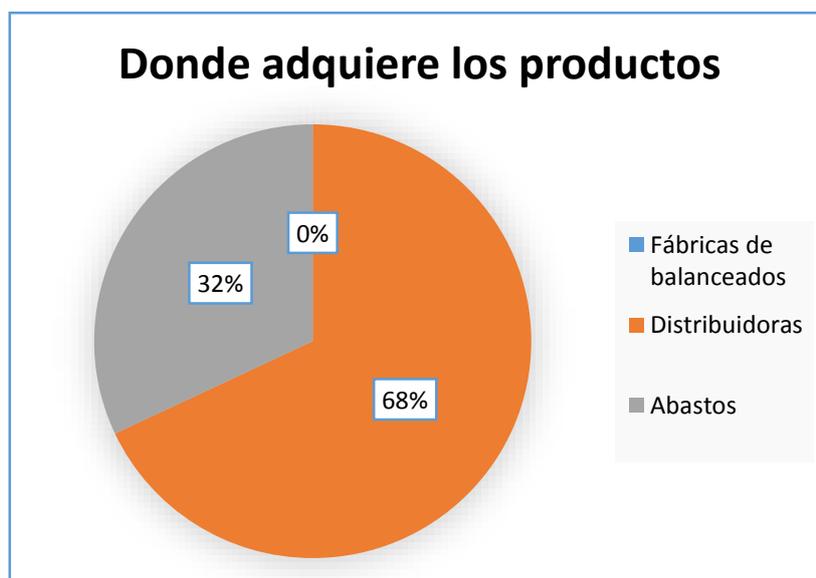
Análisis.- Existe un porcentaje alto de clientes que consideran que la atención al cliente en la macro distribuidora Cer-Avi es muy buena, también existe otro porcentaje de clientes que opinan que la atención es buena por lo que no ven problema alguno para seguir realizando sus compras en la macro distribuidora.

6 ¿Dónde adquiere usted los productos balanceados?

Cuadro N° 6 Donde adquiere los productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Fábricas de balanceados	0	0%
Distribuidoras	17	68%
Abastos	8	32%
Total	25	100%

Gráfico No 6 Donde adquiere los productos



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.
Elaborado por: La autora

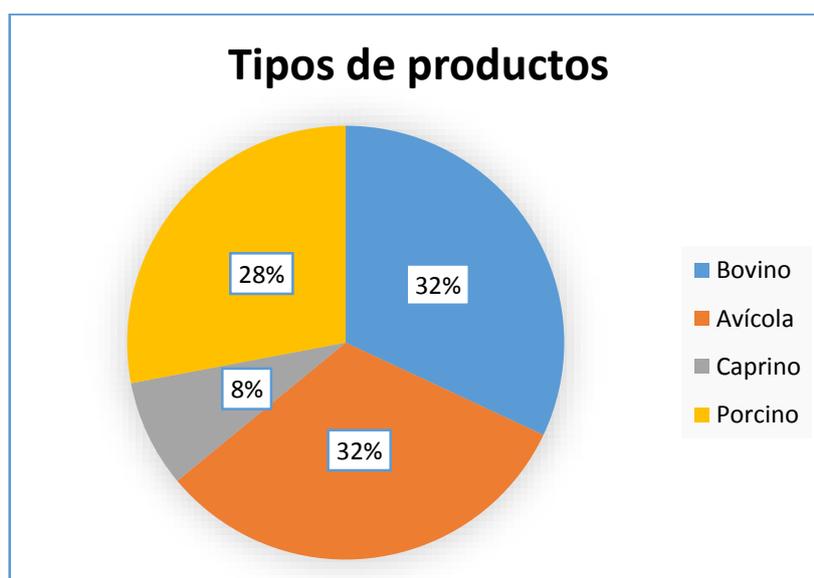
Análisis.- la mayoría de clientes encuestados de la macro distribuidora dicen que adquieren los productos en distribuidoras o también en abastos siempre y cuando sean locales conocidos debido al precio, marca y calidad de los alimentos balanceados además de la atención que ellos reciban.

7 Qué tipo de productos adquiere usted en la macro distribuidora

Cuadro N° 7 Tipos de productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bovino	8	32%
Avícola	8	32%
Caprino	2	8%
Porcino	7	28%
Total	25	100%

Gráfico No 7 Tipos de productos



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.
Elaborado por: La autora

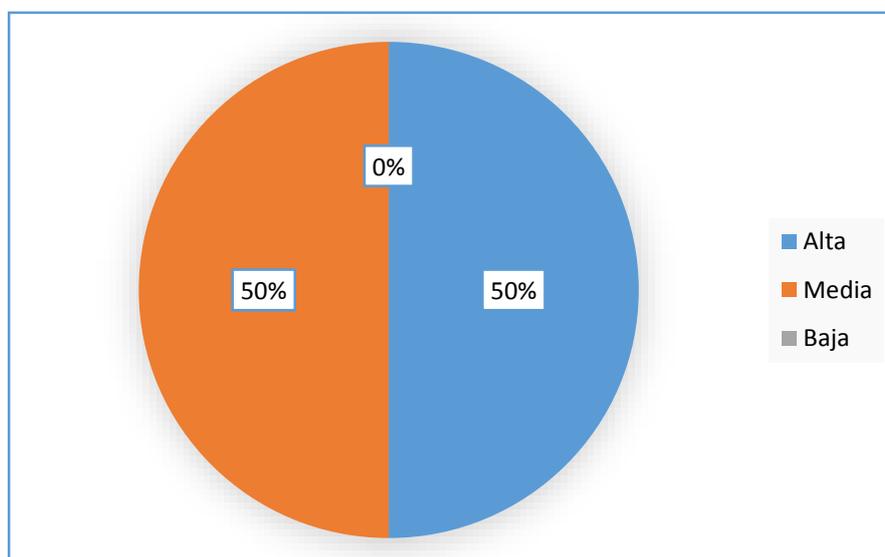
Análisis.- La gran mayoría de clientes compran alimentos balanceados para animales bovinos, avícolas, y porcino ya que son los que más demanda tienen en el mercado y por lo que se debe seguir ofreciendo este tipo de productos y de esta forma lograr el desarrollo de la macro distribuidora y conseguir el éxito de la misma.

8 ¿La competencia que tienen los productos en el mercado son?

Cuadro N° 8 Competencia de los productos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Alta	5	50%
Media	5	50%
Baja	0	0%
Total	10	100%

Gráfico No 8 Competencia de los productos



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.

Elaborado por: La autora

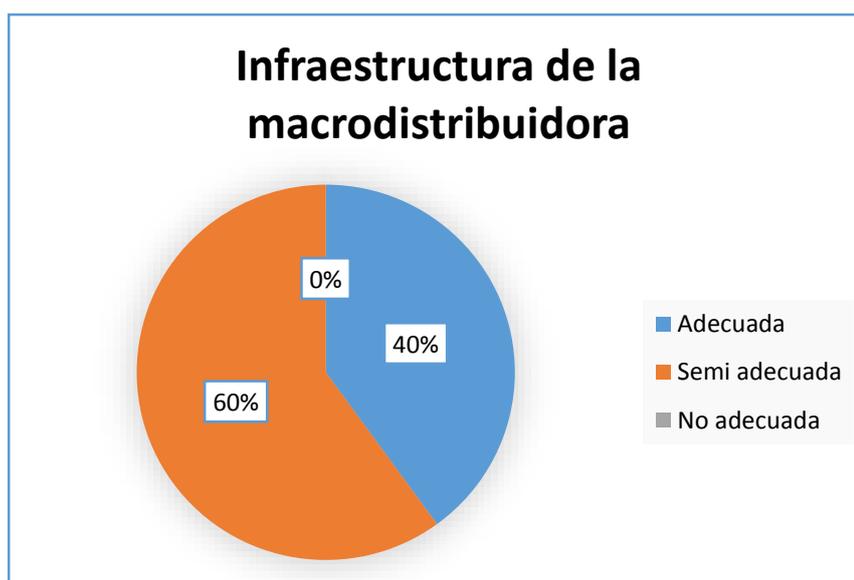
Análisis.- Un porcentaje medio de clientes de la macro distribuidora dicen que existe una competencia alta en cuanto a los productos de alimento balanceados ya que existen otras marcas y distribuidoras que ofrecen los mismos productos, pero otro porcentaje opinan que tiene una competencia media ya que dichos productos no son de calidad.

9 Cree usted que la infraestructura de la macro distribuidora es;

Cuadro N° 9 Infraestructura

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Adecuada	10	40%
Funcional	15	60%
Simple	0	0%
Total	25	100%

Gráfico No 9 Infraestructura



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.

Elaborado por: La autora

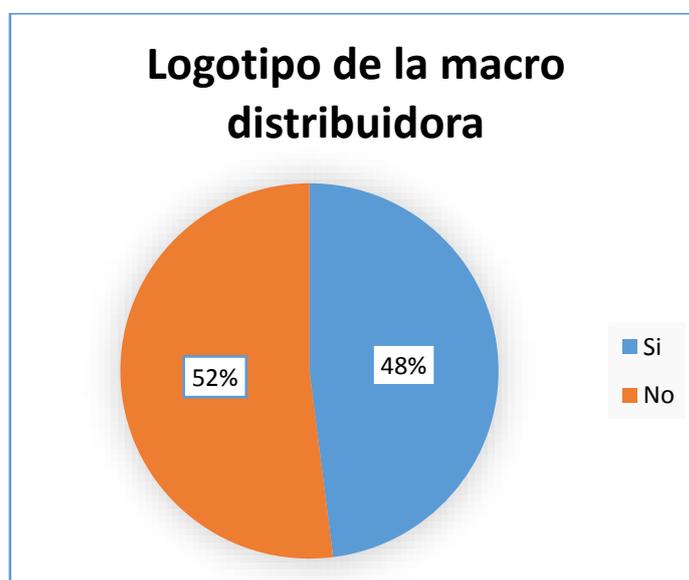
Análisis.- Un porcentaje alto de clientes investigados responden que la infraestructura de la macro distribuidora es funcional, y un porcentaje menor opinan que es adecuada, por lo cual si esta apropiada para el desarrollo de las actividades, por lo que no existe problema en el funcionamiento de la misma.

10 ¿Considera que el logotipo de la macro distribuidora es estéticamente atractivo?

Cuadro N° 10 Logotipo de la macro distribuidora

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	48%
No	13	52%
Total	25	100%

Gráfico No 10 Logotipo de la macro distribuidora



Fuente: Clientes de la macro distribuidora Cer-Avi.
Elaborado por: La autora

Análisis.- Un porcentaje alto de clientes investigados responden que el logotipo de la macro distribuidora no es muy atractivo a la vista de los clientes, por lo cual es necesario realizar un logo que sea más llamativo para adquirir más clientes y así ser reconocido a simple vista.

1.9.2. Resultados de la entrevista aplicada al Sr. Luis Chulde gerente de la macro distribuidora Cer-Avi.

1. La macro distribuidora Cer-Avi cuenta con un plan estratégico.

No. Porque no tengo el conocimiento suficiente como para elaborar un plan estratégico, y porque durante estos años de funcionamiento de la macro distribuidora no ha sido muy necesario, pero si haría uno para ayudar a crecer la macro distribuidora.

2. Tiene definida la misión y visión de la macro distribuidora.

No solo la tengo en la mente, pero esta no es muy clara ni está definida correctamente mucho menos está escrita en algún documento que la legalice, ni para darle a conocer a mis empleados.

3. Cuáles son los valores que se promueve en la macro distribuidora.

Los valores que me parecen importantes y que practican mis empleados en la macro distribuidora son la honradez, honestidad, responsabilidad, puntualidad, el respeto y la amabilidad hacia los clientes.

4. La macro distribuidora tiene definida una planificación anual, con sus metas, objetivos e indicadores.

No porque siempre lo he hecho como de costumbre desde que se inició la macro distribuidora y siempre me ha funcionado correctamente nunca he tenido problema alguno.

5. Cuenta la macro distribuidora con un organigrama estructural y funcional.

No tenemos un organigrama definido pero todos los empleados conocen cuáles son sus funciones, y cuál es el área que cada uno debe ocupar es por eso que no se han suscitado inconvenientes, y no ha hecho falta la elaboración de un organigrama.

6. Tiene determinados las funciones que cada trabajador debe cumplir.

Si a cada trabajador se le indica cuales son las funciones o tareas que deben cumplir, además cuando se los contrata se lo hace para una función específica, de esta forma no hay malos entendidos ni problemas.

7. Qué medio de motivaciones utiliza para sus trabajadores.

Bueno creo que la mejor motivación son los salarios que ellos perciben, además se les paga horas extras o se les da alguna bonificación por el desarrollo efectivo de su trabajo.

8. Se realizan capacitaciones continuas al personal de la macro distribuidora.

Las capacitaciones no son continuas, pero sí de vez en cuando reciben capacitaciones que les ayuda a desarrollarse mejor tanto en su vida personal como laboral, y este resulta beneficioso para el crecimiento de la macro distribuidora.

9. De qué manera supervisa el cumplimiento de las actividades de sus trabajadores.

Bueno en cuanto a supervisión no se lo hace de forma específica, me doy cuenta que si cumplen cuando veo que todas las actividades diarias programadas se han cumplido en su totalidad.

10. Se realiza un seguimiento de las actividades asignadas al personal.

Se podría decir que sí, porque yo reviso que todas las actividades programadas se hayan cumplido totalmente antes de asignar nuevas tareas a mis empleados.

1.10. Matriz FODA

Tabla N° 4 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes comprometidos con la empresa. • Proveedores permanentes. • Capital necesario para el funcionamiento de la macro distribuidora. • Confianza entre todos los integrantes de la empresa. • Responsabilidad. • Conocimiento del producto. • Esfuerzo por el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nuevos mercados. • Demanda de nuestros productos. • Aumento de ganado bovino, porcino, avícola, etc. • Falta de alimento natural para estos animales. • Cuenta con una marca de producto de calidad y reconocido en el mercado. • Variación de precios.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No tienen una misión, visión y objetivos claramente definidos. • El recurso humano no es el suficiente. • Falta de un plan estratégico. • Ubicación inadecuada de la empresa. • Escasa publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de productos similares y de otras marcas. • Uso de productos no renovables. • Competencia.

1.11. Estrategias FA, FO, DO, DA

Tabla N° 5 Estrategias FA, FO, DO, DA

Cruces	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes comprometidos con la empresa. • Proveedores permanentes. • Capital necesario para el funcionamiento de la macro distribuidora. • Confianza entre todos los integrantes de la empresa. • Responsabilidad. • Conocimiento del producto. • Esfuerzo por el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen una misión, visión y objetivos claramente definidos. • El recurso humano no es el suficiente. • Falta de un plan estratégico. • Ubicación inadecuada de la empresa. • Escasa publicidad.
Oportunidades	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de nuevos mercados. • Demanda de nuestros productos. • Aumento de ganado bovino, porcino, avícola, etc. • Falta de alimento natural para estos animales. • Cuenta con una marca de producto de calidad y reconocido en el mercado. • Variación de precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • El compromiso de los empleados y clientes hacia la empresa es de vital ayuda para lograr mantenernos en el mercado y estar al día con la existencia de nuevos mercados. • A través de la entrega inmediata del producto por parte de nuestros proveedores, podemos cubrir la demanda en el mercado. • La macro distribuidora cuenta con el capital necesario para cubrir el aumento de ganado bovino, porcino, avícola, etc. • Los precios de los alimentos balanceados son accesibles para los clientes, aunque exista variación de precios en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la implementación de la misión, visión y objetivos en la macro distribuidora lograremos competir con mercados nuevos, mejorando de esta forma la comercialización de nuestros productos. • El recurso humano con el que cuenta la macro distribuidora no es el suficiente para cumplir con la demanda de nuestros productos por lo que es necesario contar con más empleados. • Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la calidad y marca de nuestros productos en el mercado.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de productos similares y de otras marcas. • Uso de productos no renovables. • Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de empleados comprometidos con la macro distribuidora podemos soportar la aparición de productos similares y mantenernos en el mercado. • El conocimiento y responsabilidad del trabajo serán fundamentales para soportar a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la aplicación del plan estratégico en la macro distribuidora podremos definir objetivos para reutilizar los productos no renovables. • Situar a la macro distribuidora en un lugar más adecuado; es decir donde exista más afluencia de clientes y de esta forma ser aún más competentes en el mercado.

1.12. Determinación del problema diagnóstico

Luego de realizar el análisis de los resultados, se pudo determinar que la macro distribuidora Cer-Avi, carece de un sistema de gestión institucional basada en una planificación que le permita definir, direccionar, evaluar y monitorear las actividades institucionales a corto, mediano plazo; consecuentemente se evidencia la negatividad en la opinión de los usuarios externos respecto a la gestión que se lleva a cabo.

El desarrollo de las actividades, han sido llevadas a cabo de acuerdo a las circunstancias que aparezcan en el día a día, sin una planificación técnica que permita contrarrestar los problemas originados.

Se diseñará el plan estratégico institucional, para que la macro distribuidora Cer-Avi, pueda visualizar los objetivos estratégicos, mediante las acciones encaminadas a mejorar la gestión administrativa, de igual manera el cumplimiento de la misión y visión institucionales para cumplir con la meta establecida por la macro distribuidora. Implementar estrategias para mejorar la gestión administrativa y el desarrollo de prácticas que garanticen la evolución de la macro distribuidora. Mejorar la calidad de servicios mediante la aplicación de políticas de

servicio y atención que garantice la satisfacción de los clientes de la ciudad de Ibarra y provincias vecinas.

En este sentido, las actividades a desarrollar tienden a convertirse; es decir, las debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades para disminuir las amenazas, a través de objetivos y estrategias enfocadas a satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos y lograr a través de este instrumento que la macro distribuidora cumpla con los objetivos por los cuales fue creada.

Por las razones expuestas es necesario desarrollar un plan estratégico por el periodo mínimo de cinco años, que permita direccionar la gestión administrativa, gestión económica, productiva, financiera.

El plan estratégico está encaminado a mejorar la gestión en los ejes determinados permitiendo introducir un nuevo modelo de gestión basada en las necesidades reales de la macro distribuidora y la satisfacción de todos los clientes.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1. La administración

2.1.1. Definición de administración

“La administración consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir, es el conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos”.

ROJAS, Sérvulo 2010. *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill.

La administración constituye el proceso de conseguir que las cosas se hagan de forma eficiente y eficaz, para lo cual es necesario realizar un análisis de la situación de la empresa para poder encontrar cuales son los objetivos y metas propuestas por la empresa.

2.1.2. Importancia de la administración

(Ibídem) “*La administración representa una herramienta vital en todos los cambios de la vida moderna, aunque en muchas ocasiones su importancia suele pasar por alto*”.

Desde tiempos prehistóricos, aparece la administración de grupos y organizaciones. Incluso los grupos más sencillos de cazadores y recolectores de alimentos reconocen y obedecen a un jefe o a un grupo de líderes que son responsables del bienestar común. A medida que las sociedades crecieron y adquirieron mayor complejidad, se hizo más evidente la necesidad de organizarse y administrarse.

La administración es importante porque nos ayuda a conocer la situación actual de las empresas, además a través de una buena administración podemos realizar un proceso

administrativo adecuado y de esta forma lograr cumplir con los objetivos y metas propuestas por la organización.

2.1.3. Funciones de la administración

(Ibídem) Para hacer que los conocimientos de administración sean más claros y útiles es necesario organizarlos de una manera tal que se pueda entender a la administración, por lo cual se la ha dividido en cinco funciones administrativas:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

ROJAS, Sérvulo 2010. *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill.

Las funciones de la administración son importantes en una empresa, ya que por medio de los mismos podemos realizar una correcta planificación de las actividades que se realizan en la empresa, y, de esta manera se logrará comprender claramente cuáles son las metas y hacia donde pretende llegar la organización.

2.1.4. La administración como elemento esencial de todas las organizaciones

(Ibídem). “La administración es una herramienta aplicable a organizaciones grandes, pequeñas y medianas, ya sean empresas lucrativas y no lucrativas, tanto en industrias manufactureras como de servicios”.

La administración es un elemento esencial en todas las organizaciones, puesto que, ayuda a los gerentes a tomar decisiones de forma eficiente los cuales permiten a las personas que integran la organización a contribuir con el desarrollo de los objetivos trazados.

2.1.5. Funciones administrativas de los diferentes niveles organizacionales

Existen tres niveles en la administración: alta gerencia. Gerencia media y gerencia operativa a nivel supervisor. Los gerentes del nivel superior se ocupan de la fijación de políticas y objetivos generales a largo plazo. Los gerentes del nivel medio son responsables de los resultados cotidianos de los objetivos a largo plazo. Los supervisores planifican y ponen en práctica las actividades cotidianas, asegurándose que los trabajadores las lleven a cabo.

ROJAS, Sérvulo 2010. *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill.

Las funciones administrativas que realizan los gerentes son importantes ya que ayudan a dirigir a todos los niveles que existen en una organización, a través de dichas funciones los altos directivos pueden mejorar la dirección en una empresa y por lo tanto alcanzar los objetivos de la empresa.

2.1.6. Habilidades administrativas de los diferentes niveles organizacionales

Existen cuatro tipos de habilidades para los administradores, que son las siguientes:

- **Habilidades técnicas.-** comprenden el conocimiento laboral específico y las técnicas necesarias para llevarlo a cabo. Estas habilidades están basadas en el conocimiento o la experiencia especializados para la alta dirección.

- **Habilidades humanas.-** implica trabajar bien con otras personas tanto individual como grupalmente. Debido a que los gerentes logran resultados con y a través de las personas, deben tener habilidades interpersonales para comunicar, motivar orientar, y delegar.
 - **Habilidad de conceptualización.-** son aquellas que los gerentes emplean para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Les ayudan a ver como encajan las cosas y facilitan la toma de buenas decisiones.
 - **Habilidad de diseño.-** es la capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa.
- COULTER, R. D. 2013. *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones* . Pearson.

Es importante que los administradores tengan estas habilidades, ya que ayudan a desarrollar tus capacidades y habilidades, de esta forma puedes analizar y diagnosticar la situación de la organización, también controlar y dirigir el comportamiento de las personas y así obtener los resultados esperados dentro y fuera de la organización.

2.1.7. Funciones de los administradores

(Ibídem). Las funciones del administrador son fundamentales ya que cumple con uno de los cargos más importantes dentro de la empresa, ya que de su desempeño depende el éxito o fracaso de la misma. Entre las funciones tenemos: planeación, organización, integración personal, dirección y control.

Las funciones que realizan los administradores en una empresa son de vital importancia para lograr un correcto desempeño de las actividades que realiza la misma, y, así lograremos el éxito de la empresa.

2.1.8. Planeación

Proceso mediante el cual se definen los objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlos y se formulan programas para integrar y coordinar las actividades a desarrollar por parte de la compañía.

Bernal, César & SIERRA, Hernán 2013. *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

Importancia de la planeación:

- Definir los objetivos.
- Responder a los cambios.
- Optimizar el uso de los recursos.
- Orientar las decisiones.
- Reducir la incertidumbre.
- Definir criterios de desempeño.
- Lograr los objetivos.

Algunos conceptos de planeación: (Bernal & Arango, 2013). Copilación.

La planeación es un proceso que “implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y que requiere la toma de decisiones, es decir, optar entre diferentes cursos futuros de acción“. “Los planes constituyen un método racional para el cumplimiento de objetivos preseleccionados”. Koontz y Weihrich.

La planeación “consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la

organización. Así, la planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro”. Robbins y Coulter.

La planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización; establecer una misión y una visión, definir objetivos globales, crear, elegir y seguir estrategias generales, y asignar los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica es una forma específica de realizar planeación. Hellriegel, Jackson y Slocum.

La planeación ayuda a comprender el análisis de la situación de la empresa, ayuda a establecer los objetivos y a formular estrategias que ayuden a el logro de dichos objetivos, es decir, la planeación es una función importante dentro de la administración porque es una base para saber cómo está la empresa y hacia dónde quiere ir la misma.

2.1.9. Organización

“Es el proceso que consiste en determinar las tareas que se requieren realizar para lograr lo planeado, diseñar puestos y especificar tareas, crear la estructura de la organización, establecer procedimientos y asignar recursos”

Bernal, César & SIERRA, Hernán 2013. *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

(Ibídem). Define a la organización como: una parte del proceso de administración, en la cual se integran y coordinan de manera ordenada y secuencial y con base en las necesidades de la empresa todos los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, para lograr la visión establecida y trascender en el futuro, previa adaptación a los nuevos escenarios y tendencias.

Razones por las cuales es importante la organización:

Ayuda a coordinar todas las actividades o trabajos que se efectúan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos.

Algunas teorías sobre organización.

- Teoría clásica.- es la que postula una estructura formal de organización. Sus principales conceptos implican la existencia de una burocracia altamente estructurada, la puesta en práctica de la administración científica y la teoría administrativa. F.W.Taylor fue un teórico clásico y algunas personas lo consideran el fundador de la administración científica. Fue el quien postulo el concepto de que los salarios más elevados propiciaban mayores niveles de productividad y, por ello, mayores ingresos para los empleados.
- Teoría neoclásica.- refleja las influencias de los conductistas y de la revolución industrial. Esta teoría rechaza aquella que indica que un aumento en el pago es en sí mismo un estímulo suficiente para optimizar la productividad y reconoce a la empresa como un sistema social en el que algunos factores emocionales (como el orgullo y la satisfacción del trabajo propio, condiciones o relaciones placenteras de trabajo, un sentimiento de pertenecer y contribuir a la organización) tenía un efecto notable sobre la continuidad de la eficiencia en la empresa.
- Teoría moderna (contemporánea).- es esencialmente una generalización de las anteriores y combina pensamientos tanto clásicos como neoclásicos. Visualiza a la organización como un sistema integral que tiene elementos característicos (es decir, personas, relaciones formales e informales, un medio ambiente físico, metas, y una red de comunicación) y afirma que un cambio en una parte afecta la operación.

ROJAS, Sérvulo 2010. *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill.

La organización ayuda a identificar y clasificar las actividades que se realizan en la empresa para poder desarrollar correctamente las acciones y tomar las decisiones adecuadas, las cuales sean beneficiosas para el éxito del grupo de trabajo y a la vez de la empresa.

2.1.10. Integración de personal

Esta tiene tres aspectos básicos:

- El reclutamiento y selección de personal, este aspecto se refiere a la búsqueda de las personas, sobre todos los jefes, que sean adecuados para las tareas encomendadas.
- La introducción, es adecuar a cada trabajador o jefe a su nuevo puesto.
- El desarrollo, es el adiestramiento práctico, la capacitación teórica y la formación.

GAMALIEL, T. C., Evelyn, E., & Marleny, B. (2009). *Administración por objetivos*. El Cid Editor,apuntes.

La integración es una función importante ya que ayuda a los trabajadores nuevos a conocer el ambiente laboral en el que desarrollara las actividades, y a su vez a los directivos a descubrir que capacidades tiene el empleado, de esta forma se beneficiaran tanto los empleados como la organización.

2.1.11. Dirección

Proceso que tiene relación con la motivación y el liderazgo de las personas y los equipos de trabajo en la compañía, la estrategia de comunicación, la resolución de conflictos, el manejo del cambio, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación.

BERNAL, César & SIERRA, Hernán 2013. *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

Razones por las cuales es importante la dirección:

- Porque ayuda a conocer el comportamiento humano y reconocer que las personas son el potencial más valioso con el que cuenta la organización.
- A través de ella se aprende que el éxito depende cada vez más del conocimiento que tengan los directivos sobre el comportamiento, y no del desarrollo de las destrezas.
- El desarrollo de las capacidades técnicas es necesario pero insuficiente para tener éxito en la administración organizacional.
- Se caracteriza por la complejidad, el cambio, la incertidumbre, la competitividad y la globalización, para administrar eficazmente el potencial de las personas de una organización, se hace indispensable estar preparado para comprender la multiculturalidad de sus trabajadores.

Algunos conceptos de dirección: (Bernal & Arango, 2013). Copilación.

“Toda gestión directiva se reduce a la gestión del comportamiento humano, puesto que es a través del comportamiento humano que las organizaciones ejecutan sus actividades, de hecho, dirigir el comportamiento es tan importante para el éxito de cualquier organización, que es aquello sobre lo que los ejecutivos, directivos y supervisores deben saber más”.
Aubrey Daniels.

“La dirección es una función de la administración que consiste en motivar a las personas e influir en ellas y en sus equipos para que realicen sus trabajos en función del logro efectivo de los objetivos organizacionales”. Robbins y Coulter.

“La dirección es el hecho de influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”. Koontz y Weihrich.

“La dirección es la función administrativa de los directivos que consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura de desempeño excelente por parte de los trabajadores según los objetivos de la organización”. Daft.

BERNAL, César & SIERRA, Hernán 2013. *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

La dirección puede ayudar a la formulación de la planificación adecuada de los objetivos, además motiva a los trabajadores para que desarrollen sus actividades de manera correcta, de esta forma se contribuye al logro de los objetivos y metas establecidas dentro de la empresa.

2.1.12. Control

(Ibídem). Proceso que consiste en evaluar y retroalimentar, es decir, proveer a la organización de información que le indica cómo es su desempeño y cuál es la dinámica del entorno en el que actúa, con el propósito de lograr sus objetivos de manera óptima.

Razones por las cuales es importante el control:

- El control se puede ejercer en todos los niveles de una empresa.
- El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición.
- Ayuda en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro.

El control consta de tres elementos que son:

- Fijación y establecimiento, aquí se analiza que controles deberán ser establecidos y cuáles serán más efectivos.

- Operación de controles, esta se realiza por todos los jefes o empleados.
- Interpretación de resultados, se trata de comparar lo que se esperaba con lo que se obtuvo.

El control te ayuda a la realización de los objetivos y a controlar si se están cumpliendo las actividades correctamente, el control es un medio por el cual se puede mejorar el desempeño laboral y de esta forma conseguir el logro de los objetivos y beneficio de la empresa.

2.1.13. Diagramación

“Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos”.

FINCOWOKY, E. B. (2009). *Organización de empresa*. México: Interamericana.

A través de la diagramación podemos establecer e identificar las situaciones o hechos empresariales detalladamente, en forma clara y precisa con lo cual ayude a una mejor presentación de la empresa fortaleciendo el éxito organizacional.

2.1.14. Organigramas

(Ibídem). Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura organizacional, además son expresados en forma intuitiva y con objetividad.

El organigrama es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada actor.

Los organigramas contribuyen a la fácil comprensión de la estructura de la organización, es decir podemos identificar las funciones, también mejorar las relaciones en la empresa por el correcto conocimiento y comunicación dentro de la empresa.

2.1.15. Utilidad de los organigramas.

“Los organigramas se utilizan como herramientas para realizar análisis sobre las empresas y sugerir una acción práctica para la administración de la gestión organizativa, los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional de todas las unidades que integran la organización”.

FINCOWOKY, E. B. (2009). *Organización de empresa*. México: Interamericana.

Los organigramas son de gran utilidad dentro de las empresas ya que ayudan a identificar o estructurar las jerarquías que existen en las empresas. Además podemos conocer las relaciones entre las unidades, los puestos existentes desde el mayor hasta el menor.

2.1.16. Características de los organigramas

(Ibídem). Para el buen desarrollo de las funciones organizacionales los organigramas tienen las siguientes características:

1. Los organigramas pueden promover la comprensión de las poblaciones de comunicación.
2. Orientar a los nuevos empleados hacia la relación y complejidades estructurales.
3. Proporcionar una imagen gráfica del aspecto integro de actividades y servicios de la organización y de las actividades y personal vital para lo mismo.

2.1.17. Finalidad de los organigramas

Los organigramas pueden ser utilizados para diversos propósitos, todo dependerá de su modalidad. Entre estas finalidades existen las siguientes.

- Ofrece una visión general de la estructura organizativa de la institución.
- Representa la más utilizada fuente de consulta con fines de información.
- Identifica las relaciones de jerarquía existentes entre los principales órganos de la empresa o institución.
- Proporciona al personal el conocimiento de su ubicación y de sus relaciones de jerarquía y de subordinación dentro de la estructura orgánica.
- Ofrece elementos de juicio para identificar duplicaciones, dispersiones y superposiciones de funciones.
- Determinar el ámbito de supervisión y control de los ejecutivos.
- Instrumentos de suma utilidad en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

FINCOWOKY, E. B. (2009). *Organización de empresa*. México: Interamericana.

Los organigramas tienen como finalidad dar a conocer la estructura organizativa, las funciones y puestos de trabajo, de esta forma se mejorara las relaciones laborales y se controlara el correcto desarrollo de las actividades para alcanzar el éxito deseado de la empresa.

2.1.18. Tipos de organigramas

Entre los tipos de organigramas podemos mencionar los siguientes:

- **Organigramas verticales**

(Naumov, 2011). Este tipo de organigrama está integrado por más de tres cajas en línea vertical; a su vez, una depende o cuelga una de otra, ya sea en línea directa o en línea puntada. Este tipo de organigrama se utiliza mucho en la mayoría de las empresas, sobre todo en aquella que tiene más de tres niveles en línea, porque son más representativos y dan más oportunidad de expresar y mostrar en que ubicación se encuentran cada puesto que integran una área determinada y esta, a su vez, integra la gran estructura que es la empresa.

- **Organigramas horizontales**

(Naumov, 2011). Este tipo de organigrama es muy común en esta época y se conoce así porque los cuadros que integran y representan los puestos van acostados y alineados de manera horizontal. Una de sus características principales es que tendrá un máximo de tres niveles, a diferencia del organigrama vertical, que consta de más de tres niveles.

- **Organigrama de bloques**

(Thompson, 2010). Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

Obtenido de:<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

2.1.19. Usos de los organigramas como instrumentos de organización

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de la comunicación.

- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del Depto.
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada Depto. o sección de la misma.

2.1.20. Ventajas y desventajas de utilizar organigramas

Ventajas de su uso.

1. Obliga a sus autores a aclarar las ideas.
2. Puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
3. Muestra quien depende de quién.
4. Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
5. Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
6. Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se proponga en la reorganización, al hacer planes de corto y largo plazo, y al formular al plan ideal.

Desventajas

1. No muestra más que las relaciones formales.
2. Indica que relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
3. No muestra la legión de relaciones informales que existe entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importante que las relaciones formales (las relaciones informales pueden ser tales que por ejemplo, un hombre tenga más de un superior o que la supervisión no la ejerza al superior, inmediato, sino de personal Staff del Depto.).

<http://psicologiaindustrialorganizacional.blogspot.com/2010/09/importancia-de-los-organigramas-y-como.html>

2.2. La administración estratégica

2.2.1. Historia de la administración estratégica

El término “estrategia” proviene de la voz griega *strategia*, derivada a su vez de *stratos*, que es la función de las palabras *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). *Stratos* significa, entonces, “jefe de un ejército”. La estrategia, desde su origen en el ámbito militar, se define como el arte o la habilidad de dirigir operaciones y proyectar la derrota de los enemigos en el campo de batalla.

FERMINI, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

La administración estratégica ayuda a dirigir las operaciones y actividades que se realizan dentro de la empresa, para ser capaz de competir con nuestros posibles enemigos empresariales.

2.2.2. Definición de administración estratégica

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

FRED, R.David. 2013. *Conceptos de administración estratégica*.

El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar las oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

Wheelen y Hunger (2007) “la administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación”.

La administración estratégica ayuda a formular y establecer los objetivos, metas, propósitos, valores y políticas en la organización, con lo cual se puede crear y aprovechar las oportunidades en un futuro, tomando decisiones adecuadas las cuales te lleven a lograr el éxito de la empresa.

2.2.3. Proceso administrativo estratégico

El proceso de Administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

1. Selección de la Misión y las principales metas corporativas.
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
3. Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
4. Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
5. Implementación de las estrategias.

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>

2.2.4. Beneficios de la administración estratégica

“La administración estratégica permite que una organización sea más proactiva que reactiva en lo que se refiere a dar forma a su futuro; permite que una empresa inicie e influya las actividades (en vez de solo responder a ellas) y, de esta manera, ejercer control sobre su propio destino”,

FRED, R.David. 2013. Conceptos de administración estratégica.

Estos beneficios son:

- El principal beneficio de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico, y racional para la elección estratégica.
- Otro beneficio importante es la comunicación ya que es la clave para una administración estratégica exitosa.
- Uno de los objetivos fundamentales del proceso es lograr la comprensión y el compromiso por parte de todos los gerentes y empleados.
- La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, ayuda, educación y apoyo, no solo una actividad de papeleo entre los altos ejecutivos.
- Los gerentes y empleados se vuelven sorprendentemente creativos e innovadores cuando comprenden y apoyan la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- La administración estratégica es la oportunidad de que el proceso confiere poder a los individuos.

(Gordon Greenley David, 1997) considera que la administración estratégica tiene múltiples beneficios:

- Permite detectar oportunidades, clasificarlas según su prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias ante los cambios adversos.
- Se logra una mejor asignación de recursos.
- Permite tomar decisiones importantes que respaldan los objetivos establecidos.
- Disminuye la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a corregir decisiones equivocadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.
- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento.
- Ofrece un enfoque cooperativo.
- Propicia una actitud positiva ante los cambios.
- Brinda disciplina y formalidad a la administración del negocio. (pág. 102;103)

FERMINI, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

La administración estratégica permite a la organización a realizar una correcta organización de sus actividades, además de establecer objetivos con los cuales puedan ofrecer cambios beneficiosos para la organización y brindar una actitud positiva de parte de los directivos de la organización.

2.2.5. Etapas de la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

La formulación de estrategias: implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a las empresas, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

FRED, R.David. 2013. Conceptos de administración estratégica.

La implementación de la estrategia: requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. (Segunda citas y siguientes citas)

La evaluación de estrategias: es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- a) Revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales.
- b) Medir el desempeño.
- c) Aplicar acciones correctivas. (pág. 6)

FRED, R.David. 2013. Conceptos de administración estratégica.

2.2.6. Matriz FODA

La matriz FODA 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.

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.

- **Fortalezas** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

<http://www.matrizfoda.com/>

- **Debilidades** son carencias o déficits de la empresa respecto a su desempeño cuando se compara con otras, por lo que se genera una desventaja frente a ellas. Pueden originarse por deficiencias
- **Amenazas** son factores del ambiente externo a la empresa que afectan su rentabilidad y su posición en el mercado, como nuevos competidores, precios más baratos para el cliente o cambios demográficos, sociales, políticos y económicos en el entorno. En las habilidades, en la experiencia o a una falta de activos en el capital humano o físico.

FERMINI, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

2.2.7. Análisis FODA

Thompson y Strickland (2001), el análisis FODA “se basa en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientadas a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía y su situación interna”

Wheelen y Hunger. “la esencia del FODA es la oportunidad dividida entre la capacidad. Una oportunidad por sí misma no tiene valor real a menos que una empresa tenga la capacidad (por ejemplo, recursos) para aprovecharla”. (pág. 141)

FERMINI, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

Mediante el análisis FODA se puede concluir como hacer uso de los recursos, según la situación interna de la empresa y las condiciones externas, y como desarrollar mejoras en estos recursos.

2.2.8. Gestión por competencias

(Ibídem). “Las competencias son características subyacentes en el individuo que están causalmente relacionadas con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”. Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las competencias siempre se refieren al comportamiento y conocimientos de las personas en el trabajo son fáciles de detectar o evaluar.

Criterios efectivos para definir competencias:

- Definir criterios de desempeño
- Identificar una muestra
- Recoger información
- Identificar tareas y los requerimientos en materia de competencias de cada una de ellas.

- Validar el modelo de competencias
- Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos: selección, entrenamiento y capacitación, desarrollo, evaluación de desempeño, planes de sucesión y un esquema de remuneraciones.

ALLES, Martha. 2012. *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Gránico.

La gestión por competencias ayuda a las empresas a gestionar correctamente el talento humano y de esta forma se beneficiaran de una ventaja competitiva, la cual llevara a la empresa al éxito, al implantar un nuevo estilo de dirección en la organización de manera integral y efectiva, con lo cual ayude a aprovechar las cualidades de su grupo de trabajo.

2.2.9. Selección de personal por competencias

(Ibídem), Las empresas que deseen responder a sus clientes, deben desarrollar productos y servicios de calidad, acordes con las normas internacionales, esto ayudaría a que se posicionen mejor en el mercado y haría que existan empresas más competitivas en el mundo cambiante que estamos viviendo.

La selección de personal es una actividad propia del departamento de recursos humanos además de otros departamentos de la organización. Su principal objetivo es escoger al candidato más apto para cierto cargo, tomando en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo esta actividad las empresas emprenden ciertos pasos muy similares como pueden ser entrevistas psicológicas y técnicas, pruebas psicométricas, visitas domiciliarias, verificación de referencias, entre otras.

2.2.10. Valores organizacionales.

Los valores organizacionales son los relacionados con la actividad puramente administrativa que pueden ser flexibles y cambiantes. Los valores organizacionales son aquellos criterios o pautas de comportamiento que orientan a la organización o compañía a ser cada vez mejor como compañía en sentido integral (mejor espacio de trabajo para las personas que allí laboran, mejores bienes o servicios para los clientes, mejores relaciones con los proveedores y la competencia, contribución adecuada al desarrollo de la sociedad).

BERNAL, César., & ARANGO, Hernán. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

Los valores organizacionales en la empresa ayudan a mejorar las relaciones entre el personal de la empresa, también con los clientes, proveedores contribuyendo así con el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Entre los valores administrativos u organizacionales, se suelen mencionar los siguientes:

- La calidad
- La productividad
- La participación
- El liderazgo
- El compromiso con los clientes
- La responsabilidad social
- El trabajo en equipo
- La innovación
- La disposición al cambio
- La competitividad

2.2.11. Eficacia, eficiencia, y productividad

- **Eficiencia**

Significa hacer las cosas de manera correcta (“hacer las cosa bien”) y producir lo máximo a partir de una cantidad mínima de insumos.

“Eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados, es la utilización apropiada de los recursos requeridos o disponibles para el logro de objetivos. Así, los indicadores de eficiencia orientan el control de los recursos por procesos, asociados a un objetivo particular y a los insumos del mismo”.

ROJAS, David. CORREA, Espinel. GUTIÉRREZ, Fabiana. 2012. Sistemas de control de gestión. Ediciones de la U

La eficiencia es hacer las cosas correctas optimizando al máximo los recursos y logrando los resultados esperados por la empresa.

- **Eficacia**

Significa hacer “las cosas de manera correcta”, es decir hacer aquellas tareas laborales que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas.

(Ibídem). “Eficacia es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados, es decir, es el logro de los objetivos y resultados planificados que satisfacen las expectativas del cliente y demás partes interesadas. Los indicadores de eficiencia se establecen para controlar resultados planificados, es decir, objetivos, productos o servicios, cuyas características satisfacen al cliente y partes interesadas”.

La eficacia es la forma de hacer las cosas bien es decir cumplir con las actividades planificadas dentro de la organización para satisfacer las necesidades y expectativas de los integrantes de la empresa y de los clientes.

- **Productividad**

“La productividad es el conjunto de medida o indicadores de la producción de un individuo, grupo u organización en relación con los factores o recursos que se hayan utilizado. La productividad debe ir acompañada de la calidad de trabajo y del bienestar del personal”.

FERMINI, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

2.3. La planificación estratégica

2.3.1. Definición de plan estratégico

(Ibídem). Según Thompson y strickland (2001) el plan estratégico es “una exposición que delinea la misión de una organización y su futura dirección, los objetivos de desempeño a corto y largo plazos y la estrategia”.

La planeación estratégica es la forma en que una organización define su razón de ser y se proyecta al futuro mediante el análisis sistemático de su entorno, formula sus objetivos a mediano y largo plazo y las estrategias para el logro de los respectivos objetivos de formal que se diferencie de la competencia.

2.3.2. ¿Para qué sirve un plan estratégico?

Un plan estratégico es una herramienta de gran utilidad para la organización para:

- Para diseñar un ambiente adecuado.

- Para un desempeño más eficaz de las personas.
- Para hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales.
- Para solucionar problemas.
- Para la definición y consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Para afrontar adecuadamente los cambios.
- Para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales. (pág. 18)

David, R. L., & Johana, M. M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U.

2.3.3. Características de la planeación estratégica

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el periodo, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

2.3.4. Pasos de la planeación estratégica

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye que valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales. La formulación y alineación de la estrategia están encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización

con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación.

David, R. L., & Johana, M. M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U.

2.3.5. Fases de la planeación estratégica

Para la formulación de un plan estratégico se debe considerar los diferentes aspectos o fases:

- Fase filosófica, que comprende la definición o ajuste de la misión, la visión, los valores y las políticas institucionales o corporativas.
- Fase analítica, conformada por la definición de objetivos corporativos u organizacionales, el análisis del entorno externo e interno de la propia organización en sus situaciones presentes y prospectivas, y la determinación de estrategias para la consecución de los respectivos objetivos.
- Fase táctica u operativa, la cual comprende la definición del plan de acción (actividades y responsables) y la asignación del presupuesto de inversión para la implementación del respectivo plan estratégico.

BERNAL, César., & ARANGO, Hernán. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

2.3.6. Análisis situacional

El análisis situacional es el estudio del medio en el que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

<http://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacion>

2.3.7. Definición del diagnóstico

Es un término que se utiliza en el mundo de la medicina y significa “conjunto de signos que fijan el carácter peculiar de una enfermedad, este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de una organización”. Indica cómo se encuentra esta organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas.

TORRÉS, Zacarías 2014. Administración estratégica. Larousse, grupo editorial Patria

El diagnóstico es el horizonte temporal de varios años en el que se revalora la estrategia actual de una organización buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y, analizando los recursos de esa organización para descubrir sus fuerzas y habilidades.

2.3.8. Fases para elaborar un diagnóstico.

Para elaborar un buen diagnóstico tiene las siguientes fases:

- Preparación.- organizar la información, plantear el plan de acción, describir las diferentes actividades, para realizar el estudio y programar las diferentes reuniones con las personas involucradas.
- Análisis.-Todas las áreas de la compañía dependen unas de las otras por lo tanto es necesario identificar sus debilidades y fortalezas en cada una de ellas.
- Definición del problema.- una vez identificadas cada una de las fallas es necesario realizar prioridad para así y desarrollarlas una a una.
- Plan de acción.- es la formulación de solución a los problemas en un tiempo determinado.

- Redacción de informe.- es la presentación por escrito del diagnóstico exponiendo los resultados.

TORRÉS, Zacarías 2014. Administración estratégica. Larousse, grupo editorial Patria

2.3.9. Misión

La misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones y corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones, da claridad de actuación a los integrantes de la organización al señalarles y permitirles comprender como se relacionan lo que cada uno de ellos realiza en el desarrollo de sus actividades con el propósito general de la misma.

BERNAL, César., & ARANGO, Hernán. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

La misión debe estar vinculada con los valores o principios, la visión y las políticas organizacionales o corporativas. Una buena declaración de la misión debe comunicar emoción y sentimientos que despierten interés por la organización o corporación, tanto de los trabajadores como de los inversionistas, los clientes, los proveedores y la comunidad, entre otros stakeholders.

Características de la misión:

- Enunciado breve y claro
- Declaración de la necesidad a satisfacer, segmento de clientes a los que se dirige, capacidades y recursos con los que se cuenta para la satisfacción de las necesidades.
- Refleja las ventajas competitivas para la organización
- Es flexible pero concreta

- Es realista y motivadora
- Refleja la filosofía de la organización.

2.3.10. Visión

“La visión es la descripción de la imagen futura que se quiere para cada organización, es decir, la visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y los objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y su posición competitiva”. Es una imagen de un futuro ideal realista pero atractivo para la organización o corporación, una condición que induce a las personas a asumir compromisos para alcanzar dicho sueño o imagen que visualiza un estado de futuro mejor.

BERNAL, César., & ARANGO, Hernán. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

La visión proporciona la dirección hacia la cual la organización deberá moverse durante un horizonte de tiempo para lograr la imagen o visualización a la que pretende llegar. Es decir, indica un sentido de futuro y orienta el comportamiento de las personas de la organización frente al destino que esta desea construir o realizar.

Características de la visión:

- Proporciona la dirección hacia la cual la organización decidió moverse.
- Motiva el compromiso de los stakeholders para llevar la organización a la dirección deseada.
- Se define para un horizonte de tiempo.
- Es un ideal realista.
- Estado futuro deseado por una organización.

2.3.11. Objetivos

Un objetivo es algo pretendido o ambicionado con respecto a un requisito en particular, calidad, finanzas, competencias, etc. Los objetivos estratégicos sin excepción alguna, deberían ser:

S: simples

M: medibles

A: alcanzables

R: retadores

T: tiempo (periodo de logro)

ROJAS, David. CORREA, Espinel. GUTIÉRREZ, Fabiana. 2012. Sistemas de control de gestión. Ediciones de la U

Los objetivos permiten monitorear o hacer seguimiento del cumplimiento de las estrategias en las organizaciones. Para su valoración se utilizan los indicadores, por tanto, el conjunto de indicadores de una organización debe cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en las estrategias.

2.3.12. Clasificación de los objetivos

Individuales y colectivos

Objetivos individuales, son los fines que persiguen cada persona.

Objetivos colectivos, son aquellos fines que persiguen varias persona.

Particulares y generales

Objetivos particulares, los que forman parte, de otros objetivos más amplios.

Objetivos generales, aquellos que comprenden dentro de sí mismos varios objetivos básicos o principales.

Subordinados y básicos

Objetivos subordinados, son los que son meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales.

Objetivos básicos, los que de alguna manera se detiene la intención de la persona o institución.

A corto o largo plazo

Objetivos a corto plazo, son los que se considera a un año o más.

Objetivos a largo plazo, cuando se llevaran más de un año. (pág. 9)

GAMALIEL, T. C., Evelyn, E., & Marleny, B. 2009. *Administración por objetivos*. El Cid Editor,apuntes.

2.3.13. Estrategias

(*Fermini, 2014*). Según, Chandler 1962 define a la estrategia como “el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.

FERMINI, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzara los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversidad, la

adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación, y las empresas conjuntas”.

FRED, David 2013. Conceptos de administración estratégica.

“La estrategia es el conjunto de objetivos (propósitos o metas), planes, políticas y programas que definen el campo de acción de los negocios, los proveedores y la organización humana, tecnológica y económica que requiere una empresa”.

ACERO, Luis. C. 2010. *Dirección estratégica*. ECOE.

La estrategia, concebida como posición, se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo para responder a las oportunidades y amenazas externas aprovechando sus fortalezas y reduciendo sus debilidades internas.

Elementos fundamentales en las estrategias que tienen éxito:

- Objetivos claros
- Comprensión del entorno
- Apreciación de las fortalezas y debilidades internas.
- Efectiva implementación.

La estrategia es útil para:

- Lograr objetivos.
- Trazar alternativas de acción.
- Tomar decisiones.
- Evaluar alternativas.
- Enfrentar la competencia.

- Solucionar problemas.

2.3.14. Políticas

Las políticas son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes.

FRED, David 2013. Conceptos de administración estratégica.

Las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing. Finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, administración de sistemas informáticos.

Según, Koontz y Weihrich, Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, evitando la repetición del análisis de situaciones iguales o similares cada vez que se presentan; unifican criterios y facilitan la delegación de autoridad en el interior de las organizaciones. (pág. 73)

BERNAL, César., & ARANGO, Hernán. (2013). *Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI*. Pearson Educación.

2.3.15. Fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “**Modelo de Competitividad Ampliada de Porter**”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

<http://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>

Las cinco fuerzas de portes son:

- **Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.** Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
Este tipo de amenazas puedes depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.
- **Poder de negociación de los proveedores.** Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- **Poder de negociación de los compradores.** En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- **Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos.** En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.
- **Rivalidad entre competidores.** En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- ✓ Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- ✓ Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- ✓ Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- ✓ Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- ✓ Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- ✓ Que el mercado se sature
- ✓ Que existan competidores muy diversos.

<http://www.5fuerzasdeporter.com/>

2.3.16. Objetivo con el que fueron creadas las 5 fuerzas de porter

El objetivo es claro, lo que se quiere es calcular la rentabilidad de una empresa con el fin de ver el valor actual de la empresa y la proyección a futuro.

Las 5 fuerzas de Porter son una de las herramientas de marketing más usadas en todo el mundo y están pensadas para dar un apoyo a los negocios y las empresas que quieran conseguir sacar el máximo rendimiento a su empresa en un buen tiempo.

2.4. El cantón Ibarra

2.4.1. Datos generales

Ibarra está ubicada en la zona norte de Ecuador, a 115 Km. al noreste de Quito. Es la capital de la Provincia de Imbabura y conocida como la Ciudad Blanca, por ser Villa de los Españoles aún conserva su sabor de antaño, cada rincón guarda recuerdos del pasado que se proyectan al presente y donde armoniosamente se combina lo colonial con lo moderno.

Ibarra fue fundada el 28 de septiembre de 1606, por el Capitán Cristóbal de Troya por mandato de Don Miguel de Ibarra, Presidente de la, entonces, Real Audiencia de Quito. Los

motivos para la construcción de la ciudad fue que se necesitaba una ciudad de paso en el camino Quito-Pasto y la construcción de una ciudad con acceso rápido al mar.

El cantón tiene una belleza escénica de lagunas en un entorno natural y cultural producen en el visitante la sensación de la presencia divina, diseñando y dibujando armoniosamente los espectaculares parajes de la Ciudad Blanca y de su ámbito cantonal.

El catón Ibarra cuenta con varios atractivos turísticos que vienen desde la época de los Incas, la ciudad también goza de paisajes exuberantes; y al ser multicultural, todo esto sumado con los servicios, como la gran variedad de infraestructura hotelera y gastronómica la convierte en el mejor sitio turística de la provincia

<http://www.ecuale.com/imbabura/ibarra.php>

2.4.2. Población

Según el VII censo nacional de población realizado en el año 2010, de los 14' 483 499 habitantes que tiene el Ecuador, la población total del cantón Ibarra alcanza a 181.175 habitantes de los cuales 93.389 corresponden a mujeres y 87.786 a hombres. (Fuente INEC).

Gobierno autónomo descentralizado san miguel de Ibarra (2010): Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Ibarra:

http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/IMBABURA/IBARRA/INFORMACION_GAD/01%20CANTON%20IBARRA_PDOT/1%20Plan%20de%20Desarrollo%20y%20Ordenamiento%20Territorial%20del%20Cant%C3%B3n%20Ibarra/PARTE%201%20-%20PLAN%20IBARRA%202031.pdf

2.4.3. Actividades económicas

En Imbabura se han desarrollado algunas empresas industriales como: Cemento Selva Alegre e ingenio azucarero; además existe producción artesanal relacionada con la producción de panela, aguardiente, nogadas y elaboración de alimentos y bebidas.

La rama artesanal ha cobrado gran importancia siendo muy apreciados los trabajos en cuero, los tejidos de Otavalo mundialmente conocidos. La agricultura que es la base de la economía de la provincia de Imbabura, ofrece productos variados: maíz, trigo, cebada, fréjol, anís, legumbres, hortalizas, tomate riñón, cabuya, alfalfa; frutas como: papaya, piña, caña de azúcar, ciruela, guabo, aguacate, plátano, naranja, cacao y café. La actividad ganadera es rentable gracias a los buenos pastizales existentes, que han ayudado a la crianza de ganado vacuno ovino y porcino.

<http://www.ecuale.com/imbabura/>

2.5. Historia de los balanceados

“Los alimentos balanceados son alimentos elaborados para animales, de tal manera que cumplan con los requerimientos nutricionales de éstos. Así, la materia prima utilizada en la fórmula de la dieta alimenticia es transformada en alimento, lo que a su vez contribuye a uno de los factores más importantes para la producción de animales (alrededor de un 50 % de los costos de producción se deben a la alimentación). Este caso lo podemos ejemplarizar con los alimentos balanceados para el sector avícola donde encontramos la cadena maíz - soya - avicultura. Esta industria es la más grande en la producción de animales en el país, seguida por la de camarón, en la que Ecuador se sitúa entre los principales productores a nivel mundial.” “Los alimentos balanceados se iniciaron como una industria orientada netamente a las aves y ganado. Luego en la década de los 60 e inicios de los 70 la industria de cultivo de camarón tuvo un despegue que propició que en la década de los 80 el país cuente con una fabulosa infraestructura que satisfaga la demanda de alimento de este producto, creciendo a

medida que se incrementó la producción de camarón. A partir del año de 1.998 la mancha blanca sacudió la industria camaronera, trayendo secuelas a la industria de alimentos balanceados. Sin embargo, con la recuperación del sector camaronero, se ha reactivado de a poco la producción de alimentos balanceados.”

“El objetivo de los alimentos balanceados es satisfacer los requerimientos nutricionales o alimenticios de los animales, además de asegurar la calidad y disponibilidad de éste, problema característico de los alimentos no elaborados. Por este motivo se elabora un producto diferente para cada tipo de animal e inclusive para cada etapa de desarrollo.

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7587/1/27478_1.pdf

2.6. Generalidades de la alimentación animal.

2.6.1. Aves

La nutrición en aves ha evolucionado desde la alimentación mediante “esparcimiento de cereales” entre las pocas gallinas que conformaban un galpón hasta la formulación científica actual, desconcentrados de menor costo para las grandes explotaciones de pollos o ponedoras eficientes.

Durante los primeros veinte años de este siglo el conocimiento de la nutrición avícola se reducía al conocimiento de que los cereales eran los cimientos de la porción de alimentos secos de las gallinas, que éstos cereales deberían suplementarse con sustancias nitrogenadas como: leche descremada o harinas de carne y que un buen pasto era definitivamente esencial para el crecimiento satisfactorio, desarrollo y puesta de las gallinas.

Entre 1920 y 1950, las necesidades de las aves fueron descubriéndose poco a poco. Luego de aislar e identificar los nutrientes se determinaron las necesidades de cada una de ellas.

Ahora se conoce, con más precisión, las necesidades cuantitativas de iniciación y crecimiento de los pollos para cada uno de los nutrientes conocidos.

2.6.2. Porcinos

Con los progresos investigativos acerca de la nutrición porcina, se le ha dado un nuevo enfoque científico a su alimentación, combinando los requerimientos nutricionales del cerdo con su fisiología, para de esta forma obtener máxima producción de carne magra, que cumpla con las normas nutricionales y de calidad establecidas. Siempre se ha tenido la creencia de que la carne de cerdo es perjudicial para la salud, esto se debe a inadecuados métodos de nutrición que generaban una película gruesa de grasa entre la piel y el músculo del animal, pero con los avances tecnológicos y las nuevas alternativas de nutrición, este concepto se ve errado.

2.6.3. Bovinos

Durante el último cuarto del siglo pasado, la industria ganadera ha dejado de ser un medio de vida más para convertirse en amplio campo comercial, basado en los adelantos conseguidos por las ciencias tanto biológicas: nutrición genética, fisiología, como por las dedicadas a luchar contra las enfermedades. Antes los ganaderos criaban animales elegidos por ellos mismos y los vendían en el mercado por el precio que les fuera ofrecido. Hoy en día, los ganaderos tienen que pensar en satisfacer verdaderamente los gustos del consumidor y las exigencias de nutrición establecidas por las leyes. De ahí la importancia de todos los adelantos de la tecnología de alimentos para la nutrición de ganado bovino tanto de carne como de leche. Son múltiples las maneras como la tecnología puede contribuir al mejoramiento de la calidad de la alimentación. La industrialización de los alimentos, ofrece amplias perspectivas para mejorar la calidad de estos e introducir nuevos productos a base de materias primas hoy no utilizadas en la alimentación bovina y mediante combinaciones de

productos convencionales y no convencionales para desarrollar y comercializar alimentos de alto valor nutricional y relativo bajo costo.

2.6.4. Equinos

Los caballos fueron domesticados en el año 2500 a.C., desde entonces le han servido al hombre para trabajo, diversión y compañía. Tras la creación de máquinas que podían reemplazar su fuerza productiva, su uso ha disminuido considerablemente. Las razas de recreación han logrado adaptarse y crecer con más fuerza, por lo que es necesario una alimentación adecuada para mantener los ejemplares con los requerimientos básicos de nutrición.

2.7. Funciones de los alimentos

El alimento que perciben los animales es utilizado con propósitos diversos y su uso exacto varía según la especie, la edad y la productividad del animal. En todos los casos, cierta parte del alimento sirve para mantener las funciones corporales al margen de cualquier producción útil. Esto se conoce como necesidad de mantenimiento.

Los individuos jóvenes en crecimiento necesitan principios nutritivos adecuados para la formación de tejido muscular y óseo; los animales en terminación requieren el aporte de alimentos energéticos para la acumulación de grasa; las hembras en gestación tienen necesidad de alimentos apropiados para el desarrollo de sus fetos y, después del parto, para la producción de leche, mientras que los animales para trabajo los emplean para obtener la energía que destinan al trabajo o para la producción de huevos y lana.

Oliveros, C. tecnología de alimentos balanceados para animales:
http://www.academia.edu/4758114/TECNOLOG%C3%8DA_DE_ALIMENTOS_BALANCEADOS_PARA_ANIMALES

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MACRO DISTRIBUIDORA CER-AVI

3.1 Introducción

La planeación estratégica es un proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, además se analiza la situación interna y externa de la misma, se establecen los objetivos, y se formulan las estrategias necesarias para alcanzar metas propuestas. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, es un proceso participativo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los objetivos.

Define la misión y visión de la empresa indicando hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, la misión de la empresa es la razón de ser. Ayuda a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían existir. Evalúa información sobre el análisis externo y análisis interno, los valores, los objetivos, y las estrategias, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una, ayuda a seleccionar las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo. Y, finalmente, una vez que hemos determinado las estrategias que vamos a utilizar, se procede a diseñar los planes estratégicos, en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas.

En el plan estratégico se debe señalar: cuáles serán los objetivos que permitan alcanzar las metas propuestas, cuáles serán las estrategias que se van a realizar, las cuales permitan alcanzar los objetivos, qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir,

quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de los objetivos, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

3.2. Misión

Cer-Avi es una empresa dedicada a la comercialización de productos balanceados de calidad, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes, cubriendo la necesidad de alimentación animal, dentro y fuera de la provincia.

3.3. Visión

En el año 2020 la macro distribuidora Cer-Avi anhela ser una comercializadora altamente reconocida por la calidad y excelencia de sus productos de alimentación avícola, ganadera, porcina, y con expansión de nuevos productos y líneas de distribución. Garantizando la satisfacción de nuestros clientes, manteniendo un compromiso social y ambiental con la ciudad.

3.3.1 Objetivos estratégicos.

- A través de la implementación del plan estratégico en la macro distribuidora lograremos competir con mercados nuevos, mejorando de esta forma la comercialización de nuestros productos.
- Contratar más mano de obra calificada y capacitada para la macro distribuidora, ya que por medio de esto lograremos satisfacer a nuestros clientes y cumplir con la demanda de nuestros productos brindando la atención inmediata.
- Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la calidad y marca de nuestros productos en el mercado incrementando de esta forma las ventas.
- Con la aplicación del plan estratégico en la macro distribuidora podremos definir objetivos y metas claras las cuales ayudaran a mejorar la

comercialización y ambiente laboral de la empresa, además podremos realizar campañas para reutilizar los productos no renovales y convertirlos en una oportunidad para nuestra empresa.

- Situar a la macro distribuidora en un lugar más adecuado; es decir donde exista más afluencia de clientes y personas que compren alimentos balanceados para sus animales mejorando de esta forma nuestras ventas y logrando ser aún más competentes en el mercado.

3.4. Valores institucionales

3.4.1. Respeto

Aceptar y comprender a los demás, tal y como son, con sus defectos y virtudes, sustentándonos en el respeto por la vida y por todos los seres que nos rodean. Así llegaremos a tener un clima laboral adecuado en el trabajo y en el convivir cotidiano buscando una mejor calidad de vida.

3.4.2. Honradez

Cualidad que todo los trabajadores deben tener, además del respeto ya que es un medio con el cual las personas nos identificamos, respetar lo ajeno es fundamental en la empresa, ya que de esta forma lograremos conseguir la confianza de nuestros superiores y compañeros de trabajo, y seremos elogiado y reconocidos por esta gran virtud...

3.4.3. Responsabilidad

Ser responsables es un deber de cada trabajador y está en la conciencia de cada persona, por eso es importante reflexionar, administrar, orientar y valorar los actos y consecuencias de las labores cotidianas, siempre en el plano de lo moral y ético, hay que ser responsable tanto en

la vida laboral como en lo personal para así destacarnos por este gran valor, y conseguir el mejoramiento personal y de la empresa.

3.4.4. Ética moral

Reconocer con rapidez aquello que es bueno y malo, el verdadero comportamiento hacia los compañeros de trabajo y lo más importante hacia el cliente quien es el motor que mueve esta gran máquina de recursos humanos que es la empresa, la ética es un valor muy importante en la empresa por lo que se distinguirá de las demás por sus reconocimientos logrados.

3.4.5. Liderazgo.

Enfocados en la visión y la misión de la empresa formando parte e influenciando a todos los integrantes de la empresa brindando apoyo con entusiasmo en todos los procesos para conseguir el logro de objetivos comunes, tomando la iniciativa en gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar, para el bien común y de la empresa misma.

3.4.6. Perseverancia.

es importante ser perseverante, debido a que aplicaremos técnicas y procedimientos en búsqueda de una correcta administración, sin embargo si no logramos los objetivos deseados que con seguridad no será por falla técnica sino más bien por problemas como la no colaboración de algún trabajador común, ya que solo quiere cumplir los horarios de trabajo y no adquiere responsabilidad laboral, por lo que no se cumple con la misión y visión de esta empresa, es por eso que debemos ser siempre perseverantes en todo trabajo que compete para conseguir un porvenir mejor para la empresa.

3.4.7. Dinamismo.

Ante todo el cliente siempre tiene la razón y es quien nos apoyará a lo largo de todo este trayecto en búsqueda de la calidad del producto, es por eso que debemos ser muy activos y

dinámicos física y mentalmente ante cualquier problema que se amerite en la realización de los objetivos de esta empresa.

3.5. Políticas

3.5.1. Políticas hacia el cliente.

El cliente siempre tiene la razón, por lo cual se evitará discusiones o conflictos, si existe algún problema se resolverá directamente con el superior encargado, esto se lo hará de la manera más cordial y elegante posible. Por otro lado en nuestro local el servicio debe satisfacer correctamente las necesidades del cliente a través de la aplicación de los valores institucionales.

3.5.2. Políticas de capacitación.

Todo empleador está en la obligación de capacitar a los nuevos trabajadores para lograr una colaboración efectiva y no debe demostrar egoísmo, ya que debe permitir que estos caigan en errores los cuales no sean de gravedad. Ya que así prosperamos conjuntamente mediante la ayuda y el reconocimiento de que todos los integrantes, también se debe socializar la misión, visión, políticas y valores de la empresa.

3.5.3. Políticas de control de costos y gastos.

Es política de la empresa que todo aquel que trabaje en ella se sujete a las normas de la empresa y a ser controlado en los gastos y costos mediante el mecanismo que fuere necesario, así como también a la verificación constante de inventarios mensuales, auditorias u otras operaciones.

3.5.4. Políticas en los trabajadores, y el reclutamiento interno.

Es política de la empresa, evaluar a sus colaboradores, esto con el fin de garantizar el correcto desarrollo de actividades operacionales y actitudinales determinando los puntos importantes y

los puntos negativos que servirán para su continuidad en la empresa o su ascenso inmediato a otra área ya que ha cumplido perfectamente con sus responsabilidades, y procedimientos que se le han designado.

3.5.5. Políticas de ventas, contratos y promoción.

Es política de la empresa capacitar al personal de ventas para así obligatoriamente obtener resultados positivos que consistan en involucrar al personal en la búsqueda y el mejoramiento de los ingresos de la empresa, mediante la toma de decisiones en base a las ventas, y el correcto desenvolvimiento ante el cliente.

3.6. Estrategias.

3.6.1. Estrategias de preventa

Esta parte es esencial para el inicio de un sin número de actividades, gestiones y proyectos que aumentaran significativamente las ventas, buscando así el porvenir de la empresa y el cumplimiento de metas e índices de superación económica mejorando los ingresos económicos para todos los integrantes de la empresa, llegando a niveles más altos de reconocimiento empresarial.

- **Internet.**

En este importante y económico medio de comunicación virtual podemos ampliar la visión de nuestro negocio ya sea nacional e internacionalmente, para lo cual principalmente crearemos la página web (www.ceravi.com.ec) la cual nos servirá para promocionar nuestros productos, ya que los clientes nos harán llegar comentarios y sugerencias por medio de correos electrónicos que deberán pronta y correctamente ser respondidas por personal del departamento de ventas.

- **Visitas personales a micro-distribuidores, haciendas o fincas.**

Esta actividad es básica para la venta y promoción de nuestros productos, debido a que cuando nos acercamos a hablar personalmente casi siempre tenemos más de un cliente que está interesado en escucharnos, pues existen muchos mecanismos de llamar la atención.

Siempre dando mayor importancia a la oficina principal, pues tenemos que hablar con la persona más importante de la entidad para conversar de una manera muy educada y ofrecerle nuestros productos, de esta manera podemos ofrecer promociones, descuentos, obviamente todas estas negociaciones son con total reserva y privacidad.

- **Cadena de venta**

Este procedimiento consiste en buscar vendedores en otros lugares de la provincia, pues ellos ganan sueldo por comisión directa de la venta total, es decir por ejemplo un 10% por producto vendido, así pues tenemos personas regadas por toda la provincia ofreciendo alimentos balanceados para sus animales, fuera y dentro de la provincia.

- **Alianzas estratégicas.**

Alianzas con otras macro-distribuidoras, empresas productoras de alimentos balanceados, etc. de tal manera que trabajando conjuntamente en la venta de nuestros productos de esta manera nuestros clientes internos y externos estarán satisfechos con el producto.

- **Promoción.**

Destinar un porcentaje de las ganancias en publicidad, ya que dicho porcentaje no representa un gasto sino más bien una inversión.

3.6.2. Estrategias de venta.

- **Atención al cliente**

Una vez que el cliente ha llegado a nuestras instalaciones debemos concientizarnos que el cliente es un individuo con necesidades y preocupaciones, aunque no siempre tenga la razón, pero siempre tiene que estar en primer lugar si queremos distinguirnos por la calidad del producto. Así pues para que esta empresa funcione bien en esta estrategia, debemos comprender la importancia que tiene el cliente dentro de la institución, para esto aplicaremos los siguientes principios y valores:

- El cliente es la persona más importante del negocio, el cliente no depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- El cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- El cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- El cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- El cliente no es solo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- El cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

En esta parte podemos concluir que el cliente es pieza clave para esta organización porque, gracias a él, depende la existencia de ésta y también de todas aquellas personas que laboran en la misma. Por esta razón reitero que toda la empresa debe estar presta a participar de este plan estratégico en el que destacamos los valores de la empresa, y la consecución de los mismos en esta parte tan importante como lo es el cliente, motor fundamental de nuestra organización ya que gracias al pago que hace él, por nuestro producto, contamos con trabajo, salarios, etc.

3.6.3. Estrategias de postventa.

Después de la venta, tenemos arduo trabajo ya que a cada uno de los clientes que visitaron nuestro lugar, no lo descuidaremos ya que buscamos su fidelidad hacia nuestro negocio, esto lo lograremos mediante algunos procedimientos que ameritan mucha innovación, respeto, estudio y decisión. Para esto son importantes los siguientes ítems:

- **Nivel de satisfacción en el cliente.**

Se lo medirá mensual, trimestral, semestral, anual, y mediante asamblea se expondrá los resultados, para la toma de decisiones.

- **Buzón de sugerencias.**

Los clientes pueden dejar sus comentarios, sugerencias o reclamos en un buzón interno que se encuentre en la parte más visible del local.

- **Capacitación.**

La capacitación es importante que se la haga periódicamente a los vendedores y también a todos los trabajadores para que ellos estén prestos a preguntas frecuentes de los clientes en lo referente a producto, precios, promociones, etc.

- **Innovación.**

Es importante informar a nuestros clientes sobre las recientes innovaciones en la última temporada, así mismo si existen promociones o descuentos, para de esta manera mantener un contacto directo y constante con nuestros clientes.

- **Encuestas.**

Son importantes para conocer las necesidades de los consumidores elaborando la tabulación correspondiente y determinar acciones pertinentes.

- **Nivel de ventas.**

Es importante conocer el promedio de ventas sean estas mensuales, anuales o específicas (determinada fecha).

3.6.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la empresa o sector a la que pertenece.

3.6.5 Amenaza de la entrada de los nuevos competidores.

Existe mucha competencia de alimentos balanceados, ya que en la cual las barreras de entrada al mercado son muy fuertes. Los productos son muy semejantes entre sí, y existen muchos locales donde venden el producto a menor precio.

3.6.6 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de productos balanceados diferenciados tienen más poder y también estos proveedores de alimentos balanceados pueden hacer una integración vertical hacia delante, tiene un mayor poder, y dichos proveedores pueden crear sus propios negocios.

3.6.7 Poder de negociación de los compradores

El verdadero cliente de los alimentos balanceados de la macro distribuidora es la gente que vive de la crianza de animales bovinos y porcinos.

En este sector, los productos están diferenciados, por lo que los clientes observarán características diferentes entre el producto de una empresa con el producto de otra empresa y es posible que los clientes sean fieles a alguna diferencia en particular (marca, calidad), por lo cual no les importara tanto los precios, lo que causa que el poder de los clientes disminuya.

3.6.8 Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos

La amenaza por la aparición de productos sustitutos en el mercado de los negocios de alimentos balanceados pueden ser los negocios de venta forraje, y papas para que la rentabilidad de la empresa disminuya y para que esta deje de funcionar.

3.6.9 Rivalidad Entre Competidores

Por un lado existe un número elevado de empresas que ofrecen el mismo producto pero por otra parte la macro distribuidora ofrece un servicio, que es la entrega a lugares fuera de la ciudad que no realizan muchas empresas de alimentos balanceados. Aun así la competencia es alta, la principal competidora es la misma empresa proveedora del producto. La rivalidad¹ principalmente entre estas dos empresas, se debe a que distribuyen el mismo producto y se diferencia por el precio.

3.6.10 Modelo de las 5 fuerzas de porter



3.7 Matriz de propuesta estratégica.

Tabla N° 6 Matriz de propuesta estratégica.

Nudos críticos	Causas	Efectos	Nivel de prioridad	Tipo de solución	Responsable
Inestabilidad administrativa	- Falta de responsabilidad en el área administrativa. - Personal no capacitado.	Se produce una mala administración en la empresa. · Existen problemas por el desconocimiento en las diferentes áreas.	1	Actividad	Área administrativo
Control inadecuado en inventarios, y servicio al cliente, etc.	- Control inadecuado por parte del responsable. - Las funciones y obligaciones no están correctamente definidas.	· Desorganización · Irresponsabilidad · Pérdidas económicas · Mala atención al cliente.	1	Actividad	Área contable, bodeguero.
Personal no capacitado	- Falta de presupuesto para capacitar. - No se exige como requisito tener un título profesional o tener experiencia.	El cliente es el más afectado por el mal servicio Crea una mala imagen en la macro-distribuidora.	1	Actividad	Área administrativo
Existencia de áreas mal planificadas, debido a que fue una empresa creada empíricamente.	No existe una adecuada planificación para determinar el orden de prioridades a construir	Las áreas vinculadas están muy distantes · No existe acceso para trabajadores con capacidades especiales.	1,2	Proyecto	Área administrativo
Falta de promociones y difusión de los productos que ofrece la macro-distribuidora.	- No se realiza promociones de los productos que ofrecen. - No cuenta con un departamento de promoción.	Demasiada competencia en el mercado. · La gente desconoce de la existencia de la macro-distribuidora.	1	Actividad	Área de ventas y atención al cliente.

No existe un plan de marketing y publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> - No se asignan los recursos necesarios para la ejecución. - No existe un cronograma de trabajo - No existe un responsable para realizar la publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> · Disminución de clientela · Desconocimiento de los productos que se comercializa. · Disminución de ventas 	1,2	Gestión	Área de ventas y atención al cliente
No cuenta con un manual de seguridad (plan de contingencia)	<ul style="list-style-type: none"> - No se toma en cuenta los accidentes que se pueden suscitar. - No se realizan capacitaciones con las debidas instituciones pertinentes. - No existe señalización adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> · Los empleados no están preparados en caso de un accidente laboral grave, o una catástrofe natural 	2	Gestión	Área administrativo
No cuenta con un plan operativo anual, POA	<ul style="list-style-type: none"> - Antes no era muy necesario. - No se tiene claro los objetivos de la empresa - No se ha socializado con los propietarios la importancia del POA. 	<ul style="list-style-type: none"> · No se puede plantear metas, · No se puede planificar las actividades · No se puede socializar al equipo de trabajo, las metas que busca la empresa. 	1	Gestión	Área administrativo.
No cuenta con flujo gramas de actividades diseñadas para cada área y responsables de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la importancia. - No se ha realizado un estudio sobre los procesos. - No se ha especificado cuales son las personas responsables. - Falta de un equipo consciente de la responsabilidad gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> · Desorden en cuanto a los procesos que se realizan. · El cliente no siempre recibe el mismo servicio. · Pérdida de clientes · Lentitud en procesos 	1,2	Actividad.	Área administrativo.
No posee un sistema de alta gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe motivación 	<ul style="list-style-type: none"> · Control inadecuado de empleados · No existe control en los 	1	Gestión	Área administrativo

		procesos. · Libertinaje			
No posee una campaña de promoción y publicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se promociona solo mediante recomendación personal. - No se asigna un presupuesto para la imagen publicitaria. - Los costos de publicidad son altos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Existe poca difusión y conocimiento · Se llega solo a ciertos clientes o mercado 	1,2	Gestión	Área de ventas y atención al cliente.
Poca capacidad para almacenar los productos,	<ul style="list-style-type: none"> - En las instalaciones no abastece una gran cantidad de productos. - No existe el capital para invertir en una ampliación. 	<ul style="list-style-type: none"> · A veces se pierde clientes por falta de producto. · No se realiza negociaciones muy grandes debido a la poca almacenación de productos en la empresa. 	1,2,	Actividad	Área administrativo
Personal desmotivado por trabajar fuera de la provincia.	<ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores a veces tiene que viajar fuera de la provincia por varios días por lo que no se sienten a gusto con el trabajo. 	El presupuesto de gasto en personal es más alto debido a que es necesario darles alimentación, hospedaje, pasajes y otros rubros.	1	Gestión	Área administrativo.

3.8 Análisis y planificación de gestiones, actividades y proyectos.

Una vez detectados el estudio FODA, además de todos los nudos críticos de la macro-distribuidora, hemos procedido a analizar todos y cada uno de ellos, con la finalidad de resolverlos y convertirlos en una fortaleza más de la empresa, para lo cual a continuación plasmaremos las actividades a seguirse en la macro-distribuidora, mediante un documento donde encontraremos la guía para el desarrollo de las mismas, sean estas, actividades, gestiones o proyectos.

Nos anticipamos a que durante el transcurso del desarrollo de las mismas, encontraremos o nacerán nuevas ideas u opciones que emitirán un ligero cambio en la toma de decisiones, o tal vez demorarán más tiempo en la ejecución del resultado esperado, sin olvidar que tenemos siempre que guiarnos por la misión, visión y valores de nuestra empresa para no descarriarnos de la idea original institucional.

Sin más que proponer anticipo encarecidamente se desarrolle los pasos siguientes con constancia y consecución, ya que astuta y verídicamente alcanzaremos el índice de desarrollo el cual esperamos sea el óptimo para la empresa.

3.9. Matriz de planificación para actividades, gestiones y proyectos.

3.9.1. Actividades.

Matriz de planificación para actividades.

Problema: Inestabilidad administrativa

Actividad: Elaborar un reglamento interno y un manual de procedimientos

Resultado esperado: Mayor confianza y estabilidad en la empresa

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Conocer la organización administrativa y el funcionamiento operativo de cada área de la macro-distribuidora Cer-Avi, para así aplicar instructivos del plan estratégico.

Objetivo de la actividad: Obtener estabilidad empresarial y cumplimiento de metas y objetivos

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca

Tabla N° 7 Matriz de planificación para actividades

Sub actividades	Tiempo de ejecución	Responsables	Recursos	Presupuesto
Socialización de la misión, visión, valores y políticas de la empresa	60 días	Gerente	Económico	100 \$
Delegar responsables y responsabilidades en el área administrativa.	45 días	Jefes de áreas	de Humano	No determinado
Crear clima laboral adecuado de trabajo	90 días	Jefes de áreas	Humano	No determinado
Determinar el perfil recomendable para el administrador y jefes de áreas.	30 días	Gerente y jefes de áreas	Humano	No determinado
Detectar los procesos y operaciones esenciales.	50 días	Gerente y jefes de áreas	Humano	No determinado

Matriz de planificación para actividades.

Problema: Control inadecuado en inventarios, y servicio al cliente, etc.

Actividad: Instalar un software contable en red.

Resultado esperado: Control sistemático y periódico.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Mejorar los elementos y propiedades de los aspectos financiero contable de la macro distribuidora Cer-Avi, además de controlar gastos necesarios e innecesarios.

Objetivo de la actividad: Obtener estabilidad empresarial y cumplimiento de metas y objetivos

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca

Sub actividades	Tiempo de ejecución	Responsables	Recursos	Presupuesto
Motivar e incentivar al personal a colaborar con el control interno.	30 días	Contador, jefes de áreas	Humano	No determinado
Implementar un software contable.	15 días	Contador, empresa proveedora de software	Económico Humano	\$ 800
Control de entrada y salida de los empleados.	30 días	Administrador, jefe de seguridad y guardia	Humano	No determinado
Capacitar a los vendedores sobre el nuevo software contable.	15 días	Contador, empresa proveedora de software	Humano	\$ 150
Proyectarse ventas mensuales	60 días	Contador y vendedores	Humano	No determinado

Matriz de planificación para actividades.

Problema: Personal no capacitado.

Actividad: Detectar los puntos débiles de la empresa, para corregir mediante capacitaciones al personal.

Resultado esperado: Óptimo servicio y atención al cliente.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Evaluar la calidad de la prestación de los servicios desde la perspectiva de los clientes, y conocer la organización administrativa y el funcionamiento operativo de cada área.

Objetivo de la actividad: Mejorar la atención al cliente y la eficiencia en el servicio.

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca

Sub actividades	Tiempo de ejecución	Responsables	Recursos	Presupuesto
Tema: Valores y ética moral en el servicio.	2 días	Área administrativo.	Humano.	\$ 250.
Tema: Contabilidad y costos	2 días	Área administrativo	Humano.	\$ 300
Tema: Marketing y promoción.	2 días	Área administrativo	Humano.	\$ 250
Tema: Ventas por internet	3 días	Área administrativo	Humano	\$ 350

Matriz de planificación para actividades.

Problema: Falta de promociones y difusión de los productos que ofrece la macro distribuidora Cer-Avi

Actividad: Reclutar personal profesional en ventas, para mejorar el nivel de la macro distribuidora.

Resultado esperado: Incremento en las ventas.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Implementar un mecanismo de promoción y difusión del producto, a través de la creación de un área de ventas y promoción.

Objetivo de la actividad: Cumplir con las metas establecidas.

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca.

Sub actividades	Tiempo de ejecución	Responsables	Recursos	Presupuesto
Cambio de la imagen corporativa por otra que llame la atención y que muestre lo que queremos vender.	21 días	Departamento de ventas, y atención al cliente.	Humano, Económico.	\$ 150
Elaborar material de difusión, trípticos, tarjetas, hojas volantes, etc.	15 días	Departamento de ventas, y atención al cliente.	Humano, Económico	\$ 150
Visitar pequeños negocios, haciendas para ofrecer nuestro producto.	3 días	Departamento de ventas, y atención al cliente.	Humano, Económico	No determinado
Crear convenios con grandes distribuidores para abastecer del producto y cubrir la demanda.	15 días	Área de ventas, y atención al cliente.	Humano, Económico	No determinado

Crear una cadena de clientes mediante redes sociales en internet.	Todo el año	Área de ventas, y atención al cliente. y Humano	No determinado
Crear, una base de datos de nuestros clientes y todos aquellos posibles clientes.	Todo el año	Área de ventas, y atención al cliente. y Humano, Económico	\$ 500
Crear una nueva oficina ubicado en el centro de la ciudad, para que los clientes puedan identificar a simple vista las instalaciones.	90 días	Gerente, Administrador y Departamento de ventas, y atención al cliente.	Económico \$ 5000

3.9.2 Gestiones

Matriz de planificación para gestiones

Problema: No cuenta con un manual de seguridad (plan de contingencia)

Gestión: Elaborar un plan de contingencia

Resultado esperado: Estar preparado ante accidentes, u otros sucesos que pongan en peligro o afecten la salud de los trabajadores o clientes.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Identificar las principales características de las instalaciones o infraestructura de la macro distribuidora, además de las características geográficas, para prevenir posibles accidentes o acontecimientos a suscitarse en la macro distribuidora.

Objetivo de la gestión: Capacitar al personal para prevenir accidentes dentro de las instalaciones de la macro distribuidora.

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca

Tabla N° 8 Matriz de planificación para gestiones

Sub actividades	Tiempo de ejecución	Responsables	Recursos	Presupuesto
Evaluar las instalaciones de la macro distribuidora.	30 días	Arquitecto, Gerencia, Dep. Administrativo	Humano, Económico	\$ 300
Detectar los lugares de mayor peligro ante desastres naturales.	40 días	Arquitecto, Gerencia, Dep. Administrativo jefe de seguridad	Humano, Económico	\$ 200
Realizar un estudio geográfico para verificar y conocer el tipo de suelo.	30 días	Arquitecto	Económico	\$ 200
Identificar los posibles peligros externos, accidentes de tránsito, incendios, etc.	30 días.	Gerencia, Dep. Administrativo jefe de seguridad	Humano, Económico.	No determinado
Inspeccionar las zonas de uso frecuente de los trabajadores y clientes como son	30 días	Gerencia, Dep. Administrativo, jefe de seguridad	Humano	No determinado

baño, bodega, departamentos, para precautelar la seguridad.				
Elaborar el Plan de contingencia.	8 días	Jefe de seguridad, Dep. Administrativo	Humano	No determinado
Dar a conocer el Plan de Contingencia	5 días	Gerencia, Jefe de seguridad, Dep. Administrativo	Humano, Económico	No determinado
Efectuar los respectivos simulacros y valorar resultados	5 días	Jefe de seguridad, Dep. Administrativo	Humano, Económico	\$ 100
Evaluar, informar y corregir sucesos de los resultados obtenidos.	5 días	Jefe de seguridad, Dep. Administrativo	Humano.	No determinado
Capacitar a los trabajadores y clientes, a través de personal como bomberos, policía, etc.	7 días	Jefe de seguridad, Dep. Administrativo	Humano, Económico	\$ 150

Matriz de planificación para gestiones

Problema: No posee un sistema de alta gerencia.

Gestión: Disminuir las actividades del gerente mediante la delegación de responsables y responsabilidades.

Resultado esperado: Impulsar a los trabajadores a ser responsables con sus actividades en presencia o no de los directivos de la macro distribuidora.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Optimizar los procesos operativos en las áreas de servicios y a la vez conocer la organización administrativa y la actividad profesional en todas las áreas de la macro distribuidora Cer-Avi, para así aplicar instructivos del plan estratégico.

Objetivo de la gestión: Tomar en cuenta al personal para la toma de decisiones o en los procesos administrativos, para lograr una correcta solución de problemas.

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca

Tabla N° 9 Matriz de planificación para gestiones

Sub actividades	Tiempo de ejecución	Responsables	Recursos	Presupuesto
Delegar responsables y responsabilidades en el área administrativa.	45 días	Dep. Administrativo	Humano, Plan estratégico	No determinado
Impulsar al personal a ser parte del cambio administrativo mediante capacitaciones.	Todo el año	Dep. Administrativo	Humano, Plan estratégico	No determinado
Brindar reconocimientos verbales o económicos a los trabajadores que desempeñen mejor sus labores.	Todo el año	Dep. Administrativo	Humano, Económico Plan estratégico	No determinado
Brindar capacitaciones al personal en temas beneficiosos para su	2 veces al año	Dep. Administrativo, Capacitador	Humano, Económico Plan estratégico	\$ 300

crecimiento laboral y profesional.

Dar oportunidad a los trabajadores para que estudien y logren su superación profesional.	Todo el año	Gerencia, Todos los departamentos	Humano	No determinado
Tomar en cuenta las capacidades y habilidades de los trabajadores en el desempeño de sus actividades laborales.	Todo el año	Todos los Departamentos	Humano, Económico Plan estratégico	No determinado
Impulsar al trabajador al trabajo en equipo para mejorar las relaciones laborales.	Todo el año	Todos los Departamentos	Humano	No determinado
Otorgar el material necesario al personal para que puedan realizar correctamente su trabajo.	Todo el año	Dep. Administrativo	Económico	No determinado

3.9.3 Proyectos

Matriz de planificación de proyectos

Datos informativos

Nombre del proyecto: Reestructuración de las áreas, modificación de las instalaciones de la macro distribuidora. Construcción de accesos para discapacitados en la macro distribuidora Cer-Avi.

Objetivo al que apoya en el plan estratégico: Evaluar y mejorar los servicios que ofrece la macro distribuidora, mediante un estudio técnico y profesional en el que se exponga las características de la infra-estructura física, con la finalidad de optimizar el espacio, tiempo y recursos en cada una de las áreas.

Objetivo del proyecto: Rediseñar todas las áreas con la finalidad de mejorar las instalaciones de la macro distribuidora.

Resultado esperado (indicador del proyecto): Nivel de satisfacción del cliente (estadísticamente)

Proponente: Plan estratégico, S. Elizabeth Sosapanta Quilca.

Definición del problema:

Dentro de la macro distribuidora existen algunas áreas mal planificadas, dificultando así la correcta movilidad y funciones de trabajadores, clientes y productos, este inconveniente es causado debido a que fue una empresa creada empíricamente, el problema se encuentra principalmente en el área de bodega ya que no existe la capacidad de almacenaje adecuado para los productos, por otro lado pudimos observar que las otras áreas no se encuentran separadas correctamente, y esto provoca retraso de tiempo y fácil movilidad de los empleados, por lo que no se desarrollan las funciones eficientemente, así mismo observamos que no existe accesos para discapacitados (silla de ruedas).

Justificación:

Este proyecto es sumamente necesario aplicarlo en la macro distribuidora, ya que va a satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto es nuestro deber adecuarlo correctamente, como es en el caso de los accesos para discapacitados, construir inmediatamente dichos accesos, en el caso de las otras áreas es necesario el punto de vista de un arquitecto para determinar los cambios a generarse, la inversión de este proyecto es importante dentro de la innovación que pretende el Plan Estratégico 2016-2020.

Tabla N° 10 Matriz de planificación de proyectos

Gestión

ACTIVIDADES	PLAZOS		INDICADOR %	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESPONSABLE
	Desde	Hasta					
Evaluar todas las áreas y elaborar un informe escrito y sus posibles soluciones.	1/02/16	02/02/16	Aumento 4%	Balances 2015 - 2016	Humano	No determinado	Dep. administrativo
Determinar las áreas que requieran más atención, y dar mayor prioridad.	04/03/16	03/04/16	Aumento 10%	Verificación de planos existentes	Humano	No determinado	Dep. administrativo
-Realizar la inspección de un diseñador y realizar una reunión con todos los trabajadores.	04/04/16	04/05/16	Aumento 25%	Revistas Cotizaciones Internet	Humano, Económico	\$ 150	Todos los departamentos, arquitecto

- Realizar la inspección y cotización por un Arquitecto.	05/05/16	06/06/16	Aumento 30%	Internet, Revistas Cotizaciones	Humano, Económico	\$ 600	Gerencia, administrador, arquitecto
- Presupuestar materiales y asignar un 50% de dinero para el inicio de la obra.	07/06/16	08/07/16	Aumento 50%	Estudio	Humano, Económico, Material	\$ 2500	Arquitecto
Construcción y puesta en marcha del proyecto.	09/07/16	10/08/16	Aumento 60%	Fecha de entrega de la obra	Humano, Económico, Material	\$ 2000	Arquitecto
- Priorizar la construcción de los caminos de acceso para discapacitados.	11/08/16	12/09/16	Aumento 65%	Plano de la obra	Humano, Económico,	No determinado	Arquitecto

- Inauguración de las nuevas instalaciones para dar a conocer a nuestros clientes.	13/09/16	13/09/16	Finalizado al 100% el proyecto	Invitaciones a la inauguración de las instalaciones	Material Humano, Económico	\$ 400	Gerencia, Dep. Administrativo
--	----------	----------	--------------------------------	---	--------------------------------------	--------	-------------------------------

OBSERVACIONES: Es importante para la macro distribuidora Cer-Avi contar con certificaciones locales, nacionales o internacionales los cuales determinen la importancia que tiene para nosotros contar con una infraestructura adecuada para brindar una atención de calidad a todos nuestros clientes, a través de instalaciones apropiadas como pueden ser rampas, agarraderas o tubos de apoyo para personas discapacitadas o de la tercera edad ya sean clientes o trabajadores de la misma, los cuales pueden desplazarse con mayor facilidad y sin dificultad alguna.

FECHA DE ENTREGA 12/09/16

CAPÍTULO IV

4. IMPACTOS

4.1. Impacto económico

La empresa se beneficiará económicamente a los trabajadores, por un lado a los propietarios y a los clientes porque otorgara buenos productos, aumentara la venta de mercadería de la empresa, podrá cubrir todas sus obligaciones, también involucra la contratación de personal calificado y no calificado, generara utilidades que estarán destinadas en gran parte a la reinversión, en la ampliación de la empresa; sea en equipos, infraestructura u otra inversión que vaya en beneficio del crecimiento de la empresa.

Tabla N° 11 Impacto económico

Indicadores	Nivel del impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Aumento de ventas		X							3
Crecimiento de la productividad			X						2
Aumento de sueldos			X						2
Generación de empleo			X						2
Reinversión de utilidades			X						2
Total									11

Total de impacto económico = $11/5 = 2,2$

Nivel de impacto económico = 2

Análisis.- El nivel de impacto económico es medio positivo, debido a que aumentara las ventas consiguiendo un crecimiento en la productividad, y generando un aumento de sueldos en los trabajadores.

4.2. Impacto social

Es de gran relevancia en la empresa fomentar e incentivar el trabajo en equipo y la cooperación, logrando el correcto funcionamiento de todos sus trabajadores en forma organizada, esto ayudara que la empresa defina sus obligaciones generando fuentes de trabajo al aumentar la productividad de la empresa, podrá contribuir con el desarrollo de sus empleados y por ende mejoraran los ingresos de sus familias permitiendo una calidad de vida mejor.

Tabla N° 12 Impacto social

	Nivel del impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Indicadores									
Trabajo en equipo			x						2
Generación de fuentes de trabajo		x							3
Estabilidad laboral			x						2
Total									7

Total de impacto económico = $7/3 = 2,33$

Nivel de impacto económico = 2

Análisis.- Con este proyecto generaremos más fuentes de trabajo, y estabilidad laboral, ya que tiene un nivel alto positivo, con esto se lograra que la macro distribuidora sea reconocida a nivel nacional.

4.3. Impacto empresarial

Al implementar el plan estratégico la empresa Cer Avi consigue aumentar la competitividad, eficiencia, eficacia y calidad de productos, con empresas similares y facilita al personal la información necesaria para realizar de mejor forma sus labores, esto beneficiara a la empresa logrando adquirir el reconocimiento empresarial ante sus clientes, ya que todos sus integrantes podrán comprender cuál es la misión, visión y objetivos que persigue la empresa.

Tabla N° 13 Impacto empresarial

	Nivel del impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Indicadores									
Aumento la competitividad			x						2
Calidad de productos		x							3
Reconocimiento empresarial		x							3
Información clara			x						2
Total									10

Total de impacto económico = $10/4 = 2,5$

Nivel de impacto económico = 3

Análisis.- El nivel de impacto es alto positivo, por lo que se lograra un reconocimiento empresarial por la calidad de los productos que se ofrece y por ser competitiva con otras empresas similares.

4.4. Impacto ético

Al determinar la responsabilidad de cada empleado y la relación con los demás integrantes de la organización, se consigue despertar el interés y estimular a los colaboradores en el sentido de cumplimiento, honestidad, respeto, lealtad, responsabilidad, amistad y trabajo alcanzando el correcto desarrollo de las actividades empresariales dentro de un ambiente agradable.

Tabla N° 14 Impacto ético

	Nivel del impacto	3	2	1	0	-1	-2	-3	Total
Indicadores									
Aumenta el cumplimiento		x							3
Valores personales			x						2
Ambiente agradable			x						2
Total									7

Total de impacto económico = $7/3 = 2,33$

Nivel de impacto económico = 2

CONCLUSIONES

- A través de un diagnóstico se pudo identificar que la administración de la macro distribuidora no es adecuada debido a que no cuentan con un plan estratégico en el cual esté definida su misión y visión, es decir que, no tiene rumbo claro hacia el futuro a dónde quiere llegar, además de que la macro distribuidora no es muy reconocida en la ciudad por falta de una buena gestión de los directivos.
- Los productos de la macro distribuidora son aceptados por los clientes, por la calidad y precio y por su contenido nutricional, lo cual es beneficioso para la organización ya que de esta manera obtienen mayor clientela y por lo tanto más ingresos.
- También hemos identificado que la macro distribuidora no aplica una correcta comercialización de sus productos, por lo que no es muy reconocido por las personas o hacendados importantes, únicamente se lo conoce por algunas recomendaciones de clientes.
- Con la propuesta presentada se pretende mejorar el sistema de comercialización y funcionamiento de la macro distribuidora, contribuyendo de esta forma con el crecimiento de la organización.
- Con la implementación del plan estratégico hemos visto importante la generación de algunos impactos importantes en el aspecto económico, social, empresarial y ético, ya que son los más significativos en el proyecto.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la elaboración de un plan estratégico con el propósito de mejorar la administración de la macro distribuidora, y de esta forma podemos contar con una misión, visión, objetivos, políticas y valores claramente definidos y escritos en un documento logrando el éxito de la organización.
- Mantener la calidad de los productos que se ofrecen en la macro distribuidora, para conservar a los clientes, ya que nuestros productos han tenido una gran aceptación en el mercado y la empresa se ha beneficiado por su comercialización.
- Utilizar herramientas publicitarias que permitan dar a conocer las actividades que se desarrollan en la macro distribuidora tanto a nivel provincial como nacional, esto lo podemos lograr aplicando las estrategias establecidas en este plan estratégico.
- Se recomienda utilizar estrategias de permanencia en el mercado tomando en cuenta que es importante la introducción de nuevos productos al mercado para lograr el reconocimiento de la imagen institucional, de esta forma podremos ampliar la comercialización de los productos.
- Debemos tener en cuenta los impactos que se pueden generar con la aplicación del plan tanto en el entorno interno como en el entorno externo, ya que así controlaremos los aspectos negativos de los impactos, ya que si no son controlados adecuadamente pueden causar un daño en el proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Acero, L. C. (2010). *Dirección estratégica*. ECOE.

Alles, M. (2012). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Gránico.

Bernal, T. C., & Arango, H. D. (2013). *Proceso Administrativo*. Pearson Educación.

Coulter, R. D. (2013). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Pearson.

David, R. L., & Johana, M. M. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Ediciones de la U.

Fermini, L. A. (2014). *Administración y Organización*. Cengage Learning.

Fincowoky, E. B. (2009). *Organización de empresa*. México: Interamericana.

Fred.R.David. (2013).

Gamaliel, T. C., Evelyn, E., & Marleny, B. (2009). *Administración por objetivos*. El Cid Editor,apuntes.

Miguel David Rojas López, A. C. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. ediciones de la U.

Rojas, S. A. (2013). *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill.

Zacarías, T. H. (2014). *Administración estrartégica*. Larousse-Grupo Editorial Patria.

LINCOGRAFÍA

<http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

<http://psicologiaindustrialorganizacional.blogspot.com/2010/09/importancia-de-los-organigramas-y-como.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/proceso-de%20administracion-estrategica-y-la-creacion-de-la-estrategia.htm>

<http://www.matrizfoda.com/>

<http://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacion>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>

<http://www.ecuale.com/imbabura/ibarra.php>

http://app.sni.gob.ec/snmlink/sni/PDOT/ZONA1/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/IMBABURA/IBARRA/INFORMACION_GAD/01%20CANTON%20IBARRA_PDOT/1%20Plan%20de%20Desarrollo%20y%20Ordenamiento%20Territorial%20del%20Cant%C3%B3n%20Ibarra/PARTE%201%20-%20PLAN%20IBARRA%202031.pdf

<http://www.ecuale.com/imbabura/>

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/7587/1/27478_1.pdf

http://www.academia.edu/4758114/TECNOLOG%C3%8DA_DE_ALIMENTOS_BALANCEADOS_PARA_ANIMALES

ANEXOS

INSTRUMENTO N° 1 / ANEXO A**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL****ENCUESTA**

Objetivo: Identificar la situación actual de la macro-distribuidora Cer-Avi, así como la relación y comunicación con sus superiores, compañeros de trabajo, formación, en su trabajo.

Edad:.....

Instrucciones:

Conteste de acuerdo a la realidad en su sitio de trabajo:

1.- ¿Cómo fue que usted supo de la macro distribuidora Cer-Avi?

Anuncio en medios (TV, radio, prensa).

Recomendación.

No lo recuerdo.

2.- ¿Por qué decidió comprar los productos en la macro distribuidora?

Precio del producto.

Calidad.

Marca

El producto buscado no lo encontraba en otro lugar.

Soy un cliente fiel.

Recomendación de un amigo.

3.- ¿Con que frecuencia compra usted productos balanceados?

Diariamente

Semanalmente

Quincenalmente

Mensualmente

4.- ¿Está satisfecho con los productos que la macro distribuidora ofrece?

Si

No

A veces

5.- ¿Cómo considera usted la atención al cliente en la macro distribuidora?

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

6.- ¿Dónde adquiere usted los productos balanceados?

Fábrica de balanceados

Distribuidoras

Abastos

7.- Qué tipo de productos adquiere usted en la macro distribuidora

Bovino

Avícola

Caprino

Porcino

8.- ¿La competencia que tienen los productos en el mercado son?

Alta

Media

Baja

9.- Cree usted que la infraestructura de la macro distribuidora es;

Adecuada

Funcional

Simple

10.- ¿Considera que el logotipo de la macro distribuidora es estéticamente atractivo?

Si

No

INSTRUMENTO N° 2 ANEXO B



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA MACRO DISTRIBUIDORA CER-

AVI

Objetivo: Obtener información en aspectos generales sobre la administración de la empresa.

1. La macro distribuidora Cer-Avi cuenta con un plan estratégico.

.....

.....

.....

2. Tiene definida la misión y visión de la macro distribuidora.

.....

.....

.....

3. Cuáles son los valores que se promueve en la macro distribuidora.

.....

.....

.....

.....

4. La macro distribuidora tiene definida una planificación anual, con sus metas, objetivos e indicadores.

.....

.....

.....

5. Cuenta la macro distribuidora con un organigrama estructural y funcional.

.....

.....

.....

6. Tiene determinados las funciones que cada trabajador debe cumplir.

.....

.....

.....

7. Qué medio de motivaciones utiliza para sus trabajadores.

.....

.....

.....

.....

8. Se realizan capacitaciones continuas al personal dela macro distribuidora.

.....

.....

.....

.....

9. De qué manera supervisa el cumplimiento de las actividades de sus trabajadores.

.....

.....

.....

.....

10. Se realiza un seguimiento de las actividades asignadas al personal.

.....

.....

.....

.....