



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS
ARMADAS (COSSFA) DE LA BRIGADA N.9 PATRIA, PERIODO
2011 – 2014”**

Tesis presentada previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial

Autora:

Sangoquiza Lorena Alexandra

Director:

Ing. M.B.A. Tinajero Jiménez Cristian Fabricio.

Latacunga - Ecuador

Noviembre 2011

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**Diseño de un Plan Estratégico para el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA) de la Brigada N. 9 Patria, periodo 2011 – 2014**”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Lorena Alexandra Sangoquiza
C.I. 0502524499

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (COSSFA) DE LA BRIGADA N. 9 PATRIA, PERIODO 2011 – 2014”, de Sangoquiza Lorena Alexandra, egresada de la especialización de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Noviembre, 2011

El Director

Ing. M.B.A. Tinajero Jiménez Cristian Fabricio



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Sangoquiza Lorena Alexandra, con el título de tesis: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (COSSFA) DE LA BRIGADA N. 9 PATRIA, PERIODO 2011 – 2014”** han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, 7 de Noviembre del 2011

Para constancia firman:

.....
Ing. Milton Merino
C.I.
PRESIDENTE

.....
Lcda. Silvia Altamirano
C.I.
MIEMBRO

.....
Ing. Roberto Arias
C.I.
OPOSITOR

DEDICATORIA

A Dios, el ser supremo que guía mis pasos; quién con su bendición me tiene con salud y lucidez para disfrutar este momento maravilloso de mi vida.

A mis hijos: Lizbeth, Eliot y Darlyne; mis grandes tesoros, quienes sacrificaron momentos de no poder compartir con mamá; para ustedes este trabajo fruto de mi esfuerzo y perseverancia.

A mi abuelita por ser la persona quién me quiere y haber compartido los momentos más maravillosos de la vida, quién es la persona más feliz por verme culminar mi carrera profesional.

A mi abuelito que desde el cielo me cuida y me protege, me haces falta y donde quiera que estés te dedico este esfuerzo.

Lore

AGRADECIMIENTO

A Dios, gracias a su bendición he logrado superar pruebas difíciles en mi vida y me ha dado la valentía, inteligencia, sabiduría para plasmar mis deseos.

A mis hijos, quienes son el impulso para seguir adelante; sus besos de cariño y consideración siempre será el incentivo para no desmayar.

A mi madre, abuelita, hermanos, tías, tíos y primos quienes siempre estuvieron apoyándome con sus palabras de aliento.

A mi esposo a pesar de los desacuerdo y situaciones difíciles.

A mi Director de Tesis Ing. Cristian Tinajero quien con gentileza, paciencia y profesionalismo realizó valioso aporte para la culminación de esta Tesis.

Al “COSSFA” por toda su colaboración, apertura y ayuda.

A mis amigas de la universidad por el apoyo incondicional que siempre me brindaron y compartir momentos que jamás olvidare.

Lore

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval.....	iii
Aprobación de Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Resumen.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	xvi

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Planeación Estratégica.....	1
1.1.1. Conceptos y Definiciones.....	1
1.1.2. Características del Proceso de Planeación.....	3
1.1.3. Problemas y Limitaciones del Planeamiento.....	3
1.1.4. Principios que rigen un Proceso de Planeación.....	4
1.1.5. Etapas para Integrar una Empresa a la Planeación Estratégica.....	5
1.1.5.1. Respaldo Político.....	5
1.1.5.2. Crear Instancias Responsables Representativas para que Asuman el Impulso.....	6
1.1.5.3. Concepción Estratégica.....	6
1.1.5.4. Desarrollar una Cultura de Planeación Estratégica.....	6
1.1.5.5. Instrumentación de Métodos y Técnicas para Mejorar los Procesos y la Organización.....	6
1.1.5.6. Aplicación de Tecnologías para Seguimiento y Evaluación de la Calidad.....	7

1.2.	Etapas en el Proceso de Planeación.....	7
1.2.1.	Diagnóstico Estratégico.....	7
1.2.1.1.	Análisis FODA.....	7
1.2.1.2.	Análisis de la Cadena de Valor.....	11
1.2.1.3.	Análisis del Árbol de Problemas.....	11
1.2.2.	Base Filosófica.....	11
1.2.2.1.	Misión.....	12
1.2.2.2.	Visión.....	12
1.2.2.3.	Valores.....	13
1.2.2.4.	Políticas.....	13
1.2.3.	Direccionamiento Estratégico.....	13
1.2.3.1.	Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.....	14
1.2.3.2.	Objetivos.....	16
1.2.3.3.	Metas.....	19
1.2.3.4.	Estrategia Empresarial.....	20
1.2.4.	Operacionalización Estratégica.....	23
1.2.4.1.	Programa.....	23
1.2.4.2.	Proyectos.....	23
1.2.4.3.	Tablero de Comando.....	23
1.2.4.4.	Plan Operativo.....	24

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1.	Identificación de la Empresa.....	25
2.1.1.	Reseña Histórica.....	25
2.1.2.	Razón Social.....	27
2.1.3.	Fines y Propósitos del Comisariato.....	27
2.1.4.	Estructura Orgánica.....	28
2.1.5.	Tipología de la Organización.....	29
2.1.6.	Descripción de Funciones.....	29
2.1.7.	Portafolio de Productos.....	36
2.1.8.	Portafolio de Clientes.....	36

2.1.9.	Portafolio de Proveedores.....	37
2.2.	Análisis de Involucrados.....	39
2.3.	Análisis Situacional del Medio Interno.....	42
2.3.1.	Perspectiva de la Administración.....	43
2.3.1.1.	Capacidad Directiva.....	43
2.3.1.2.	Capacidad Competitiva.....	44
2.3.1.3.	Capacidad Financiera.....	45
2.3.1.4.	Capacidad Tecnológica.....	46
2.3.1.5.	Capacidad del Talento Humano.....	47
2.3.1.6.	Capacidad de Investigación y Desarrollo.....	49
2.3.2.	Determinación de los Factores Estratégicos Internos.....	49
2.3.3.	Perfil Estratégico Interno.....	50
2.4.	Análisis Situacional del Medio Externo.....	52
2.4.1.	Entorno General.....	53
2.4.1.1.	Factor Demográfico.....	53
2.4.1.2.	Factor Económico.....	56
2.4.1.3.	Factor Político – Legal.....	63
2.4.1.4.	Factor Tecnológico.....	66
2.4.2.	Entorno Específico.....	66
2.4.2.1.	Clientes.....	67
2.4.2.2.	Proveedores.....	69
2.4.2.3.	Competencia.....	70
2.4.3.	Determinación de los Factores Estratégicos Externos.....	71
2.3.3.	Perfil Estratégico Externo.....	71
2.5.	Matriz FODA.....	73

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.	Formulación de la Misión.....	75
3.2.	Formulación de la Visión.....	76
3.3.	Valores Corporativos.....	76
3.4.	Políticas Empresariales.....	78

3.4.1. Políticas para la Administración.....	78
3.4.2. Políticas para el Talento Humano.....	78
3.4.3. Políticas de Crédito.....	79
3.4.4. Políticas para Ventas.....	79
3.5. Objetivos Estratégicos.....	80
3.6. Mapa Estratégico.....	82
3.7. Estrategias.....	83
3.8. Operacionalización Estratégica.....	84
3.8.1. Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard).....	84
3.8.2. Plan de Implementación.....	87
CONCLUSIONES.....	98
RECOMENDACIONES.....	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	104

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°. 2.1.	Productos del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA).....	36
Cuadro N°. 2.2.	Clientes del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA).....	37
Cuadro N°. 2.3.	Proveedores del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA).....	38
Cuadro N°. 2.4.	Matriz de Involucrados.....	39
Cuadro N°. 2.5.	Escala de Calificación Análisis Interno	42
Cuadro N°. 2.6.	Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Directiva.....	44
Cuadro N°. 2.7.	Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Competitiva.....	45
Cuadro N°. 2.8.	Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Financiera.....	46
Cuadro N°. 2.9.	Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad Tecnológica.....	47
Cuadro N°. 2.10.	Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad del Talento Humano.....	48
Cuadro N°. 2.11.	Análisis Situacional del Medio Interno Capacidad de Investigación y Desarrollo.....	49
Cuadro N°. 2.12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	50
Cuadro N°. 2.13.	Perfil Estratégico Interno.....	51
Cuadro N°. 2.14.	Escala de Calificación Análisis Externo	53
Cuadro N°. 2.15.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Demográfico.....	56
Cuadro N°. 2.16.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Económico.....	63
Cuadro N°. 2.17.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Político – Legal.....	65
Cuadro N°. 2.18.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno General – Factor Tecnológico.....	66
Cuadro N°. 2.19.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – Clientes.....	68
Cuadro N°. 2.20.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – Proveedores.....	69
Cuadro N°. 2.21.	Análisis Situacional del Medio Externo Entorno Específico – Competencia.....	70

Cuadro N°. 2.22.	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	71
Cuadro N°. 2.23.	Perfil Estratégico Externo.....	72
Cuadro N°. 2.24.	Matriz FODA.....	74
Cuadro N°. 3.1.	Objetivos Estratégicos del “COSSFA”.....	80
Cuadro N°. 3.2.	Mapa Estratégico (Ruta de Valor de los Objetivos Operativos).....	82
Cuadro N°. 3.3.	Estrategias del “COSSFA”.....	83
Cuadro N°. 3.4.	Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard)	85
Cuadro N°. 3.5.	Proyecto N°. 01.....	88
Cuadro N°. 3.6	Proyecto N°. 02.....	89
Cuadro N°. 3.7	Proyecto N°. 03.....	90
Cuadro N°. 3.8	Proyecto N°. 04.....	91
Cuadro N°. 3.9	Proyecto N°. 05.....	92
Cuadro N°. 3.10	Proyecto N°. 06.....	93
Cuadro N°. 3.11	Proyecto N°. 07.....	94
Cuadro N°. 3.12	Proyecto N°. 08.....	95
Cuadro N°. 3.13	Proyecto N°. 09.....	96
Cuadro N°. 3.14	Proyecto N°. 10.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 2.1.	Organigrama Estructural “Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas” (COSSFA S.A.).....	28
Gráfico N°. 2.2.	Inflación del Ecuador (2009-2010).....	58
Gráfico N°. 2.3.	Tasa de interés activa (2009-2010).....	59
Gráfico N°. 2.4.	Tasa de interés pasiva (2009-2010).....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 2.1.	Tabla de Salario Básico Unificado.....	55
Tabla N°. 2.2.	Inflación mensual del Ecuador.....	57
Tabla N°. 2.3.	Tasa Activa.....	59
Tabla N°. 2.4.	Tasa Pasiva.....	60



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (COSSFA) DE LA BRIGADA N. 9 PATRIA, PERIODO 2011 – 2014”

Autora:

Lorena Alexandra Sangoquiza

RESUMEN

En los actuales momentos existe un ambiente competitivo, el cual ha generado en gran parte el desarrollo constante de la tecnología, la sociedad, la economía y de la información a través del internet. Todo esto conlleva a que el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA), el cual está dedicado a comercializar productos de primera necesidad, limpieza y electrodomésticos; desarrolle nuevas estrategias de negocios, para no solamente adaptarse a este ambiente, sino alcanzar un mejor nivel de competitividad en el mercado.

Al implementar el Plan Estratégico en el “COSSFA”, se conocerá el direccionamiento estratégico; el cual comprende la definición de la filosofía corporativa, los objetivos, estrategias y el Balanced Scorecard; herramienta de gestión más importante que permite medir el logro de los resultados obtenidos, por medio de la evaluación de cuatro perspectivas; que ayudará a fortalecer la imagen y posicionamiento, el contar con productos y servicios que mantengan los niveles de calidad, incrementar la rentabilidad financiera y mantener un talento humano calificado; para satisfacer las expectativas de los clientes y crecer empresarialmente. Todo esto permitirá mejorar la gestión administrativa, el uso óptimo de los recursos, se generará cambios en el futuro, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno económico, social y tecnológico y sobre todo la empresa mejorará su competitividad en el mercado local y nacional.

Palabras Claves: Competitividad, direccionamiento estratégico, filosofía corporativa, estrategias, rentabilidad.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

THEME: “DESIGN OF A STRATEGIC PLAN FOR THE SOCIAL SERVICE SUPERMARKET OF THE ARMED FORCES (COSSFA) AT THE PATRIA HEADQUARTERS N. 9, DURING THE PERIODS 2011-2014”.

Author:

Lorena Alexandra Sangoquiza

SUMMARY

In the current time, there is a competitive atmosphere, which has generated the constant change of technology, society, economy and information through the internet. This has led the social service supermarket of the armed forces (COSSFA), whose mission is to commercialize first need products, cleaning items and appliances; to develop new business strategies, not only for adapting to this environment, but to reach a better competitive level in the market.

By implementing the strategic plan at the “COSSFA”, it will possible to get to know the strategic trend, objectives, strategies and the Balanced Scorecard; which is the most important managerial tool that allows to measure the achievement of the obtained result by means of the evaluation and position, by having with products and services that keep levels of quality, increasing financial profitability and to keep qualified human talent, to meet the expectations of the clientele and to grow as an entrepreneur. All of this will allow to improve the managerial process, the right use of resources, changes will take place in the future, taking advantage the present opportunities in the economical, social and technological atmosphere, upon all, the enterprise will improve its competitiveness in the local and national market.

INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización, en un escenario mundial cada vez más competitivo y cambiante; las empresas se ven obligadas a buscar nuevas técnicas basadas en la aplicación de un Plan Estratégico que permita el aprovechamiento de recursos orientados a conseguir eficiencia, eficacia y calidad en las actividades que desempeñan diariamente.

Siendo necesario que toda organización cuente con una herramienta de diagnóstico; definición de una visión a largo plazo; análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; estrategias para alcanzar a futuro y tomar decisiones; haciendo énfasis en la adopción de nuevas técnicas para lograr competitividad a nivel local y nacional.

La toma y la armonización de decisiones se ha vuelto extremadamente difícil para el administrador actual. Por ello es importante que las empresas desarrollen un Plan Estratégico que oriente su accionar en el corto, mediano y largo plazo

En este contexto el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.) es una empresa que comercializa productos de primera necesidad, limpieza y electrodomésticos; no cuenta con un Plan Estratégico participativo en donde todos los colaboradores del sistema empresarial puedan conocer, dar sus opiniones e involucrarse para alcanzar el éxito de planeamiento. Actualmente el comisariato aplica la planeación tradicional que es conocida únicamente por el grupo de planificadores.

Las principales causas que originarán este problema es: la empresa no tiene un proceso adecuado de planeación, no existe un liderazgo bien definido por parte de los altos directivos, la falta de un compromiso de innovación y mejoramiento continuo y la desmotivación del talento humano.

A futuro al no existir un proceso adecuado de Planeación Estratégica en el “COSSFA”; no se aprovechará las oportunidades del entorno; el comisariato se verá afectado por un nivel bajo de competitividad; mala imagen empresarial e insatisfacción de los clientes.

Con la elaboración del Plan Estratégico se crea un futuro deseado y la forma efectiva de llegar a él; se involucra a los colaboradores en participar en la planeación y toma de decisiones ; se facilita que la empresa tenga las mejores estrategias; una visión a largo plazo; estar permanentemente en alerta a los sucesos y acciones del entorno; todo esto conlleva a mejorar la gestión administrativa; incrementar el nivel de competitividad con productos y servicios de calidad a precios asequibles que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores.

En este trabajo investigativo se ha realizado la investigación descriptiva y explicativa; así como también se ha desarrollado las técnicas de la observación, las encuestas dirigidas a los empleados, clientes y proveedores y la entrevista al gerente del comisariato; para obtener información de la empresa y la estadística descriptiva para la organización y resumen de los datos observados.

A continuación en los capítulos se detalla lo siguiente:

Capítulo I, se realiza los fundamentos teóricos sobre el Plan Estratégico y lo que va servir de base en la elaboración del presente estudio.

Capítulo II, es una visualización generalizada del “COSSFA”, específicamente se centra en la identificación de la empresa, fines y propósitos, estructura orgánica, cartera de clientes, portafolio de proveedores, análisis de involucrados y el entorno micro y macro ambiente, lo que contribuye al inicio del Plan Estratégico, a partir de este análisis se instituye un futuro para el comisariato. Como resultado de este análisis se obtiene las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas; sirviendo de fundamento en la construcción de las matrices.

Capítulo III, analiza el rumbo que debe tomar el “COSSFA”, se establece la misión, visión, valores, políticas, objetivos y estrategias del comisariato; además se determina el Mapa Estratégico, en el que se plasma los objetivos estratégico y por último se desarrolla el Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) donde se visualiza la estrategia distribuida por perspectivas; se asignan indicadores para medir los objetivos y metas deseadas. Se identifican proyectos estratégicos donde se plantean las actividades, cronograma, responsable y presupuesto para el cumplimiento de lo propuesto.

Finalmente se plantean conclusiones y recomendaciones, producto del análisis de los capítulos anteriores, las que se utilizará como directrices a considerar para la correcta implementación del Plan Estratégico.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica aparece en las organizaciones en los años cincuenta, su auge empieza a mediados de la década de 1960 y 1970, en aquella época se creía que era la solución a todos los problemas empresariales y la mayor parte del mundo corporativo confiaba en esta herramienta.

En la década de 1980 se dejó de usarse debido al bajo rendimiento alcanzado. Sin embargo en 1990 renace el proceso de la Planeación Estratégica y en la actualidad se practica ampliamente en las empresas.

El nacimiento de las grandes empresas y la búsqueda de una herramienta de planificación a largo plazo, hacen que la Planeación Estratégica sea el proceso que aporte una metodología para el diseño estratégico, logrando guiar a la empresa a la consecución de una ventaja competitiva.

1.1.1. Conceptos y Definiciones

Según STEINER, George. (1998). “La Planeación Estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros”. (Pág. 20)

La Planeación Estratégica es un proceso de gestión que permite a las empresas visualizar el futuro; a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; mediante definir su misión, visión, políticas, metas, objetivos, programas; así como determinar las estrategias a utilizar para alcanzar su logro.

Es indispensable señalar que la Planeación Estratégica no es solo una herramienta clave, es el camino que le permite al administrador actual, lograr y conservar un equilibrio estratégico de las oportunidades del medio ambiente; para lo cual es necesario responder a las siguientes preguntas:

- a) Dónde queremos ir
- b) Dónde estamos hoy
- c) A dónde debemos ir
- d) A dónde podemos ir
- e) A dónde iremos
- f) Cómo estamos llegando a nuestras metas

ROJAS LÓPEZ, Miguel David. (2004). “El propósito de la Planeación Estratégica es reducir la incertidumbre sobre los factibles cambios que se vislumbren, es prever las posibles variaciones sobre el panorama actual. Permite preparar respuestas alternas a diferentes escenarios futuros”. (Pág. 70)

Se puede interpretar que Planeación Estratégica es anticiparse al futuro, ya que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana; ayuda a los gerentes a evaluar los riesgos que deben asumir logrando así una mejor comprensión de las decisiones; dando lugar a que las empresa se encuentren en relación estrecha con su medio ambiente y mas no sea un ente aislado.

1.1.2. Características del Proceso de Planeación

En los momentos actuales las empresas utilizan la planeación como un instrumento indispensable para su crecimiento y desarrollo; encaminando a lograr la coordinación y coherencia de los objetivos y estrategias de largo plazo.

Los gerentes al definir eficientemente la misión de su empresa tendrán una mejor orientación a sus actividades; así como disponer de los recursos necesarios a las acciones de alta prioridad.

Las características del proceso de planeación están enfocadas a desarrollar un ambiente favorable para la elaboración del plan; a continuación las siguientes:

- * Creatividad e imaginación
- * Flexibilidad
- * Estrecha relación con los aspectos internos y externos de la empresa
- * Tomar decisiones anticipadas
- * Reflexionar y sistematizar
- * Detectar realidades, determinando visiones futuras
- * Optimizar recursos
- * Resultados indicativos sobre los objetivos, proponiendo metas, estrategias alcanzables y ejecutables.

1.1.3. Problemas y Limitaciones del Planeamiento

Existen limitaciones que dificultan el proceso de planeamiento, para lo cual es importante llegar a crear un ambiente y estado de ánimo propicio para los miembros de la empresa, los cuales analizarán los problemas y los caminos a seguir en el futuro.

Las dificultades para el establecimiento de la planificación en la empresa, se citan a continuación:

- * Ausencia de cultura organizativa y poco esfuerzo por cultivarla
- * Carácter asimétrico y desordenado
- * No hay técnicas para el planeamiento asumiendo patrones ajenos y desactualizados.
- * Visión coyuntural en la planificación
- * La planificación no es participativa
- * Existe falta de información
- * El plan recoge criterios parcializados
- * Se cree que el plan es estático
- * No se integran a los actores
- * Falta de voluntad política

1.1.4. Principios que rige un Proceso de Planeación

Los principios de la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman; un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción.

Aunque no hay dos empresas que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas. Sin embargo, su aplicación tiene que variar por necesidad, para ajustarlos a las circunstancias individuales.

- * **Democrático.-** Fomenta la participación de todos los miembros de la empresa en la formulación, ejecución y control del plan.
- * **Integral.-** Cubre la totalidad de la empresa logra un todo armónico.
- * **Flexible.-** Consiste en la predisposición al cambio de alternativas planificadas.
- * **Operativo.-** Permite que las acciones realizadas sean concretas y con un alto grado de factibilidad.

- * **Crítico y auto-crítico.-** Ver la realidad para la innovación y el cambio.
- * **Sistemático.-** Que se realice una interacción de los componentes con el fin de lograr una mayor calidad.
- * **Prospectivo.-** Establecer en forma creativa y dinámica el futuro evaluativo, vinculando lo ejecutado con lo planificado.
- * **Evaluativo.-** Se realiza con el propósito de vincular lo ejecutado respecto de lo planificado.
- * **Liderazgo.-** Esta dirigido por un grupo humano, el cual debe estar técnicamente preparado.

1.1.5. Etapas para Integrar una Empresa a la Planeación Estratégica

La formulación del Plan Estratégico es un proceso sistemático que integra etapas de análisis, reflexión y síntesis de información; es necesario tomar en cuenta que se debe realizar paso a paso, para conocer la definición precisa.

- a) Respaldo político.
- b) Crear instancias responsables y representativas para que asuman el impulso.
- c) La Planeación Estratégica.
- d) Desarrollar una cultura de Planeación Estratégica.
- e) Instrumentación de métodos y técnicas para mejorar los procesos y la organización.
- f) Aplicación de tecnologías para seguimiento y evaluación de la calidad.

1.1.5.1. Respaldo Político

El apoyo y compromiso político de los niveles altos de la empresa es indispensable para el inicio del proceso de planeamiento, esto hace que las

autoridades se involucren en la formulación, ejecución y evaluación del plan; los resultados obtenidos de la planificación será una responsabilidad compartida a nivel empresarial.

1.1.5.2. Crear Instancias Responsables Representativas para que Asuman el Impulso

La tarea de planificación debe poseer un marco legal para su funcionamiento el cual será conocido y aprobado por el máximo nivel gerencial de la empresa; además el tener una estructura adecuada permitirá estar en contacto y coordinación con los niveles de decisión superior en la ejecución de todo el plan estratégico.

1.1.5.3. Concepción Estratégica

La estrategia se refiere al modelo metodológico que se va a utilizar para la realización del planeamiento cuya concepción está basada en la participación de todos los integrantes de la empresa.

1.1.5.4. Desarrollar una Cultura de Planeación Estratégica

Es una etapa larga y compleja ya que se necesita de una debida capacitación a través de la cual se pretende lograr que cada miembro de la empresa tome conciencia sobre la importancia de planificar.

1.1.5.5. Instrumentación de Métodos y Técnicas para Mejorar los Procesos y la Organización

El proceso de Planeación Estratégica debe partir de un plan de trabajo esto permitirá realizar un seguimiento de las actividades ejecutadas, es decir se conocerá en forma global las políticas observadas en la actividad planificadora, evaluar periódicamente los objetivos y metas previstas para ejecutarse en un

periodo de tiempo determinado, evaluar la eficiencia y eficacia del personal involucrado en tareas de planificación

1.1.5.6. Aplicación de Tecnologías para Seguimiento y Evaluación de la Calidad

Los niveles de autoridad, asesoría, apoyo y coordinación, deben estar claramente definidos y responder a las necesidades específicas de la empresa; una buena organización evita el derroche de esfuerzos, tiempo y dinero.

1.2. Etapas en el Proceso de Planeación

1.2.1. Diagnóstico Estratégico

Consiste en el diagnóstico de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa; en este proceso se conoce los puntos fuertes y débiles que actúan dentro de la organización, las oportunidades y amenazas que actúan desde fuera de la organización.

Para analizar los componentes del ambiente interno existen varios métodos; a continuación se citan los principales:

1.2.1.1. Análisis FODA

Una de las herramientas más utilizadas por su sencillez y gran utilidad es el análisis FODA, se puede observar las fortalezas que tiene la institución y las debilidades que dificultan el cumplimiento de los objetivos; así también se conoce las oportunidades que favorecen el desarrollo operativo de la empresa y las amenazas que pueden llegar a obstaculizar el desempeño de la organización.

Este tipo de análisis es muy importante porque se puede tener una mejor orientación en el momento de crear los objetivos, estrategias y planes de acción.

Análisis Situacional del Medio Interno

El análisis interno de la empresa permitirá determinar las fortalezas y debilidades; conociendo así los problemas que hay que resolver y las oportunidades que se pueden aprovechar.

Este proceso es un instrumento vital para adoptar decisiones, disminuir el riesgo y optimizar el uso de los recursos; todo esto con el fin de obtener mejores resultados para la organización.

Fortalezas

Son los recursos y características que dispone y controla la empresa, representan una ventaja diferencial frente a la competencia; por lo tanto hay que sacarle el máximo provecho para conseguir metas de progreso y desarrollo.

Debilidades

Son situaciones que se encuentran en el interior de la empresa; que provocan un obstáculo para alcanzar sus objetivos; convirtiéndose en problemas de insatisfacción de las necesidades de los clientes frente a la competencia.

Análisis Situacional del Medio Externo

Varios autores consideran que es importante realizar primero el análisis externo y luego el análisis interno, siendo primordial conocer las oportunidades y amenazas que afectan de forma positiva o negativa a las actividades generales de la empresa.

Oportunidades

Son ventajas que brinda el sector externo, se puede caracterizar como los fenómenos que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la empresa.

Amenazas

Factores del ambiente externo que pueden constituirse en una desventaja, riesgo y peligro para el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa; que dificultarán el desarrollo operativo.

El análisis externo puede ser a nivel macroeconómico, donde se estudia el entorno general y el nivel microeconómico, en el cual se estudia el entorno específico.

Entorno General

Comprende factores que ejerce una influencia directa sobre los resultados de las empresas en general; entre los más importantes son: demográfico, económico, político-legal, sociocultural y tecnológico. Su conocimiento y estudio de su evolución es importante para diseñar una estrategia empresarial.

Factor demográfico.- Aquí se considera el tamaño, la estructura de los grupos de edad, la distribución geográfica, la composición étnica y la distribución del ingreso de una población.

Factor económico.- Entorno que afecta las actividades de la empresa; las cuales deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar la solidez de otras economías; así como la de su país, para identificar los cambios y tendencias.

Factor político – legal.- Es el campo donde las empresas tratan de influir en el gobierno y en que los gobiernos influyan en ellas; estos factores influyen negativamente en el sector empresarial produciendo inestabilidad debido al incremento y creación de nuevos impuestos, la declaración de leyes que afectan al consumidor y por ende al empresario.

Factor tecnológico.- Los avances tecnológicos afectan a varios sectores de la sociedad; sean estos nuevos productos, procesos y materiales; que obligan a la empresa adoptar la tecnología existente para mantener su posición en el mercado.

El internet está desempeñando un papel muy importante, las empresas que utilizan su potencial gozan de mucho poder en el comercio global; es evidente que el internet y las distintas formas de comunicación inalámbrica brindan una gran oportunidad a la empresa en lo que se refiere al conocimiento de sus productos y servicios que ofrecen al consumidor.

Entorno Específico

Este aspecto afecta de manera directa a la empresa, siendo diferente para cada una de ellas; así los factores más relevantes son:

Clientes.- Personas con necesidades por satisfacer sus deseos; que gastan su dinero a cambio de un bien o servicio adecuado que ofrecen las organizaciones. Los deseos de los clientes ayudan a los directivos de cada empresa a generar ideas para mejorar la calidad y precio de los productos y así tener mejor aceptación de los consumidores.

Para lograr satisfacer las necesidades de los clientes la empresa debe proporcionar lo que ellos desean en el momento indicado; de esta manera se obtendrá una ventaja de competencia con las demás empresas.

Proveedores.- Proporcionan a la empresa los insumos que esta requiere en las mejores condiciones de calidad, servicio y precio. El análisis de los proveedores es una tarea importante que se debe realizar en las organizaciones, tratando de seleccionar aquel o aquellos que brinden aspectos como: productos específicos para la venta, calidad de los materiales, confiabilidad de entrega y los términos de créditos propuestos.

Competencia.- Consiste en definir los competidores directos, potenciales y futuros permitiendo determinar las superioridades y por ende las debilidades que la organización tiene en relación con las demás empresas a fin de establecer la capacidad competitiva que tiene en el presente.

1.2.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

Está constituida por todas las actividades que la empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio; estas actividades tienen un costo, si el precio que están dispuestos a pagar los clientes por dicho producto es mayor al citado, la empresa obtendrá un margen de utilidad o beneficio.

Es evidente entonces que el objetivo de este enfoque es crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece; esto hace que la empresa se distinga de otras y pueda desarrollar una competencia distinta.

La cadena de valor consta de dos amplias categorías: actividades primarias; crean valor para los clientes y actividades de apoyo; facilitan y mejoran el desempeño del enfoque primario. (Ver anexo No. 06)

1.2.1.3. Árbol de Problemas

Es la representación gráfica de las diferentes dificultades y limitaciones que tiene la organización, las cuales tienen que ser solucionadas y convertidas en oportunidades; el árbol de problemas es un método que establece causas y efectos de los problemas identificados con mayor impacto para la empresa.

Es valioso establecer factores claves de desempeño para encontrar los problemas que pueden estar determinados en la cadena de valor y dar soluciones a las dificultades halladas. (Ver anexo No. 07)

1.2.2. Base Filosófica

Es la razón de ser de la empresa comprende la misión que define el porque existimos y actuamos; además conviene definir hacia dónde vamos, plantear una ideal de lo que en el futuro queremos llegar a ser como empresa este aspecto es la visión.

1.2.2.1. Misión

FRED, David. (2008). “Es la declaración del objetivo de una organización que la distingue de otras similares; cuyo propósito es señalar el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado”. (Pág. 11)

La misión es el principio que justifica la filosofía de vida de la empresa; basado en los objetivos que pretende alcanzar, describe las actividades futuras, lo que piensa hacer y para quién lo hará. Una definición clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.

Por ello, debe ser un documento visible que le permita a los empleados orientar sus esfuerzos; así como para el ambiente exterior representa un comunicado claro que está compuesto por: clientes, proveedores, entes financieros, el nivel administrativo y accionista.

1.2.2.2. Visión

FRANCÉS, Antonio. (2006). “La visión se puede concebir, también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano y largo plazo; debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados”. (Pág. 46)

Consiste en crear una idea o una imagen general, de lo que quiere ser a futuro la organización; la visión debe ser compartida y difundida a todas las personas que están vinculadas directa e indirectamente con la empresa, esto les permitirá saber hacia dónde va la empresa y encaminar su compromiso de trabajo.

Características de la visión.

- * **Visualizable.**- Tener una imagen de la clase de empresa y la posición en el mercado que se esfuerza en conseguir.

- * **Direccional.-** Mirar hacia adelante; describe el camino estratégico y las clases de cambios de producto, mercado, cliente, y tecnología que ayudarán a la empresa a prepararse hacia el futuro.
- * **Deseable.-** Que genere motivación e interés.
- * **Alcanzable.-** Que abarque objetivos realistas y aplicables.
- * **Enfocada.-** Debe ser clara y explícita, para que sirva de guía en la toma de decisiones y asignar recursos.
- * **Flexible.-** No es una declaración eterna; debe ajustarse de acuerdo al cambio de las circunstancias del producto, mercado, cliente y tecnología.
- * **Comunicable.-** Fácil de transmitir y explicar a los miembros involucrados.

1.2.2.3. Valores

Son características propias de las personas y de los grupos de personas como son las empresas, estos atributos guían la conducta de los individuos, son de gran utilidad para llegar a cumplir los fines u objetivos establecidos y llegan a formar parte de la cultura organizacional.

1.2.2.4. Políticas

Son normas y reglas administrativas específicas que deben seguir los miembros de la empresa para que se cumplan los objetivos trazados, es el elemento que da direccionalidad y orientación al plan.

1.2.3. Direccionamiento Estratégico

Es la dirección el camino a seguir para que la empresa construya un futuro competitivo y pueda permanecer en el mercado sea este nacional e internacional.

Un planeamiento correcto del Direccionamiento Estratégico, permitirá implantar las estrategias necesarias que cumplirá con los objetivos y metas propuestos, aprovechando las oportunidades como fortalezas que tiene la empresa, considerando sus amenazas y debilidades, de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes como de los accionistas.

1.2.3.1. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida del crecimiento de las condiciones competitivas, por ende exige sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

El Balanced Scorecard nace con el direccionamiento estratégico, operativizando la estrategia a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2000). “El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro”. (Pág. 38)

Herramienta revolucionaria para movilizar a los colaboradores de la empresa hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos para el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Además ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara; a través de los objetivos estratégicos

identificados en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación; cada una se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. Promueve el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la empresa se encuentren en línea. (Ver anexo No. 08)

Perspectivas en el Balanced Scorecard.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos e innovación y mejora.

Las cuatro perspectivas que se evalúa son esenciales para el direccionamiento correcto de la empresa y para la consecución de los objetivos propuestos.

Perspectiva Financiera.- Esta orientada en el desempeño financiero, referente al crecimiento, productividad y rentabilidad; que objetivos debemos alcanzar para maximizar el valor de los accionistas.

Perspectiva Clientes.- Responde a la satisfacción de los clientes y que debe hacer la empresa para mantenerlos. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

Perspectiva Procesos Internos.- Aquí se identifican los procesos internos que la empresa debe mejorar para lograr sus objetivos y satisfacer a los accionistas y clientes.

Perspectiva de innovación y mejora.- Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven de plataforma en el desempeño futuro de la empresa; con capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar; tiene aspectos de entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, entre otras.

Importancia del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral permite resolver los problemas más frecuentes en la implementación de una estrategia; saber cuál es la adecuada para aplicar a los niveles, la focalización de actividades y recursos en lo que es realmente clave para el éxito de la empresa y lo más importante permite probar permanentemente la calidad de la estrategia, proporcionando un excelente método para la evaluación y seguimiento del desempeño.

Componentes del Balanced Scorecard.

- a) **Mapas Estratégicos.-** Representación visual de los objetivos estratégicos que deben reflejar fielmente la estrategia de la empresa.
- b) **Objetivos Estratégicos.-** Derivación de los retos estratégicos en objetivos operativos que marquen el camino a seguir.
- c) **Indicadores Estratégicos.-** Como medio o vehículo de medición de los objetivos estratégicos.
- d) **Iniciativas Estratégicas.-** Planes de acción que permiten alcanzar las metas buscadas.

El BSC se ha convertido en la herramienta de gestión más importante de los últimos años. Su aportación a los modelos de gestión actuales y sobre todo la facultad que proporciona a las empresas para poder ejecutar la estrategia de una manera sistematizada ha sido determinante para que las empresas grandes, pequeñas y medianas adopten este innovador enfoque de gestión de forma cada vez más generalizada.

1.2.3.2. Objetivos

Los objetivos constituyen los resultados específicos que la empresa busca alcanzar al perseguir su misión; permiten señalar la dirección, ayudan en la

evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y forman la base para que el proceso administrativo se realice de manera efectiva.

Se los define teniendo en cuenta el contexto del análisis de las fortalezas y debilidades, de las oportunidades y amenazas y estarán de acuerdo con la visión y misión de la empresa.

Para el desarrollo de un plan se formula objetivos generales y objetivos específicos. Los objetivos generales dan solución a los grandes problemas de largo plazo y los objetivos específicos a la solución de los problemas más concretos a mediano y a corto plazo.

Estos objetivos independientemente del tiempo para los que se fijan; serán desafiantes, medibles, consistentes, razonables, cuantitativos y claros; por ende deben ser evaluados mediante los indicadores de gestión.

Importancia de los objetivos.

Los objetivos ofrecen a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

Toma de decisiones: La parte importante es tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la empresa y del personal de la misma. Una vez formulado los objetivos, se sabe qué dirección se debe seguir para lograr los objetivos empresariales.

Eficiencia de la organización: La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de los recursos que una empresa invierte para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos. Sólo entonces podrán utilizar los recursos limitados a su disposición tan eficientemente.

Coherencia de una organización: El personal de una organización necesita una orientación relacionada con su trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.

Evaluación de desempeño: El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos deben ser considerados como los miembros más productivos. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de los objetivos.

Metodología para fijar objetivos.

- * Se debe evaluar si los objetivos que se propuso para el año se han cumplido o no.
- * La empresa debe marcar nuevas metas empresariales para el próximo año.
- * Todos los objetivos deben estar determinados dentro de un plan de trabajo en el que se defina el qué, cuándo, quién y cómo lo va a lograr.

Características de los objetivos.

Las características de los objetivos deben cumplir con cinco aspectos:

Específico.- Al fijarse un objetivo se debe hacer de forma clara y precisa preguntándose qué resultados se quiere conseguir en concreto. Como regla general se determina con exactitud dónde, cuándo, cuánto y cómo piensa alcanzar el objetivo.

Medibles.- Puede recurrir a estadísticas y otros instrumentos de control que necesariamente implican el manejo de cifras y números. Los objetivos deben ser atractivos y conllevar retos y desafíos. Debe asegurarse de establecer la meta y el indicador que se va a utilizar para medirlo. Además debe concretar la fuente de la que se obtendrán los datos con los que tendrá que realizar un tablero de control que le permitirá medir la evolución con respecto al objetivo.

Alcanzables.- Ser coherente con la misión y visión de la empresa. Como también con el análisis de sus fortalezas y debilidades, identificando los recursos disponibles tanto a nivel financiero, técnico y humano.

Realistas.- Para que los empleados asuman los objetivos, éstos deben ser realistas, tener en cuenta los recursos que dispone; dicho de otra manera, los objetivos realistas son un reto, pero no tan difícil como para que la probabilidad de éxito sea pequeña. Se han de poder lograr con las herramientas que los empleados tienen a su disposición.

Tiempo.- Es importante fijarse una fecha para valorar si se han cumplido o no los objetivos.

1.2.3.3. Metas

Constituyen los resultados medibles a alcanzar en un tiempo determinado, cuyo logro estará encaminado a mejorar el desempeño y la competitividad de la empresa que está relacionado con la satisfacción del cliente, la productividad, dando énfasis a propósitos específicos tales como la eficiencia, la calidad del producto y la innovación.

Características de las metas.

Las características que debe cumplir una meta son:

Cronológicamente limitadas.- Consiste en hacer un cronograma claro para el logro de sus metas; poner fechas, plazos, límites y hacer seguimiento y ajustes.

Realistas y relevantes.- Tiene que ver con fijarse metas ambiciosas pero alcanzables y éstas deben ser relevantes dentro del marco general de su plan de vida.

Específicas.- Está relacionada con definir con exactitud y en detalle lo que quiere lograr.

Mensurables.- Significa que se puedan medir y lo más importante, que nos permita saber cuándo alcanzamos la meta.

Asumidas con responsabilidad.- Es comprometerse con su logro.

1.2.3.4. Estrategia Empresarial

SCHILLING, Melissa. (2008). “Todos los competidores que persisten en el tiempo deben mantener una ventaja particular que se diferencie de las demás. Manejar esa diferencia es la esencia de una estrategia de negocios a largo plazo”. (Pág. 116)

La estrategia es el conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo; es el plan para conseguir los mejores resultados y una posición favorable en el campo empresarial.

A través de la estrategia se puede tomar medidas de los diferentes cambios del mundo de los negocios; aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades del medio interno y evitando las debilidades y amenazas externas.

Importancia de las Estrategias.

Las estrategias son vitales en la planeación de una organización debido a que:

* Se ocupa de las cuestiones fundamentales.

- * Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- * Supone un marco temporal más largo.
- * Ayuda a orientar las energías y recursos de la empresa hacia las actividades de alta prioridad.
- * La estrategia implica cambios y construye una visión trascendental.
- * Se necesita de un análisis de la situación actual que revele: los aspectos internos fuertes y débiles de la empresa, las oportunidades y amenazas externas a la organización y la construcción de los escenarios futuros.
- * Maneja los conflictos y la resistencia al cambio.

Características de las Estrategias.

- * Las estrategias deben ser específicas y concretas, fundamentadas siempre con el conocimiento de la situación de los recursos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que abarcan a la empresa.
- * Formar parte de un objetivo debidamente definido y establecido.
- * Su desarrollo debe contemplar ventajas, desventajas, riesgos y grado de probabilidad del cumplimiento del objetivo.
- * Debe establecerse por escrito con términos claros y comprensivos para todos los que participaran en su implantación.
- * Durante su realización y el logro de los resultados deben ser fáciles de medir y controlar.

Tipos de Estrategias.

Existen varias alternativas estratégicas; así las siguientes: dependiendo de su magnitud y alcance, del nivel al que corresponda ejecutarse y a quien va dirigida.

Estrategias de crecimiento.- Permite aprovechar las fortalezas y las oportunidades en función del interior de la empresa, con el propósito de agrandar el negocio en si dar un paso hacia adelante.

Estrategias de contingencia.- Son estrategias que la empresa debe adoptar para superar los peligros y amenazas que ponen en riesgo su prestigio o supervivencia; estas pueden ser:

Estrategia de pausa.- Se da cuando la institución ha crecido rápidamente en ciertas áreas originando la ineficacia y requiere hacer una pausa o detenerse temporalmente.

Estrategia de reducción.- Se presenta cuando la institución prioriza sus actividades en las que son más favorables y ha obtenido logros abandonando las que no son.

Estrategias genéricas de Porter.- Son estrategias de liderazgo de costos, las empresas deben tener un nivel menor de costos frente a la competencia, en mano de obra directa, materia prima, gastos generales de fabricación.

- * Liderazgo en Costos
- * Especialización o Segmentación
- * Diferenciación

Estrategias de integración.- Integran al sistema de producción la integración vertical (canal de distribución) y la integración horizontal (proveedores, suministros).

- * Estrategia Vertical.
- * Estrategia Horizontal.

Estrategias de mercado.- Esta orientada en función de la penetración para nuevos nichos de mercado meta. Y en función del Mix del marketing.

1.2.4. Operacionalización Estratégica

Dentro del proceso de planeación estratégica es la etapa más importante, porque aquí se concreta todo lo considerado en las etapas anteriores, se utiliza una serie de métodos, instrumentos y procedimientos técnicos que permiten alcanzar las estrategias alternativas de cambio.

1.2.4.1. Programas

Es un conjunto de proyectos con metas y objetivos de un plan que deberá cumplirse dentro de un tiempo determinado; en este aspecto se establece un cronograma que especifica cuando debe iniciar y terminar cada actividad.

1.2.4.2. Proyectos

Un proyecto es el medio para alcanzar un objetivo específico; es fundamental desarrollar un plan de acción que incluya todas las tareas, los costos y las estimaciones de tiempo necesario para lograr el alcance del proyecto dentro del presupuesto, en el tiempo estipulado y la utilización eficaz de recursos.

1.2.4.3. Tablero de Comando.

GARRIDO, Santiago. (2006). “Es una metodología de gestión empresarial que utiliza los indicadores financieros clásicos además de indicadores del grado de satisfacción de la clientela, de la eficacia de los procesos operativos internos y de la capacidad de innovación de la empresa, comparándolos con lo establecido en la Planeación Estratégica”. (Pág. 263)

Constituye una herramienta eficaz para implementar y llevar a la práctica el Plan Estratégico, conseguir objetivos empresariales y mejorar el desempeño de las distintas actividades de la empresa; basándose en resultados medibles.

1.2.4.4. Plan Operativo.

Es un documento en el cual los responsables de la empresa enumeran los objetivos y las directrices que desean cumplir en el corto plazo. Un Plan Operativo se establece generalmente con una duración de un año, esto hace que también sea conocido como Plan Operativo Anual (POA).

En el Plan Operativo se considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado. En esencia el POA permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución, definir el presupuesto necesario y nombrar responsables de cada acción. Además permite realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral y mensual según como se planifique.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Identificación de la Empresa

2.1.1. Reseña Histórica

Mediante Decreto No. 114-F del 30 de enero de 1954, publicado en el Registro Oficial No. 528 del 31 de mayo de 1954, el señor Dr. José María Velasco Ibarra Presidente Constitucional de la República, crea el Departamento de Servicio Social de las Fuerzas Armadas, organismo adscrito al Ministerio de Defensa Nacional; su propósito fue la implementación de comisariatos que brinden servicios a los militares y sus familiares, con productos que puedan adquirir a precios accesibles.

El objetivo del Departamento de Servicio Social de las Fuerzas Armadas era importar los productos, a través de la autorización del gobierno estos no pagaban aranceles llegando a venderlos al personal militar a precios bajos. En 1960 esta disposición fue derogada debido a irregularidades encontradas en las aduanas por los funcionarios de ese entonces.

Sin embargo según el Decreto Ley de Emergencia No. 06 del 12 de enero de 1960, publicado en el Registro Oficial No. 1025 del 23 de enero de 1960, el señor Dr. Camilo Ponce Enríquez Presidente Constitucional de la República, autoriza el funcionamiento del comisariato.

El 30 de junio de 1981 se ubica la sucursal del Comisariato del Ejército Servicio Social de la Fuerza Terrestre en la Brigada No. 9 Patria Km. 12 ½ vía a Quito Panamericana Norte; con productos en: línea blanca, línea café (televisores) y electrodomésticos. Posteriormente se implementa el supermercado con productos de primera necesidad, artículos de limpieza, licores y otros insumos; para satisfacer las necesidades de la familia militar.

El Comisariato del Ejército cumple con una función social y de bienestar de personal orientado a los militares de las Fuerzas Armadas y sus familiares; no cuenta con personería jurídica que les permita continuar con el desarrollo de su actividad comercial. El 21 de abril del 2009 el Frente Militar decide la adopción de una nueva estructura legal empresarial con personería jurídica para la administración y operación independiente, profesional y técnica del Comisariato de la Fuerza Terrestre; para los fines previstos en el Art. 189 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas.

El Ministerio de Defensa Nacional autoriza a la Dirección de Industrias del Ejército (DINE) la constitución de una sociedad anónima con sujeción a la Ley de Compañías, cuyo objeto social será la dirección, manejo y operación independiente del Comisariato bajo la actual dependencia de la Fuerza Terrestre y de la Fuerza Aérea; para apoyar y ejecutar con herramientas modernas de gestión empresarial, así como la más idónea observancia de lo previsto en el Art. 189 de la Ley de Personal de las Fuerzas Armadas en lo concerniente a la prestación de servicios sociales del comisariato.

El gobierno actual aprueba una nueva ley que todas las instituciones del Estado no pueden mantener entes con fines de lucro, esto da lugar a que el Comisariato del Servicio Social de la Fuerza Terrestre siendo una institución pública pase a ser administrada por una empresa privada formando parte de HOLDINGDINE S.A. denominándose Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.) el 17 de junio del 2009.

2.1.2. Razón Social

La razón social de la empresa es **Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.)** se da así cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 2 del decreto 733 del 22 de agosto de 1975, publicado en el Registro Oficial No. 878 del 29 de agosto del mismo año.

La empresa se encuentra inscrita con la resolución No. 09.Q.IJ. 002769 de la Superintendencia de Compañías el 08 de julio del 2009, bajo el número 2330 del Registro Mercantil.

El Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas se localiza en la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria Km. 12 ½ vía a Quito Panamericana Norte en la provincia de Cotopaxi.

2.1.3. Fines y Propósitos del Comisariato

MISIÓN

Satisfacer la demanda de la Familia Militar y la comunidad en general a nivel nacional, a través de la provisión de productos y servicios con beneficios especiales.

VISIÓN

Ser la primera opción de comisariato para la Familia Militar.

El Comisariato tiene como propósito satisfacer las necesidades y exigencias del cliente militar y público en general, a través de ventas al detalle y al por mayor de todo tipo de productos y mercaderías nacionales e importadas.

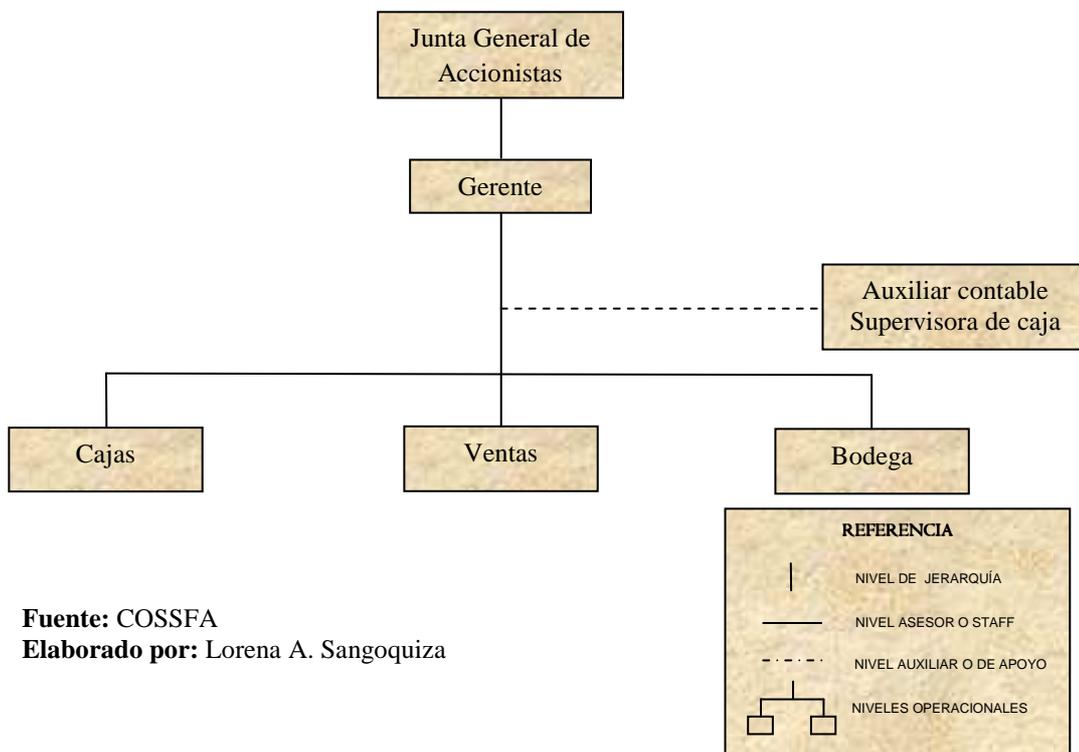
Cuya finalidad del comisariato es ser una empresa líder en el mercado con productos que obtengan elevados estándares de calidad, precios atractivos en el mercado y la atención personalizada en una ambiente diferente y moderno.

2.1.4. Estructura Orgánica

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de la empresa que refleja en forma esquemática; la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Tomando en cuenta que los organigramas son de suma importancia dentro de una organización, se hará una representación gráfica del organigrama estructural del “COSSFA”.

GRÁFICO No. 2.1
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “COMISARIATO SERVICIO
SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS” (COSSFA S.A.)



2.1.5. Tipología de la Organización

Se combina dos tipos de organización la lineal y funcional: la lineal porque la autoridad y responsabilidad se transmite a través de un solo jefe y la funcional porque la especialización de cada actividad se concentra en una función.

Cabe recalcar que la estructura orgánica del comisariato tiene líneas formales de comunicación para cada puesto de trabajo, representadas con línea continua y además cuenta con el nivel de apoyo que proporciona el servicio de ayuda al departamento gerencial, está interpretado con líneas punteadas.

El Organigrama Estructural actual del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas permite el desarrollo de actividades acorde con las circunstancias y necesidades del punto de ventas. El gerente puede coordinar las diversas actividades y funciones; aprovechando de forma completa la capacidad y habilidad de todos los colaboradores de la institución.

2.1.6. Descripción de Funciones

El Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas de acuerdo al organigrama expuesto anteriormente, las funciones de cada nivel jerárquico y miembros que colaboran en la empresa se encuentra distribuido de esta manera:

Junta General de Accionistas

Siendo el órgano supremo de la empresa que se encuentra integrado por los accionistas o sus delegados debidamente convocados y reunidos. La Junta General de Accionistas se reunirán ordinariamente en el domicilio principal de la Compañía, previa convocatoria efectuada de conformidad con la Ley, por lo menos una vez al año dentro de los tres primeros meses posteriores a la finalización del respectivo ejercicio económico y extraordinariamente cuando fuere expresamente convocada. Adicionalmente se podrá celebrar sesiones de

Junta Universal de Accionistas, observando lo dispuesto en la Ley de Compañías. La junta General será convocada por el Presidente o el Vicepresidente de la Compañía.

El quórum para la instalación de la Junta General se establecerá de acuerdo a lo previsto en la Ley de Compañías. La Junta General será presidida por el Presidente o por el Vicepresidente de la Compañía o por quién haga sus veces y actuará como Secretario el Gerente o la persona que se designare de manera permanente o para cada sesión, para esta función.

Las atribuciones principales de la Junta General de Accionistas gozan del propósito principal de dictaminar las diferentes políticas y sobre todo decidir aspectos sumamente importantes que favorezcan a la organización.

Sus funciones son:

- a) Designar y remover al Presidente, Vicepresidente, a los vocales del Directorio y al Gerente; así como asignarles sus retribuciones.
- b) Conocer y resolver sobre los Estados Financieros; distribución de utilidades e informes de los Administradores.
- c) Resolver sobre el gravamen o la enajenación de los bienes de la Compañía, que no sean parte del giro normal de los negocios
- d) Fijar los montos hasta por los cuales el Gerente podrá ejecutar actos, celebrar contratos o efectuar egresos, de manera individual o conjuntamente con el Presidente o el Vicepresidente.
- e) Calificar los actos, contratos y asuntos que en razón de su importancia deban requerir de la actuación del Gerente conjuntamente con el Presidente o el Vicepresidente.

- f) Designar Comisarios y fijarles la remuneración.
- g) Conocer y aprobar reformas al Estatuto, así como interpretarlo en forma obligatoria.
- h) Expedir las políticas, directrices, regulaciones y disposiciones sobre los deberes y atribuciones del Gerente y sus relaciones con los Órganos de Gobierno y Administración.
- i) Conocer y resolver todos los asuntos que por ley y por Estatuto le corresponda, así como sobre todo aquello que no estuviere expresamente previsto.

Gerente

Es el ser humano que actúa como la figura inspiradora, optimista, con fe en lo que hace y consciente de que el éxito de una organización está en relación directa con la participación activa de todos los empleados, con lo cual crea un alto sentido de pertenencia y orgullo de ser parte de un equipo de trabajo.

Sus funciones son:

- a) Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial, con las limitaciones establecidas en la Ley y en el Estatuto.
- b) Dirigir y responder por el manejo empresarial, observando las políticas y directrices que procedan de los Órganos de Gobierno y Administración de la empresa.
- c) Ejecutar los actos y celebrar los contratos necesarios para el cumplimiento del objeto social de la Compañía, observando los montos, destinos y condicionamientos establecidos por los Órganos de Gobierno y Administración de la Compañía.

- d) Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo y el empleo de todos los demás recursos, con el propósito de alcanzar metas implantadas por la empresa.
- e) Realizar estudios de distribución y redistribución de espacios físicos en la instalación para la exhibición de productos destinados para la venta.
- f) Promover y establecer contactos en forma sostenida con los potenciales proveedores de productos perecibles y no perecibles.
- g) Coordinar con proveedores el despacho, recepción, control y devolución de los productos.
- h) Revisar con el personal de bodega los niveles de stock a fin de procurar su reposición oportuna.
- i) Verificar que todas las liquidaciones y transferencias sean realizadas y legalizadas oportunamente.
- j) Informar todas las novedades que se susciten en el punto de ventas, a fin de tomar las medidas correctivas.
- k) Evaluar al personal que está a su cargo e informar periódicamente sobre su desempeño y rendimiento.

Supervisora de Caja – Auxiliar Contable

Es la persona encargada de controlar, efectuar, revisar, clasificar y registrar documentos a fin de mantener actualizados los movimientos contables diarios que se realizan en el COSSFA.

- a) Recepción de la mercadería de bodega para la exhibición en las respectivas perchas del comisariato.

- b) Manejo del fondo de caja chica.
- c) Realizar el cierre de caja.
- d) Enviar los informes diarios de ventas al departamento financiero.
- e) Ejecutar las liquidaciones de compras.
- f) Realizar los reportes mensuales de ventas.
- g) Revisión y ejecución de depósitos diarios.
- h) Conceder créditos a los clientes.
- i) Las que fueran indicadas por el inmediato superior o de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Ventas - Cajera

En este puesto de trabajo el empleado se dedica al cierre de la venta, cobrando el valor que tiene cada artículo que dispone el comisariato; a través de una atención directa al cliente y contestando las diferentes interrogantes del consumidor.

- a) Solicitar la tarjeta de identificación o de afiliación y verificar si los datos del cliente son los correctos.
- b) Evidenciar que los productos sean correctamente cobrados y de la forma que el cliente solicite.
- c) Las ventas a crédito se otorgara al titular de la tarjeta y de cumplir con las políticas del comisariato para la concesión del crédito.
- d) Observar que los productos tengan el precio y peso correcto.

- e) Demostrar respeto y consideración al cliente; así como también entregar la respectiva factura de compra antes de salir del establecimiento.
- f) Guardar la documentación e información que respalde las anulaciones y anomalías que se presenten diariamente.
- g) Revelar cualquier ilícito que tuviere conocimiento.
- h) Ingresar a caja todos los valores recibidos.
- i) Controlar que todo cliente pague en caja.
- j) Las que fueran indicadas por el inmediato superior o de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Almacén – Perchero

Asume la responsabilidad de ubicar y mantener un orden correcto de los productos que se exhiben en las estanterías del comisariato; con los respectivos precios para que los clientes puedan tomar una decisión.

- a) Recibir, preciar y ubicar en percha los diferentes productos.
- b) Verificar que los precios que se encuentren en los productos sean iguales a la liquidación de compra.
- c) Atender y satisfacer las necesidades del cliente; explicar sobre la utilidad, bondad y característica del producto, sugiriendo alternativas.
- d) Estar a la mira de la presentación, fecha de caducidad y limpieza de los productos.
- e) Mantener un stock mínimo de productos en bodega y solicitar su reposición oportuna.

- f) Hacer revisiones, pruebas y demostraciones técnicas de los electrodomésticos a los clientes.
- g) Las que fueran indicadas por el inmediato superior o de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

Bodega – Bodeguero

Encargado del almacenamiento de los productos que expende el COSSFA; deberá tener un control estricto de los kardex, fechas de caducidad, devoluciones y otros factores para el normal desenvolvimiento del puesto de trabajo.

- a) Controlar el ingreso de la mercadería a la bodega.
- b) Revisar la cantidad, calidad y los códigos de la mercadería recibida.
- c) Registrar en el software la mercadería que ingresa y egresa de la bodega.
- d) Verificar periódicamente las existencias de mercadería con los documentos de respaldo.
- e) Llevar un control de kardex; con la finalidad de realizar el sugerido de productos.
- f) Ordenar y ubicar la mercadería en el lugar adecuado
- g) Archivar la documentación de los ingresos, egresos y devoluciones de mercadería al proveedor y a la sección del supermercado.
- h) Responsable de la seguridad y presentación del área de trabajo; así como las pérdidas de mercadería que se produzcan.
- i) Estar pendiente de la fecha de caducidad y el buen estado de la mercadería.

- j) Revisar las liquidaciones de mercadería y comunicar cualquier novedad al jefe inmediato.

2.1.7. Portafolio de Productos

En lo que se refiere al portafolio de productos la empresa ofrece un variado stock de mercadería nacional e importada, de prestigiosas marcas a precios competitivos, con las últimas tendencias en tecnología y garantía de fábrica; tales como:

CUADRO No. 2.1
PRODUCTOS DEL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS (COSSFA)

SUPERMERCADO	ALMACÉN
Artículos de primera necesidad	Línea blanca (refrigeradoras, cocinas, lavadoras, secadoras)
Artículos de limpieza	Línea café (televisores, LCD, plasmas, equipos de sonido)
Confitería	Eléctricos (hornos, microondas, planchas)
Conservas	Filmadoras
Lácteos	Cámaras fotográficas
Cárnicos	Computadoras
Plásticos	Artículos deportivos
Licores	Implementos militares

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.1.8. Portafolio de Clientes

En cuanto al portafolio de consumidores el “COSSFA” cuenta con clientes internos y externos que son la razón de existir de la empresa, por lo tanto la atención es personalizada brindando el mejor confort y oportunidades de compra; con productos de vanguardia y de alta confiabilidad.

CUADRO No. 2.2
CLIENTES DEL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE LAS
FUERZAS ARMADAS (COSSFA)

CLIENTE INTERNO	No. PERSONAS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Militares en servicio activo (Fuerzas Armadas)	1.400	83%
Militares en servicio pasivo (Fuerzas Armadas)	50	3%
Empleados civiles (Fuerzas Armadas)	10	1%
Empleados COSSFA	6	1%
CLIENTE EXTERNO		
Explocen (Convenio)	30	1%
Rosas del Cotopaxi (Convenio)	120	7%
Personas particulares (Afiliados)	50	3%
Proveedores (Afiliados)	25	1%
TOTAL	1.691	100%

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.1.9. Portafolio de Proveedores

Los proveedores del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas cumplen con las diferentes normas de calidad requeridas por ley y de vital importancia para el consumo y uso de los clientes de la organización. De ellos se enuncian los distribuidores principales:

CUADRO No. 2.3
PROVEEDORES DEL COMISARIATO SERVICIO SOCIAL DE
LAS FUERZAS ARMADAS (COSSFA)

LOCALES			NACIONALES		
No.	NOMBRE	PRODUCTOS	No.	NOMBRE	PRODUCTOS
1	Pronaca	Pollo enteros; chuletas, fritada y patas de cerdo	1	Industria Danec	Aceite, manteca, jabón, detergente
2	Productos Lácteos Milklico	Yogurt, quesos fresco y queso mozzarella	2	Arcor	Todo lo relacionado a confitería
3	San Felipe	Aguas	3	Juris	Embutidos, snacks
4	Distribuidora Olmedo	Cerveza, pony malta	4	Rey Leche	Leche y jugos
5	Proalimentos	Granos secos y harinas tales como: arveja, garbanzo, frejol, habas, etc.	5	Coca Cola	Bebidas gaseosas y aguas
6	Quiero Más	Granos secos y harinas tales como: arveja, garbanzo, frejol, habas, etc.	6	Marcimex	Cocinas, lavadoras, refrigeradoras, horno microondas, equipos de sonido
7	Más Corona	Granos secos y harinas tales como: arveja, garbanzo, frejol, habas, etc.	7	Industrias Lácteas Toni S.A.	Yogurt, leche y bebidas hidratantes
8	Productos San Luis	Variedad de quesos	8	Pidaco	Atún, sardina
9	Productos Sánchez Coloma	Mariscos	9	Familia Sancela	Papel higiénico, toallas de cocina y sanitarias, paños húmedos, pañales desechables
10	Frisco	Pulpa de fruta	10	Otelo & Fabell	Artículos de aseo personal: Shampoo, jabón de tocador, crema dental, etc.

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Del cuadro expuesto se puede apreciar las empresas distribuidoras de mercadería para el COSSFA, local y nacional. El comisariato cuenta con proveedores

calificados; que abastecen productos perecibles, de acuerdo a las políticas de la institución se pagan dentro de 15 días y los no perecibles a 30 hasta 45 días; en algunos casos como Marcimex se trabaja a consignación.

2.2. Análisis de Involucrados

La matriz de involucrados de la empresa “COSSFA” identifica a las personas y entidades que tienen relación a nivel interno y externo; conociendo así cuales son las necesidades de cada una de las partes, que es lo que desean de la organización y que espera la organización de ellos.

CUADRO No. 2.4
Matriz de Involucrados

DEFINICIÓN DE LOS INVOLUCRADOS	¿CUÁLES INTERVIENEN?	¿QUÉ REQUIEREN?	¿CON QUÉ CONTRIBUYEN?	¿QUÉ PEDIMOS?
PROVEEDORES Personas naturales o jurídicas que dotan de productos o servicios necesarios para la organización	MATERIA PRIMA Todos los productos e insumos que vende la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pagos puntuales ▪ Mejorar su rentabilidad ▪ Ampliar su cartera de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Productos de primera necesidad ▪ Artículos de limpieza ▪ Licores ▪ Línea blanca (cocinas, refrigeradoras) ▪ Línea café (televisores) ▪ Electrodomésticos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precios competitivos ▪ Garantía del producto ▪ Calidad ▪ Asesoramiento ▪ Promociones, descuentos
	SOFTWARE Sistema contable, administrativo y de facturación.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renombre ▪ Facilitar el trabajo ▪ Pagos puntuales ▪ Ser competitivos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesoramiento ▪ Garantía ▪ Servicio técnico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología ▪ Crédito ▪ Innovación ▪ Calidad
CLIENTES Son los consumidores de nuestros productos y además son la razón de ser de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal Militar de la Brigada No. 9 Patria ▪ Trabajadores de las plantaciones florícolas del sector ▪ Militares de las Fuerzas Armadas ▪ Público Civil 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelente atención ▪ Satisfacción de sus necesidades ▪ Productos de calidad ▪ Precios competitivos ▪ Garantías ▪ Créditos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidad económica ▪ Inversión ▪ Sugerencias, ideas, comentarios ▪ Propaganda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Fidelidad ▪ Cumplimiento de sus obligaciones

DEFINICIÓN DE LOS INVOLUCRADOS	¿CUÁLES INTERVIENEN?	¿QUÉ REQUIEREN?	¿CON QUÉ CONTRIBUYEN?	¿QUÉ PEDIMOS?
<p>EMPLEADOS Personas que trabajan para el desarrollo de la institución a cambio de un sueldo</p>	Relación de dependencia estable durante un año	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitación ▪ Estabilidad laboral ▪ Beneficios legales ▪ Posibilidad de asenso ▪ Buenas relaciones humanas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo intelectual ▪ Trabajo físico 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ponerse la camiseta de la empresa ▪ Honestidad ▪ Iniciativa ▪ Desempeño eficiente de sus labores
<p>ENTIDADES FINANCIERAS Ofertan servicios bancarios necesarios para la empresa</p>	PRIVADAS Bancos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liquidez ▪ Rentabilidad ▪ Conservarnos en su portafolio de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pólizas de inversión ▪ Préstamos ▪ Intereses por el capital invertido 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Solvencia ▪ Agilidad en los trámites ▪ Préstamos oportunos ▪ Intereses bajos
<p>ENTIDADES DEL ESTADO Conjunto de instituciones que tienen el poder de regular la vida nacional en un territorio determinado.</p>	<p>SRI Organismo autónomo, que tiene a su cargo la ejecución de la política tributaria del país en lo que se refiere a los impuestos internos.</p>	Fortalecer la cultura tributaria e incrementar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Impuesto al Valor Agregado (IVA) ▪ Impuesto a la renta ▪ Impuesto a los consumos especiales ▪ Servicio de software ▪ Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapidez en los trámites ▪ Capacitación adecuada ▪ Atención caracterizada ▪ Informar a tiempo
	<p>IESS Organismo de Seguridad Social Obligatorio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar los servicios para los afiliados 	<ul style="list-style-type: none"> Asistencia de: ▪ Enfermedad ▪ Maternidad ▪ Riesgos de trabajo ▪ Discapacidad ▪ Vejez y muerte ▪ Invalidez ▪ Cesantía ▪ Fondos de reserva ▪ Préstamos quirografarios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestación de servicios eficientes ▪ Rapidez en los trámites ▪ Capacitación adecuada ▪ Informar a tiempo
<p>SOCIEDAD Conjunto de personas que actúan con el fin de lograr un desarrollo tecnológico, sociopolítico y económico</p>	POBLACIÓN Cantidad de personas que viven alrededor de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honestidad ▪ Obediencia a las leyes del consumidor ▪ Expende productos con garantía ▪ Salvaguardar la naturaleza ▪ Satisfacer sus necesidades de consumo y confort 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Progreso de la empresa ▪ Publicidad ▪ Recomendaciones en gustos y preferencias 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constancia en sus compras ▪ Honestidad ▪ Credibilidad

DEFINICIÓN DE LOS INVOLUCRADOS	¿CUÁLES INTERVIENEN?	¿QUÉ REQUIEREN?	¿CON QUÉ CONTRIBUYEN?	¿QUÉ PEDIMOS?
	<p>MERCADO LABORAL Ámbito en el cual se relaciona las necesidades de la empresa y los demandantes de empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos económicos altos ▪ Posibilidad de ascenso ▪ Estabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Labor física ▪ Labor intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rectitud en el cumplimiento de las actividades ▪ Experiencia laboral ▪ Tener vocación ▪ Ser eficiente y eficaz
<p>COMPETENCIA Puntos de venta y personas que brindan productos y servicios que proporciona la empresa</p>	<p>NACIONAL Megamaxi, Supermaxi, Mi Comisariato, Tía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer las necesidades del cliente ▪ Poseer competitividad ▪ Beneficiarse de una Rentabilidad alta ▪ Proteger el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas tecnologías de productos y servicios. ▪ Calidad, garantía e innovación en la mercadería ▪ Promociones, ofertas y descuentos. ▪ Facilidades de pago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obedecer la ley del consumidor ▪ Cumplir con el pago de impuestos ▪ Cuidar el entorno ▪ Ser el placer de comprar
	<p>LOCAL Akí, Santa María, Narcis, Multisa, Comisariato FAE, Tía y Distribuidores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer las necesidades del cliente ▪ Beneficiarse de una Rentabilidad alta ▪ Poseer competitividad ▪ Proteger el medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevas tecnologías de productos y servicios. ▪ Calidad, garantía e innovación en la mercadería ▪ Promociones, ofertas y descuentos. ▪ Facilidades de pago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obedecer la ley del consumidor ▪ Cumplir con el pago de impuestos ▪ Cuidar el entorno ▪ Ser el placer de comprar

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Los nudos críticos expresan las limitaciones competitivas y las amenazas externas pertinentes a cada factor; deben priorizarse de acuerdo con su estado y el nivel de impacto negativo para que la empresa pueda competir. Al priorizarlos se definen y se ordenan para establecer cuales exigen de atenderse primero y en orden de importancia estratégica.

Cabe recalcar que en la matriz de involucrados existen nudos críticos presentes en: **“la recuperación de créditos vencidos”, “la capacitación del personal no es permanente”, “gran parte de la población desconoce la existencia del comisariato”, “falta de un adecuado sistema de inventarios”**; conforman aspectos que agudizan el desempeño normal del COSSFA.

2.3. Análisis Situacional del Medio Interno

El siguiente análisis de la situación del medio interno del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.) consiste en evaluar e identificar los aspectos positivos y negativos que están bajo el control de la misma, a los cuales se puede maniobrar para convertir las debilidades en fortalezas o de ser posible eliminar las dificultades que impiden aprovechar las oportunidades del ambiente externo.

Siendo una herramienta muy útil para el comisariato que le permitirá optimizar el uso de los recursos y evitar que la empresa fracase a futuro.

Fortalezas.- Representan los puntos fuertes que tiene la empresa siendo ventajas magníficas para alcanzar una verdadera competitividad.

Debilidades.- Constituye los problemas, las debilidades y desventajas que provocan la vulnerabilidad de la organización.

Para realizar la valoración de las fortalezas (F) y debilidades (D) del análisis interno de la empresa se lo ejecutará de acuerdo a la siguiente escala:

CUADRO No. 2.5
ESCALA DE CALIFICACIÓN
ANÁLISIS INTERNO

CALIFICACIÓN	GRADO
1 – 2	Menos Impacto
3	Equilibrio
4 – 5	Mayor Impacto o Gran Impacto

Fuente: Investigación

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Una vez considerado la valoración de las fortalezas y debilidades, nos permite examinar la posición interna de la empresa en un momento determinado, estableciendo las áreas y los aspectos que necesitan atención.

El diagnóstico de la situación interna del comisariato de los factores en los cuales ha crecido y de los puntos débiles que tiene frente a la empresa líder; se realizará en las principales áreas funcionales como son las siguientes.

2.3.1 Perspectiva de la Administración

Los gerentes no solamente tienen que planear sino actuar; su desempeño puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realice su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos.

2.3.1.1. Capacidad Directiva

Se entiende por capacidad directiva a la responsabilidad de administrar las diferentes áreas de la empresa; por lo que se le concede facultades para organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades que permitan el mejor desenvolvimiento del comisariato.

CUADRO No. 2.6
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO
CAPACIDAD DIRECTIVA (CD)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CD1	Planeación	Intermitente	Objetivos espontáneos				D	
CD2	Organización	Constante	Cumplimiento de tareas asignadas			F		
CD3	Dirección	Persistente	Motivación y orientación a los empleados				F	
CD4	Control	Permanente	Medición del desempeño individual y organizacional; con respecto a las normas y políticas				F	
CD5	Estabilidad administrativa	Inestable	Cambio constante de jefes					D
CD6	Demora en los trámites administrativos	Variable	Interrupción de gestiones				D	
CD7	Comunicación	Estable	Buenas relaciones entre jefe y trabajador				F	
CD8	Proyección empresarial	Variable	Falta de posicionamiento en el mercado					D
CD9	Toma de decisiones	Adecuada	Responsabilidad y esmero en sus funciones					F
CD10	Manual de funciones	Limitado	Falta de colaboración en otras áreas				D	
CD11	Visión empresarial	Apropiada	A donde se quiere llegar a futuro			F		
CD12	Conocimiento de la competencia	Adecuada	Mejorar nuestros servicios				F	
CD13	Capacidad de liderazgo	Hábil	Consecución de los objetivos				F	

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.1.2. Capacidad Competitiva

Si una empresa no es competitiva pierde dinero y corre el riesgo de salir del mercado, puesto que otra le reemplazará. Para permanecer en el mercado el comisariato debe satisfacer las necesidades y los deseos del consumidor mejor de

cómo lo hace la competencia; basándose en la calidad, el precio del producto y sobre todo la atención al cliente.

CUADRO No. 2.7
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO
CAPACIDAD COMPETITIVA (CC)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CC1	Productos de calidad con garantía	Excelente	Confiabilidad en la compra					F
CC2	Innovación de productos	Excelente	Satisfacer necesidades				F	
CC3	Proveedores calificados	Moderado	Estándares de calidad			F		
CC4	Control de inventarios	Conveniente	Stock de mercadería			F		
CC5	Precios competitivos	Excelente	Clientes con utilidades					F
CC6	Promociones y descuentos	Reducido	Ventas bajas			D		
CC7	Publicidad y marketing	Limitada	Conocimiento total de la empresa				D	
CC8	Información del producto	Limitada	Desconocimiento de las bondades y beneficios del producto			D		
CC9	Atención personalizada	Limitada	Cliente insatisfecho			D		
CC10	Existe una base de datos de los clientes	Excelente	Saber el nivel de compra, gustos y preferencias, forma de pago, con que frecuencia nos visita					F

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.1.3. Capacidad Financiera

Constituye la solvencia o la capacidad de pago del comisariato para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones.

CUADRO No. 2.8
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO
CAPACIDAD FINANCIERA (CF)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CF1	Liquidez	Variable	Cumplimiento parcial de las obligaciones					D
CF2	Rentabilidad	Razonable	Estabilidad de la empresa			F		
CF3	Rotación de inventarios	Continuo	Movimiento constante de mercadería				F	
CF4	Capacidad de endeudamiento	Equilibrado	Posibilidad de pago a proveedores, préstamos bancarios				F	
CF5	Cumplimiento del presupuesto	Medio	Lo planificado no llega a cumplirse totalmente			D		
CF6	Crédito abierto para clientes militares	Constante	Mejorar nuestras ventas				F	
CF7	Inversión	Inexistente	Cliente insatisfecho				D	
CF8	Cumplimiento de obligaciones con los proveedores	Medio	Preferencia de entrega de mercadería a la empresa			F		

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.1.4. Capacidad Tecnológica

En la actualidad el empleo de la tecnología es utilizada como un instrumento para poder competir a nivel mundial. Con el uso del internet las empresas ponen a disposición del cliente los diferentes productos y servicios a la venta.

CUADRO No. 2.9
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA (CT)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CT1	Equipo de computo	Adecuado	Eficacia en el servicio al cliente				F	
CT2	Sistema de software integrado	Bueno	Información actualizada y a nivel nacional				F	
CT3	Mantenimiento del software	A menudo	Posibles daños		D			
CT4	Infraestructura física	Adecuada	Desempeño de las actividades					F
CT5	Distribución en planta	Adecuada	Desempeño de funciones					F
CT6	Maquinaria para la entrega y recepción de mercadería pesada	Inexistente	Deterioro del producto			D		
CT7	Elaboración de fundas biodegradables	Inexistente	Contaminación del medio ambiente				D	

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.1.5. Capacidad del Talento Humano

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento del comisariato; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su voluntad de trabajo, la empresa funcionará; en caso contrario se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

CUADRO No. 2.10
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO (CTH)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CTH1	Reclutamiento y selección	Apropiado	Seleccionar al personal de acuerdo a su perfil					F
CTH2	Clima organizacional	Agradable	Trabajo en equipo				F	
CTH3	Remuneración integral	Conveniente	Permite que el empleado cumpla adecuadamente sus actividades					F
CTH4	Evaluación del desempeño	Periódico	Corregir los puntos débiles del trabajador			F		
CTH5	Capacitación y motivación del personal	Deficiente	Personal desmotivado				D	
CTH6	Mejora continua	Deficiente	No se intensifica un servicio de calidad				D	
CTH7	Reglas y códigos de comportamiento	Existente	Definir la conducta del empleado			F		
CTH8	Estabilidad laboral	Permanente	Trabajadores de planta				F	
CTH9	Ambiente laboral	Bueno	Ayudarse mutuamente				F	
CTH10	Horario de trabajo	Normal	Actividades desarrolladas			F		
CTH11	Bonificación por buen desempeño	Inexistente	No existe una estimulación para el logro total de las actividades a su cargo			D		
CTH12	Posibilidad de asenso	Existente	Hacer carrera profesional en la empresa				F	
CTH13	Seguridad e higiene del trabajo	Apropiada	Protección de riesgo de trabajo				F	
CTH14	Experiencia laboral	Existente	Personal con conocimientos de las labores de la empresa				F	
CTH15	Estímulos al personal	Existente	Sentirse satisfecho por lo realizado			F		
CTH16	Grado de confiabilidad	Bueno	Cuidar como si fuera nuestro			F		

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.1.6. Capacidad de Investigación y Desarrollo

La demanda de mejora permanente que exigen los clientes afecta a todas las empresas; convirtiendo en la necesidad de desarrollar nuevos productos y tener cada día procesos productivos más eficientes; con niveles de calidad, precio y tiempo; hoy es una condición necesaria para poder competir.

CUADRO No. 2.11
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO
CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (CID)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CID1	Estudio de mercado	Inexistente	Se desconocen los nichos de mercado y a su vez la demanda insatisfecha que ofrecen otras empresas					D

Fuente: COSSFA.

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.2. Determinación de los Factores Estratégicos Internos

En esta matriz de Factores Estratégicos Internos se determinará todas las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas, con el fin de resumir y evaluar los factores que son de mayor ocurrencia e impacto en el desenvolvimiento de las actividades diarias de la empresa.

CUADRO No. 2.12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	CD2,CD9,CD12,CD13, CC1, CC3, CC5,CC10, CF1, CF6, CT2, CTH1, CTH2, CTH14	CC7, CF3, CTH3, CTH7,CTH8, CID1	CD11, CTH9, CTH10
	MEDIANA	CD1, CD3, CD4, CD5, CD8, CD10, CF4, CT4, CTH4, CTH13	CD6, CD7, CC2, CC4, CC6, CF2, CF5, CF7, CT5, CT7, CTH12	CC8, CC9, CTH15
	BAJA		CT1, CT3, CT6, CTH5, CTH11, CTH16	CF8, CTH6
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Cuadros Análisis Situacional del Medio Interno

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.3. Perfil Estratégico Interno

En el Perfil Estratégico Interno se precisará todo lo concerniente a las causas internas de mediana y alta posibilidad de ocurrencia e impacto para el COSSFA, que se han determinado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos. De esta manera se sabrá cuáles son las fortalezas y gran fortalezas, que es la parte positiva o los puntos fuertes que domina la empresa; además se conocerá las debilidades y gran debilidades, limitando al comisariato alcanzar competitividad en el mercado; y por último el equilibrio que posee el comisariato, siendo elementos indiferentes que no perjudican ni benefician en nada.

CUADRO No. 2.13
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

COD	FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA	
CD2	Organización constante			○			
CD9	Toma de decisiones adecuadas					●	
CD12	Conocimiento de la competencia adecuada				●		
CD13	Capacidad de liderazgo hábil				●		
CC1	Productos de calidad con garantía excelente					●	
CC3	Proveedores calificados moderado			○			
CC5	Precios competitivos excelente					●	
CC10	Existe una base de datos de los clientes excelente				●		
CF1	Liquidez variable	●					
CF6	Crédito abierto para clientes militares constante				●		
CT2	Sistema de software integrado bueno				●		
CTH1	Reclutamiento y selección apropiado					●	
CTH2	Clima organizacional agradable				●		
CTH14	Experiencia laboral existente				●		
CD1	Planeación intermitente		●				
CD3	Dirección persistente				●		
CD4	Control permanente				●		
CD5	Estabilidad administrativa inestable	●					
CD8	Proyección empresarial variable	●					
CD10	Manual de funciones limitado		●				
CF4	Capacidad de endeudamiento equilibrado				●		
CT4	Infraestructura física adecuada					●	
CTH4	Evaluación del desempeño periódico			○			
CTH13	Seguridad e higiene del trabajo apropiada				●		
CC7	Publicidad y marketing limitada		●				
CF3	Rotación de inventarios continuo				●		
CTH3	Remuneración integral conveniente					●	
CTH7	Reglas y códigos de comportamiento existentes			○			
CTH8	Estabilidad laboral permanente				●		
CID1	Estudio de mercado inexistente	●					
CD6	Demora en los trámites administrativos variable		●				
CD7	Comunicación estable				●		
CC2	Innovación de productos excelente				●		
CC4	Control de inventarios conveniente			○			
CC6	Promociones y descuentos reducido			○			
CF2	Rentabilidad razonable			○			
CF5	Cumplimiento del presupuesto medio			○			
CF7	Inversión inexistente		●				
CT5	Distribución en planta adecuada					●	
CT7	Elaboración de fundas biodegradables inexistente		●				
CTH12	Posibilidad de asenso existente				●		
	TOTAL	4	6	8	16	7	41
	PORCENTAJES	10%	15%	19%	39%	17%	100%

Fuente: Matriz de evaluación de factores internos

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Al interpretar la Matriz del Perfil Estratégico Interno del COSSFA se establece que el 17% pertenece a las gran fortalezas así tenemos: adquieren productos de calidad con garantía a precios competitivos, el reclutamiento y selección del personal es apropiado, la infraestructura física y distribución de planta es adecuada; mientras que las fortalezas son el 39% como; adecuado conocimiento de la competencia, capacidad de liderazgo hábil, existe una base de datos de los clientes, el crédito es constante para los clientes militares, sistema de software integrado bueno, rotación de inventarios continuo, capacidad de endeudamiento equilibrado y existe estabilidad laboral de acuerdo al desempeño del personal.

Las gran debilidades se hallan en un 10% que son las siguientes: la liquidez es variable, la estabilidad administrativa asume un comportamiento inestable, la proyección empresarial es variable y no existe un estudio de mercado; y las debilidades están en un 15% así; la planeación es intermitente, limitada publicidad y marketing, demora en los trámites administrativos, manual de funciones limitado e inexistencia de inversión.

2.4. Análisis Situacional del Medio Externo

Al analizar el medio externo del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA S.A.) se identifica las variables generales y específicas que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa; siendo aspectos que no se pueden controlar ni modificar su comportamiento.

El “COSSFA” enfrenta un ambiente externo cada vez más turbulento, complejo y globalizado; que se ve afectado por la evolución económica, la creación de nuevas leyes, la adopción de la política de gobierno actual y el avance científico que el comisariato debería conocer y eventualmente adoptar.

En esta herramienta útil que consolida y aumenta la posibilidad del éxito de la planificación que se está llevando a cabo; se conocerá los aspectos positivos como negativos que podrían beneficiar al comisariato en el presente y futuro; tomando en cuenta que no son definitivos.

Oportunidades.- Situaciones que pueden generar acciones que favorezcan el crecimiento de la empresa; si se decide aprovecharlas.

Amenazas.- Dificultades que ponen en peligro la supervivencia de la empresa; pueden convertirse en oportunidades si son observadas a tiempo.

Al realizar la valoración de las oportunidades (O) y amenazas (A) del análisis externo de la empresa se lo ejecutará de acuerdo a la siguiente escala:

CUADRO No. 2.14
ESCALA DE CALIFICACIÓN
ANÁLISIS EXTERNO

CALIFICACIÓN	GRADO
1 – 2	Menos Impacto
3	Equilibrio
4 – 5	Mayor Impacto o Gran Impacto

Fuente: Investigación

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Una vez considerado la valoración de las oportunidades y amenazas, nos permite examinar la posición externa de la empresa en un momento determinado, estableciendo los aspectos en los cuales la empresa necesita atención.

2.4.1. Entorno General

El entorno general está conformado por los elementos que afectan a todas las organización; que no pueden ser controladas por los directivos de la empresa; razón por la cual se analizará los siguientes factores.

2.4.1.1. Factor Demográfico

Tamaño de la Población.- Según los resultados preliminares del séptimo censo de población (INEC) que se realizó el 28 de noviembre de 2010 en todo el país,

Cotopaxi tiene 406.798 habitantes. Durante la última década la tasa de crecimiento en esta provincia fue del 1.46%. En comparación a los 14'306.876 habitantes que tiene el Ecuador, la población de Cotopaxi equivale al 2.84% del país.

Situación Geográfica.- El COSSFA se encuentra ubicado en el cantón Latacunga, Km. 12 ½ vía a Quito Panamericana Norte en la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria; las instalaciones del comisariato está dentro de la base militar, motivo por el cual no es conocido por todos los habitantes de la ciudad; los únicos clientes con que cuenta la empresa son los militares que prestan su servicio en aquella institución antes mencionada y a esto se suma familiares de los mismos y algunas entidades que tienen convenio.

Distribución del Ingreso.- La Distribución del ingreso nacional se lo efectúa entre los diferentes factores de la producción: tierra, trabajo, capital y organización. De esta manera a la tierra le corresponde la renta; al trabajo el sueldo y salario; al capital la ganancia y el interés y a la organización el beneficio.

El conjunto de sueldos, salarios, ganancias, intereses y rentas forman el ingreso nacional que se distribuye entre todos aquellos que contribuyen a crearlos.

En Ecuador el Salario mínimo lo fija el Ministerio de Relaciones Laborales; éste salario comprende jornadas de 40 horas semanales, el cual rige para el sector privado incluyendo a los siguientes grupos: campesinos, trabajadores de la pequeña y mediana industria, trabajadoras del servicio doméstico, artesanos, sector agrícola y del sector de las maquilas.

A excepción del pago mensual existe algunos sobresueldos, estos son: décimo tercer sueldo, que se paga en Diciembre para compensar las necesidades de gastos por las festividades de navidad, representa la doceava parte de todo lo percibido en el año calendario anterior; décimo cuarto sueldo, se paga en Septiembre para

compensar las necesidades de gastos por ingreso a clase de las escuelas y colegios, corresponde un salario mínimo unificado.

El pago de utilidades se lo realiza en Abril, concierne al 15% de las utilidades netas de la empresa; el 10% es pagado por completo a cada trabajador; el 5% distribuidos entre las cargas familiares del trabajador.

Para lo cual se fijó mediante Acuerdo Ministerial No. 00249, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 358 con fecha 8 de enero de 2011 el salario básico unificado para el trabajador en general es de \$ 264,00 mensuales.

Este incremento es equivalente al 10% del salario del 2010 que se realizó con los siguientes parámetros: Inflación proyectada 3,7 %, Índice de productividad 1,5 % e Incremento por equidad 4,8 %.

TABLA No. 2.1
TABLA DE SALARIO BÁSICO UNIFICADO

2007	2008	2009	2010	2011
\$170 mensuales	\$ 202 mensuales	\$ 218 mensuales	\$ 240 mensuales	\$264mensuales

Fuente: <http://empleointernet.com/salario/salario-minimo>

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Preferencias del consumidor.- El comprador tiene por preferencia lugares donde se encuentren productos asequibles a su poder adquisitivo; en un ambiente limpio y ordenado; además que brinden un buen servicio al cliente, un trato personalizado, suficiente información de los productos que expende y garantía comprobada.

Los clientes internos realizan sus compras en el comisariato por la facilidad de crédito y por algunos satisfactores que ofrece.

Necesidades de consumo.- Las necesidades del usuario interno se ven limitadas; a través del COSSFA se cubre la más primordial que es la de alimentación; entre otras como son: aseo personal, limpieza y confort.

CUADRO No. 2.15
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO GENERAL – FACTOR DEMOGRÁFICO (FD)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FD1	Tamaño de la población	Ascendente	Mayor consumo de víveres y otros productos					O
FD2	Situación Geográfica	Alejado de la ciudad	Desconocimiento del punto de venta					A
FD3	Distribución del ingreso	Bajo	No cubre las necesidades			A		
FD4	Preferencias del consumidor	Medio	Disminución de ventas				A	
FD5	Necesidades de consumo	Medio	Incremento de ventas			O		

Fuente: Instrumentos de Investigación

Elaborado: Lorena A. Sangoquiza

2.4.1.2. Factor Económico

La última crisis mundial en los años 2008 y 2009 hicieron que la gran mayoría de países desarrollados sean afectados por una crisis de créditos hipotecarios considerados de alto riesgo por el incumplimiento en sus pagos, principalmente en los Estados Unidos; lo que ocasionó la depreciación del dólar frente al euro y una inestabilidad inflacionaria.

Afectando a nuestro país por la baja del precio del petróleo, la disminución drástica de las remesas del exterior provenientes de los migrantes; por lo que muchos de ellos se encontraban en el desempleo. Las remesas todavía no se logran recuperar; debido a los problemas económicos existentes en España y Estados Unidos que aún no se logran solucionar en su totalidad.

El factor económico afecta a las relaciones de producción, distribución y consumo de un determinado producto. Las empresas estudian este entorno para identificar los cambios y las tendencias, así como sus implicaciones estratégicas. Por lo que se procede analizar lo siguiente:

Inflación.- Al aumentar el precio de los bienes y servicios afectará positivamente a las empresas; ya que los beneficios que se obtengan serán mayores cuando mayor sea la inflación; aunque el consumo desciende y también la inversión.

Los factores que afectan para que la inflación sea alta en el país es: la emergencia climática, el alza salarial, la reforma tributaria, entre otros; dando lugar a que la canasta básica familiar sea más cara.

La emergencia climática especialmente de la Costa y la región central de la Sierra se verán afectadas en este mes de febrero, los precios de algunos víveres subirán.

El aumento salarial a impactado positivamente en la recuperación de los ingresos; la canasta básica familiar compuesta por 75 artículos llegó a \$ 478,2 y la vital con los mismos productos pero en menor cantidad en \$ 334,74; antes había un faltante de \$ 13,05 para cubrir la canasta vital y ahora tiene un superávit promedio de \$ 38,60; considerando que el ingreso familiar promedio es de \$ 373,34, luego del incremento de \$ 30 en el sueldo básico que entró en vigencia en el mes de enero. El gobierno actual espera que la inflación anual sea inferior al 4% durante los próximos cuatro años.

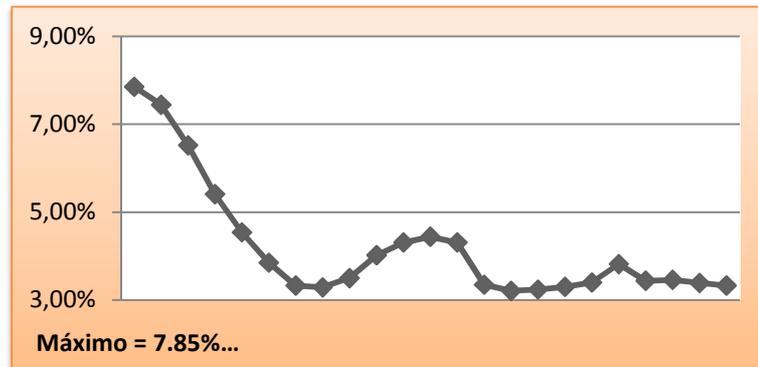
TABLA No. 2.2
INFLACIÓN MENSUAL DEL ECUADOR

Mes Año	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2009		7.85%	7.44%	6.52%	5.41%	4.54%	3.85%	3.33%	3.29%	3.50%	4.02%	4.31%
2010	4.44%	4.31%	3.35%	3.21%	3.24%	3.30%	3.40%	3.82%	3.44%	3.46%	3.39%	3.33%
2011	3.17%											

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No. 2.2
INFLACIÓN DEL ECUADOR
(2009 – 2010)



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

En la tabla anterior se observa que la inflación en febrero del 2009 ha sido del 7.85%; en enero del 2011 es de 3.17%; dando como resultado una economía desequilibrada por la constante variación; siendo una desventaja para las empresas que ofertan bienes de primera necesidad.

Tasas de interés.- Es el precio que se paga por el uso de dinero prestado o rendimiento que se obtiene al prestar o hacer un depósito de dinero. Si la empresa requiere de dinero para adquirir bienes o financiar sus operaciones y solicita un préstamo; el interés que pague sobre el dinero solicitado será el costo que tendrá que pagar por ese servicio. Como en cualquier producto se cumple la ley de la oferta y la demanda; mientras sea más fácil conseguir dinero la tasa de interés será más baja. Por el contrario, si no hay suficiente dinero para prestar la tasa será más alta.

Cuando el interés baja ayuda al crecimiento de la economía, ya que facilita el consumo y por tanto la demanda de productos. Mientras más productos se consuman, mayor es el crecimiento económico. El lado negativo es que este consumo tiene tendencias inflacionarias.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca

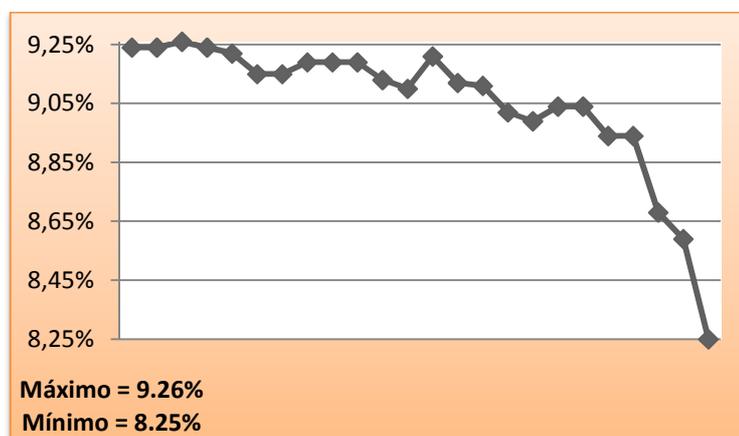
**TABLA No. 2.3
TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Mes Año	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2009			9.24%	9.24%	9.26%	9.24%	9.22%	9.15%	9.15%	9.19%	9.19%	9.19%
2010	9.13%	9.10%	9.21%	9.12%	9.11%	9.02%	8.99%	9.04%	9.04%	8.94%	8.94%	8.68%
2011	8.59%	8.25%										

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

**GRÁFICO No. 2.3
TASA DE INTERÉS ACTIVA
(2009 – 2010)**



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

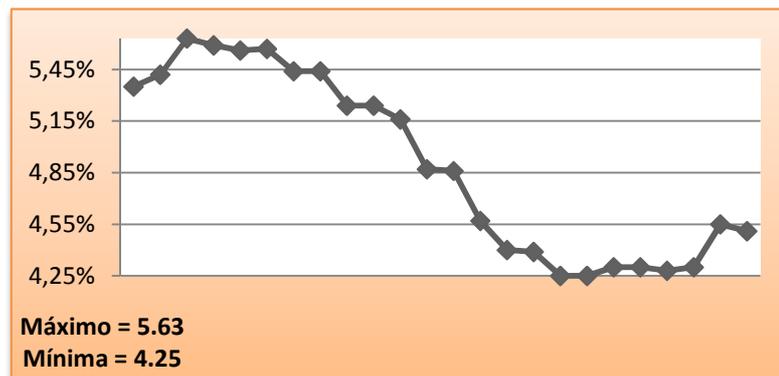
**TABLA No.2.4
TASA PASIVA**

Mes Año	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2009				5.35%	5.42%	5.63%	5.59%	5.56%	5.57%	5.44%	5.44%	5.24%
2010	5.24%	5.16%	4.87%	4.86%	4.57%	4.40%	4.39%	4.25%	4.25%	4.30%	29- 4.28% 30- 4.30%	4.28%
2011	4.55%	4.51%										

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

**GRÁFICO No. 2.4
TASA DE INTERÉS PASIVA
(2009 – 2010)**



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Impuestos.- Las personas naturales y jurídicas están obligadas a pagar estas contribuciones establecidas en la Ley ecuatoriana; que se incorporan al Presupuesto General del Estado; sirviendo para construir obras públicas y cubrir el pago de los diferentes servicios que tiene el país, como son de: salud, educación, seguridad, justicia, infraestructura y vialidad.

Los impuestos directos han crecido; en el 2006 era del 36% y en el 2010 se mejora al 44%. En cambio, en el 2011 los escenarios de recaudación serán de 8.330 millones de dólares, con un crecimiento del 8.4%. El aumento del Impuesto a la Renta recaudado será de 6.5%, Impuesto al Valor Agregado 9.6% y el Impuesto a los Consumos Especiales 21.5%.

Para varias empresas las retenciones excesivas de impuestos; independiente de que las organizaciones pierdan o ganen; han significado cobros excesivos, confiscatorios que restan liquidez al sector privado; que no les permite competir ni menos exportar.

Balanza Comercial.- Las naciones venden bienes que son cuantificados en dinero a naciones amigas las que adquieren el nombre de exportaciones (ventas externas). Las divisas que se obtienen por dicho concepto sirven para financiar las compras realizadas al exterior conocidas como importaciones, las que a su vez permiten dinamizar el aparato productivo sea con maquinaria y equipos o con insumos de toda naturaleza. La diferencia entre exportaciones e importaciones se identifica como balanza comercial, la que puede ser negativa cuando las exportaciones son inferiores a las importaciones; o positiva en el caso en que las exportaciones superan las importaciones.

El Ecuador reconocido a nivel mundial por su biodiversidad, sus ventajas geográficas y climáticas, por la exportación de algunos de sus productos sobre todo agrícolas como las rosas; puede constituir una oportunidad para tomar medidas urgentes como abrirse hacia nuevos mercados y diversificarse internacionalmente para no depender de un solo país, se debe fomentar la inversión extranjera de largo plazo para generar empleo y realizar convenios comerciales con otras naciones del planeta; incluso para hacer frente a los países vecinos que nos lleva la delantera.

Según el Banco Central el país alcanzo un déficit comercial en el 2010 de 1.460 millones de dólares, lo que represento entre un 12 y 13% del Producto Interno Bruto. El gobierno ecuatoriano publicó una estrategia a corto y mediano plazo que pretende reducir el déficit comercial al 8% en el 2014.

Para conseguir esta meta se prevé potenciar las exportaciones y disminuir las importaciones; sustentada en varios pilares:

Mejorar la competitividad productiva, la renovación industrial, el estímulo a las exportaciones de pequeñas y medianas empresa y la promoción de la nueva oferta exportable.

Apertura de líneas de crédito para que las empresas puedan efectuar una renovación industrial.

Reducción de importaciones con la fijación de aranceles que permite la Organización Mundial de Comercio, sin tasas aduaneras a las materias primas y a los bienes de capital. El objetivo de este pilar es maximizar el empleo y evitar la subida del desempleo; que en el 2010 cerró en un 6%, aunque también busca reducir el consumo de artículos no esenciales.

En concordancia con lo anterior el aumentar aranceles e imponer cupos de importación no resolverán por sí ningún problema; al contrario encarecerán las importaciones, aumentará la inflación, los precios de los bienes y servicios nacionales e importados serán mayores y por supuesto la población se verá afectada por una oferta menor.

La manera como se pretende disminuir el déficit comercial del país es más grave aún, que poco o nada se hace para buscar soluciones a los problemas de fondo; como: promover y negociar acuerdos de libre comercio, mejorar la competitividad de la oferta exportable ecuatoriana, emprender inversiones extranjeras, desgravar los préstamos del exterior, disminuir el excesivo subsidio a los combustibles, como también el desproporcionado del gasto gubernamental; todos estos rubros presionan las cuentas de la balanza comercial ocasionan un quebranto en la economía nacional.

Producto Interno Bruto.- El Producto Interno Bruto es el valor de los bienes y servicios finales producidos por la economía del país en un determinado período de tiempo; el PIB en el 2010 fue del 3.7%, en el 2011 se prevé lograr un crecimiento estimado del 5.06%.

CUADRO No. 2.16
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO GENERAL – FACTOR ECONÓMICO (FE)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FE1	Inflación	Variable	Desequilibrio en el precio de los bienes y servicios					A
FE2	Tasa de interés	Descendente	Posibilidad de créditos para inversión				O	
FE3	Impuestos	Ascendente	Baja ganancia					A
FE4	Balanza Comercial	Déficit	Las importaciones son mayores a las exportaciones					A
FE5	Producto Interno Bruto	Incremento	Mejora de la economía del país				O	

Fuente: Instrumentos de Investigación
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.4.1.3. Factor Político - Legal

Se refleja en la Constitución Política del Ecuador que regula el comportamiento de las empresas e individuos en las diferentes actividades comerciales.

Regulaciones Laborales.- Es la fuente más importante del derecho laboral, puesto que cada Estado dentro de su legislación tendrá su ordenamiento jurídico respecto del trabajo y dichas disposiciones tendrán que ser acatadas tanto por empleadores como empleados dentro de determinada jurisdicción.

El código laboral es aquel que contiene las disposiciones legales que regulan las relaciones laborales, que contendrá todos aquellos derechos y obligaciones para empleadores y trabajadores, así como también estipulará todas aquellas sanciones en caso de infracciones a las normas legales.

De esta manera, el Derecho laboral es la actividad realizada por un humano que produce una modificación del mundo exterior, a través de la cual aquél se provee de los medios materiales o bienes económicos que precisa para su subsistencia y cuyos frutos son atribuidos libre y directamente a un tercero.

Ley Tributaria.- La seguridad y la estabilidad tributaria en los países del mundo, es uno de los factores importantes que marca la diferencia para el crecimiento sostenido de las empresas, la economía, la sociedad, las familias y el individuo en sí; se fomenta el aparato productivo y se produce un efecto multiplicador para el bienestar de la sociedad.

El impacto de los continuos cambios en las políticas tributarias para las empresas, la realidad financiera y económica, muestran resultados poco favorables para fomentar la inversión y el incremento de la producción; se presiente inestabilidad en las empresas que afectará la liquidez; fomentándose la evasión y la reducción de la mano de obra.

Sin embargo de la evasión de impuestos al cual están acostumbradas varias personas naturales y jurídicas; el SRI se ha visto en la obligación de tomar medidas; las infracciones tributarias tienen como consecuencia una sanción, es la misma Ley la que establece qué sanción le corresponde a cada infracción.

El Servicio de Rentas Internas en el Ecuador es una entidad técnica y autónoma encargada de la administración y recaudación de los impuestos que están bajo su ámbito de acción.

Entre los propósitos básicos del SRI está la difusión y capacitación de los contribuyentes respecto a sus obligaciones tributarias; así también la atención y resolución de sus peticiones, reclamos y consultas.

Los impuestos que administra el SRI son:

Impuesto a la Renta.- Es aquel que se debe cancelar por las ganancias obtenidas durante un año. Las empresas pagan según su capacidad económica, es decir, el que más ganó, paga más y viceversa. Las personas naturales declaran el impuesto a la renta solamente si su ganancia ha sido mayor a la cantidad considerada indispensable para satisfacer sus necesidades vitales.

Impuesto al Valor Agregado.- Se paga cuando se hace una compra – venta, un intercambio de bienes, una prestación de servicios o la importación de un producto. Las tarifas establecidas son: 12% para la mayoría de productos y bienes y 0% para algunos que se consideran de necesidad social.

Todas las personas y empresas están en la obligación de presentar declaraciones de este impuesto, se puede realizar a través de internet.

Impuesto a los Consumos Especiales.- Indirectamente el consumidor paga porque está sumado al precio de determinados bienes que la Ley considera que deben ser grabados con mayores tasas, porque son de lujo o pueden afectar la salud; los cuales son: cigarrillos, bebidas alcohólicas, gaseosas, vehículos, yates, aviones, avionetas, entre otros.

CUADRO No. 2.17
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO GENERAL – FACTOR POLÍTICO - LEGAL (FPL)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
FPL1	Ley tributaria	Estricta	Pago puntual de impuestos de bienes y servicios				A	
FPL2	Regulaciones laboral	Exigente	Cumplimiento con reglas y códigos laborales			O		
FPL3	Ley de Compañías en el Ecuador	Controla y Norma	Legalizar la autenticidad de las compañías		O			

Fuente: Instrumentos de Investigación
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.4.1.4. Factor Tecnológico

Aquellas empresas que adopten primero la nueva tecnología muchas veces logran tener una participación mayor del mercado y por ende obtener más altos rendimientos. En la actualidad la tecnología es la fuerza más sobresaliente porque a través de ella se pueden crear nuevos productos y oportunidades de negocio.

El avance tecnológico que es muy importante para las empresas es el internet; pasando a ser una herramienta primordial para la venta y compra de bienes y servicios, a través del cual se puede ahorrar tiempo y dinero en realizar las diferentes transacciones necesarias para la organización.

CUADRO No. 2.18
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO GENERAL – FACTOR TECNOLÓGICO (FT)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN					
				1	2	3	4	5	
FT1	Nuevas tecnologías	Mejoran la calidad	Confiabilidad en los productos y servicios y por ende mayor rentabilidad						O
FT2	Costos Tecnológicos	Elevados	Dificultad en mejorar la productividad y calidad				A		
FT3	Disponibilidad de tecnología en el mercado	Amplia	Mejorar los productos y servicios						O

Fuente: Instrumentos de Investigación

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.4.2. Entorno Específico

Involucra a los agentes que afectan directamente al comisariato, generalmente no son controlables; pero se puede influir en ellos, debido a que el ambiente de la empresa se vuelve cada vez más complejo.

2.4.2.1. Clientes

La oferta de bienes y servicios, la saturación del mercado exige a las empresas de distintos sectores y tamaños a pensar y actuar con criterios distintos para captar y retener a los clientes.

El éxito del comisariato depende básicamente de la demanda del cliente; siendo la persona u organización que adquiere de forma voluntaria los productos que desea; pasando a ser el componente más importante que interviene en el juego del negocio. El cliente es el jefe y la razón de ser de la empresa, para ello es necesario satisfacer las necesidades y deseos del comprador; proporcionando un valor agregado para mantener la lealtad con la empresa. De nada sirve que el producto o servicio sea de calidad, a precio competitivo, este bien presentado si no hay quien lo adquiera.

El COSSFA se beneficia de clientes internos y externos, el porcentaje más alto es de consumidores internos que son en su mayoría militares, ya que las instalaciones del comisariato se encuentra dentro de la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria; quedando una cantidad menor de clientes externo.

El cliente interno goza de crédito directo que se lo activa cada mes dependiendo de la disponibilidad de sueldo que es verificado en el confidencial (rol de pago) y de las políticas de la empresa; con esta forma de pago puede adquirir productos del supermercado y almacén. Los créditos de almacén se lo realizan a través del alcance del confidencial, comprobando en el sistema del comisariato, observando el grado o cargo que ocupe en la institución y sobre todo de acuerdo a las políticas del comisariato.

Los clientes externos que tienen convenio con el COSSFA como son: Rosas del Cotopaxi y Explocen; calculan un porcentaje para el crédito mensual que disponen el personal para realizar sus compras de víveres en el comisariato.

La empresa cuenta con algunas facilidades de pago para los clientes así como:

Tarjeta de afiliación.- Los clientes civiles puede efectuar sus compras a precio de afiliado; este documento tiene validez anual y permite al poseedor adquirir productos del comisariato al contado sin límite de cupo.

Tarjeta de crédito.- Permite a los clientes mantener línea directa con todas las tarjetas de crédito y realizar sus compras.

Dentro de los servicios se incluye también órdenes de compra y bonos navideños, que son documentos valorados que se emiten a personas, empresas o instituciones, por la denominación deseada, que permite a los usuarios realizar compras a precio de afiliado.

CUADRO No. 2.19
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO ESPECÍFICO – CLIENTES (CL)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CL1	Crecimiento de la cartera de clientes	Alto	Mayor demanda de bienes y servicios					O
CL2	Decrecimiento de la cartera de clientes	Bajo	Mejorar la calidad de los bienes y servicios				A	
CL3	Gustos y preferencias	Diversos	Realizar un estudio de mercado					O
CL4	Ingresos mensuales	Básico	Adquirir lo vital				A	
CL5	Capacidad de pago	Amplia	Facilidad de compra					O
CL6	Necesidades y aspiraciones	Limitadas	Satisfacer lo primordial				A	

Fuente: Instrumentos de Investigación
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.4.2.2. Proveedores

El éxito de la empresa depende en gran medida del servicio de los proveedores siendo necesarios para su operación diaria. El COSSFA cuenta con distribuidores calificados que son nacionales y locales; los cuales ofrecen productos y servicios de calidad de acuerdo a las normas ISO.

De esta manera los proveedores del comisariato proporcionar facilidades como: condiciones de pago, el crédito que ofrecen, surtido en los productos del supermercado, tiempo de entrega, desempeño en cuanto a puntualidad, variedad y calidad de los productos; pasando a ser factores esenciales para que el COSSFA tenga ventajas frente a la competencia.

CUADRO No. 2.20
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO ESPECÍFICO – PROVEEDORES (PR)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
PR1	Productos y servicios	Variedad	Aptos para satisfacer al usuario					O
PR2	Promociones y descuentos	Frecuentes	Subir las ventas				O	
PR3	Calidad y garantía	Existente	Confiabilidad al comprar					O
PR4	Stock	Suficiente	Cumplimiento con el cliente				O	
PR5	Canales de distribución	Amplios	Entrega oportuna					O
PR6	Condiciones de pago	Créditos	Financiamiento para la empresa					O
PR7	Precios	Competitivos	Tener mayores ganancias					O

Fuente: Instrumentos de Investigación

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.4.2.3. Competencia

La existencia de comisariatos en la ciudad de Latacunga a febrero del 2011 es significativa; en los últimos años empresas de nombradía llegaron a cubrir el nicho de mercado existente; ofertando sus productos y servicios a través de los principales medios de comunicación, con publicidad y propaganda; sobre todo con grandes promociones, descuentos y premios.

Para el COSSFA tener un conocimiento amplio de la competencia es fundamental porque a través de ello se conocerá las fortalezas y limitaciones que tiene cada una de las empresas rivales; de esta manera el comisariato puede optar por estrategias competitivas, llegando a tener capacidad para poder hacer frente a los competidores.

CUADRO No. 2.21
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO
ENTORNO ESPECÍFICO – COMPETENCIA (CO)

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
				1	2	3	4	5
CO1	Creación de nuevos comisariatos	Ascendente	Ser más competitivos					O
CO2	Atención personalizada	Eficiente	Mejorar servicio al cliente				A	
CO3	Publicidad y promoción	Alta	Posicionamiento de mercado					A
CO4	Precios	Competitivos	Mayor rentabilidad				A	
CO5	Productos y servicios	Garantizados	Satisfacción del usuario				A	
CO6	Calidad y garantía	Suficiente	Ampliar portafolio de clientes				A	

Fuente: Instrumentos de Investigación

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.4.3 Determinación de los Factores Estratégicos Externos

En esta matriz de Factores Estratégicos Externos se determinará todas las oportunidades y amenazas que se hallan en el entorno general como son: la demografía, economía, político - legal y la tecnología; así como también en el entorno específico: clientes, proveedores y la competencia; que se analizará de acuerdo a las necesidades del comisariato.

CUADRO No. 2.22

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	FD1, FE1, FE3, FE4, FE5, FPL1, CL3, CL4, CL5, CL6, PR1, PR3, PR4, PR7	CO4, CO5, CO6	
	MEDIANA	FD2, FD3, FE2, FPL2, PR6, CO1, CO2, CL1, CL2, PR2, FT3	FT1, FT2, PR5, CO3, FD4, FD5	
	BAJA	FPL3		
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

Fuente: Cuadros Análisis Situacional del Medio Externo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2.3.3. Perfil Estratégico Externo

En el Perfil Estratégico Externo se demuestra los factores de mediana y alta posibilidad de ocurrencia e impacto para el comisariato; determinando las oportunidades y gran oportunidades que favorecen el crecimiento de la empresa; y las amenazas y gran amenazan que pueden llevar o poner en peligro la supervivencia del COSSFA.

CUADRO No. 2.23
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

COD	FACTOR	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD	
FD1	Tamaño de la población ascendente					●	
FE1	Inflación variable	●					
FE3	Impuestos ascendentes	●					
FE4	Balanza Comercial déficit	●					
FE5	Producto Interno Bruto incremento				●		
FPL1	Ley Tributaria estricta		●				
CL3	Gustos y preferencias diversos					●	
CL4	Ingresos mensuales básico		●				
CL5	Capacidad de pago amplia					●	
CL6	Necesidades y aspiraciones limitadas		●				
PR1	Variedad de Productos y servicios					●	
PR3	Calidad y garantía existente					●	
PR4	Stock suficiente				●		
PR7	Precios competitivos					●	
CO4	Precios competitivos		●				
CO5	Productos y servicios garantizados		●				
CO6	Calidad y garantía suficiente		●				
FD2	Situación Geográfica alejado	●					
FD3	Distribución del ingreso bajo			○			
FE2	Tasa de interés descendente				●		
FPL2	Regulaciones laborales exigente			○			
PR6	Condiciones de pago a crédito					●	
CO1	Creación de nuevos comisariatos ascendente					●	
PR2	Promociones y descuentos frecuentes				●		
FT3	Amplia Disponibilidad de tecnología en el mercado					●	
CO2	Atención personalizada eficiente		●				
CL1	Crecimiento de la cartera de clientes alto					●	
CL2	Decrecimiento de la cartera de clientes		●				
FT1	Nuevas Tecnologías mejoran la calidad					●	
FT2	Costos Tecnológicos elevados		●				
PR5	Canales de distribución amplios					●	
CO3	Publicidad y promoción alta	●					
FD4	Preferencias del consumidor mediana		●				
FD5	Necesidades de consumo medio			○			
	TOTAL	5	10	3	4	12	34
	PORCENTAJES	15%	29%	9%	12%	35%	100%

Fuente: Matriz de evaluación de factores externos
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Al determinar los factores estratégicos externos se indica que el 35% pertenecen a las gran oportunidades que son: la población creciente, nivel de tecnología con normas ISO, clientes internos frecuentes, variedad de productos y servicios, calidad y garantía existente, precios competitivos, condiciones de pago a crédito, la creación de nuevos comisariatos es ascendente, innovación del producto para mejora la rotación de inventarios y amplios canales de distribución; correspondiendo el 12% a las oportunidades: incremento del Producto Interno Bruto y la tasa de interés descendente.

Al contrario las gran amenazas están en el 15% como: inflación variable, impuestos crecientes, déficit en la balanza comercial, clientes externos son esporádicos, situación geográfica alejada de la ciudad y poca publicidad y propaganda; perteneciendo el 29% a la amenazas existentes en el comisariato: Ley Fiscal estricta, en la competencia la atención personalizada es eficiente, los precios, productos y servicios son competitivos y existe calidad y garantía en los artículos que disponen los demás puntos de venta.

2.5 Matriz FODA

Es una herramienta ideal para afrontar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones estratégicas y alcanzar la misión por medio de la determinación de las necesidades y elementos que constituyen un soporte o un perjuicio al propósito planteado.

El análisis FODA es el método más sencillo y efectivo para decidir sobre el futuro del COSSFA; es una estructura conceptual que realiza un análisis real, facilitando conocer las fortalezas y debilidades internas; con las amenazas y oportunidades que posee el comisariato.

CUADRO No. 2.24
MATRIZ FODA

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Toma de decisiones adecuada F2. Conocimiento de la competencia adecuada F3. Capacidad de liderazgo idónea F4. Productos de calidad con garantía excelente F5. Precios competitivos excelente F6. Existe una base de datos de los clientes excelente F7. Crédito abierto para clientes militares constante F8. Sistema de software integrado bueno F9. Reclutamiento y selección apropiada F10. Clima organizacional agradable F11. Experiencia laboral existente F12. Dirección persistente F13. Control permanente F14. Capacidad de endeudamiento equilibrado F15. Infraestructura física adecuada F16. Seguridad e higiene del trabajo apropiada F17. Rotación de inventario continuo F18. Remuneración integral conveniente F19. Estabilidad laboral permanente F20. Comunicación estable F21. Innovación de productos excelente F22. Distribución en planta adecuada F23. Posibilidad de asenso existente	D1. Liquidez variable D2. Planeación intermitente D3. Estabilidad administrativa inestable D4. Proyección empresarial variable D5. Manual de funciones limitado D6. Publicidad y marketing limitado D7. Estudio de mercado inexistente D8. Demora en los trámites administrativos variable D9. Inversión inexistente D10. Elaboración de fundas biodegradables inexistente
ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MEDIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Tamaño de la población ascendente O2. Producto Interno Bruto incremento O3. Gustos y preferencias diversos O4. Capacidad de pago amplia O5. Variedad de Productos y servicios O6. Calidad y garantía existente O7. Stock suficiente O8. Precios competitivos O9. Tasa de interés descendente O10. Condiciones de pago a crédito O11. Creación de nuevos comisariatos ascendente O12. Amplia Disponibilidad de tecnología en el mercado O13. Promociones y descuentos frecuentes O14. Crecimiento de la cartera de clientes alto O15. Nuevas Tecnologías mejoran la calidad O16. Canales de distribución amplios	A1. Inflación variable A2. Impuestos ascendentes A3. Balanza Comercial déficit A4. Ley tributaria estricta A5. Ingresos mensuales básico A6. Necesidades y aspiraciones limitadas A7. Precios competitivos A8. Productos y servicios garantizados A9. Calidad y garantía suficiente A10. Situación Geográfica alejada A11. Atención personalizada eficiente A12. Decrecimiento de la cartera de clientes A13. Costos Tecnológicos elevados A14. Publicidad y promoción alta A15. Preferencias del consumidor mediana

Fuente: Cuadros Anteriores

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Formulación de la Misión

MISIÓN DEL “COSSFA”

Somos un comisariato dedicado a comercializar productos de primera necesidad, limpieza y electrodomésticos, para brindar bienestar a la familia militar y comunidad en general, para ello trabajamos con personal capacitado que actúa con responsabilidad y ética; con la finalidad de fomentar el desarrollo del país y crecer empresarialmente.

3.2. Formulación de la Visión

VISIÓN DEL “COSSFA”

En el 2015, “COSSFA” será un supermercado competitivo, líder a nivel local y regional en la comercialización de artículos de primera necesidad, limpieza y electrodomésticos; contará con infraestructura adecuada, tecnología de punta, talento humano calificado; para satisfacer las expectativas de sus clientes y alcanzar una rentabilidad financiera apropiada.

3.3. Valores Corporativos

Los valores son normas conducentes que guían y orientan el comportamiento humano hacia la excelencia; cuyos valores son practicados por todos los colaboradores del comisariato.

A continuación se presenta los valores que inspiran al personal del COSSFA en el desempeño de las actividades diarias:

Ética profesional.- El personal que opera en el COSSFA actúa con transparencia en todas las manifestaciones, en su comportamiento predomina los principios de

honestidad, responsabilidad, involucramiento, dedicación, esmero, integridad y justicia; siendo capaz de mantener un compromiso más fuerte y firme; asumiendo las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.

Liderazgo e innovación.- Nuestro Talento Humano desarrolla liderazgo; es capaz de dirigir a un grupo de gente, motivarlos, velar por sus necesidades e inquietudes, manejar la información y utilizar las nuevas tecnologías en beneficio de la empresa.

Honestidad e integridad.- La honestidad ayuda a construir una vida íntegra, porque el ser interno y la personalidad externa son reflejo uno de la otra; permitiendo que el personal del comisariato reconozca qué es lo correcto y apropiado en el desenvolvimiento de las actividades de cada rol.

Compromiso y lealtad.- Hace referencia la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento los trabajadores demuestran para y por la empresa.

Trabajo en equipo.- Existe un ambiente de compañerismo en donde se estimula el entusiasmo para que salga bien las tareas encomendadas y se pueda obtener muy buenos resultados.

Productividad.- El comisariato obtiene resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

Calidad.- El personal de las diferentes áreas está consciente de que el éxito del COSSFA depende de las actitudes y conductas que demuestren en la atención de la demanda del cliente.

Responsabilidad social y ambiental.- Los empleados cumplen con su trabajo dentro del cargo asignado, comprometiéndose con la sociedad, el servicio a los demás y el cuidado del entorno.

3.4. Políticas Empresariales

Las políticas conforman las interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones del COSSFA.

3.4.1. Políticas para la Administración

- * Ampliar la cartera de clientes, buscar nuevos mercados.
- * Fortalecer un buen clima laboral en base a un efectivo sistema de comunicación organizacional.
- * Comunicar y recordar la filosofía de la empresa a sus empleados.
- * Planificar un presupuesto anual de los ingresos y gastos estimados.
- * Evaluar el desempeño del personal cada seis meses.

3.4.2. Políticas para el Talento Humano

- * Los horarios de entrada y salida del personal es de 9:00AM a 19:00PM, de lunes a viernes; disponiendo de una hora para almorzar y los sábado de 8:30AM a 14:00PM.
- * El comisariato suministrará a los empleados la instrucción necesaria para el desenvolvimiento en el puesto de trabajo.
- * El comisariato proveerá a los empleados del material adecuado y necesario para la ejecución de sus actividades.
- * En caso de enfermedad el empleado justificará con el certificado médico del IESS.

- * En horas laborables el empleado no puede hacer uso del celular.
- * Al momento de atender al cliente el empleado no puede consumir alimentos.
- * Cuidar el aseo personal y usar correctamente el uniforme en horas de trabajo.
- * Mantener limpio el puesto de trabajo; así como también dar un buen uso a los equipos y materiales utilizados para el desempeño de sus actividades.
- * Brindar una atención cortés y eficaz al cliente.

3.4.3. Políticas de crédito

- * Las ventas a crédito se realizarán únicamente al titular de la tarjeta.
- * El aumento o disminución del cupo, será en base a lo disponible del sueldo líquido a recibir para los clientes internos.
- * El descuento por afiliado es del 4% en todos los productos.

3.4.4. Políticas para Ventas

- * El vendedor tendrá un conocimiento amplio de los productos que expende el comisariato.
- * Los artículos de línea blanca, línea café y electrodomésticos tienen un año de garantía a partir de la fecha de compra; pasado este tiempo el cliente no tiene opción a reclamos.
- * La garantía cubre únicamente daños de fábrica y se ejecutará únicamente con el original de la factura.

- * La entrega de los productos al por mayor o electrodomésticos al cliente será realizado por el personal encargado de la bodega.
- * Para la entrega de electrodomésticos al cliente, se realizará la respectiva comprobación del buen funcionamiento del artículo.

3.5. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son resultados que el COSSFA desea alcanzar en un determinado tiempo basados en su misión y visión planteadas anteriormente.

CUADRO No. 3.1
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL “COSSFA”

PERSPECTIVA: TALENTO HUMANO
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</p> <p>OE1. Desarrollar las competencias del talento humano, que le permita ofrecer un servicio eficiente, de calidad y con mayor rendimiento.</p>
<p>OBJETIVOS OPERATIVOS:</p> <p>O.1.1. Incentivar y comprometer al personal con la empresa.</p> <p>O.1.2. Diseñar procesos de gestión del Talento Humano, asegurando así la excelencia para los procesos de captación, gestión y desarrollo humano.</p> <p>O.1.3. Desarrollar capacitación y motivación del Talento Humano, que contribuya al mejoramiento en la calidad de prestación de sus servicios y a su óptimo crecimiento personal.</p>
PERSPECTIVA: PROCESOS
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</p> <p>OE2. Comercializar productos y servicios que mantengan los niveles de calidad, de conformidad con los estándares y normas establecidas; enfocando a la satisfacción del cliente.</p>

OBJETIVOS OPERATIVOS:

- O.2.1.** Mejorar la gestión de inventarios, con el fin de mantener el flujo de ventas.
- O.2.2.** Modernizar la infraestructura física, que permita a nuestros clientes disfrutar de un espacio acogedor.
- O.2.3.** Normalizar y estandarizar los procesos.
- O.2.4.** Renovar los materiales y equipos.

PERSPECTIVA: MARKETING / CLIENTE

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

OE3. Fortalecer la imagen y posicionamiento del “COSSFA” como una empresa líder, competente y comprometida con el desarrollo económico del país.

OBJETIVOS OPERATIVOS:

- O.3.1.** Mejorar el servicio al cliente.
- O.3.2.** Diversificar productos y servicios por línea.
- O.3.3.** Ampliar la cobertura de mercado, para aumentar el volumen de ventas
- O.3.4.** Ofrecer productos a precios competitivos, que satisfagan las necesidades alimenticias y económicas de nuestros clientes y de la comunidad en general.
- O.3.5.** Lograr posicionamiento de mercado.

PERSPECTIVA: FINANZAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

OE4. Incrementar la rentabilidad financiera, para lograr un crecimiento económico sostenible.

OBJETIVOS OPERATIVOS:

- O.4.1.** Incrementar la utilidad del negocio para sus socios.
- O.4.2.** Disminuir los costos y gastos operativos.
- O.4.3.** Lograr una gestión eficiente y eficaz del ciclo presupuestario, que vinculada a la planificación permita optimizar y priorizar el uso del capital con que cuenta el COSSFA.
- O.4.4.** Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez de la empresa.

Fuente: Diagnóstico

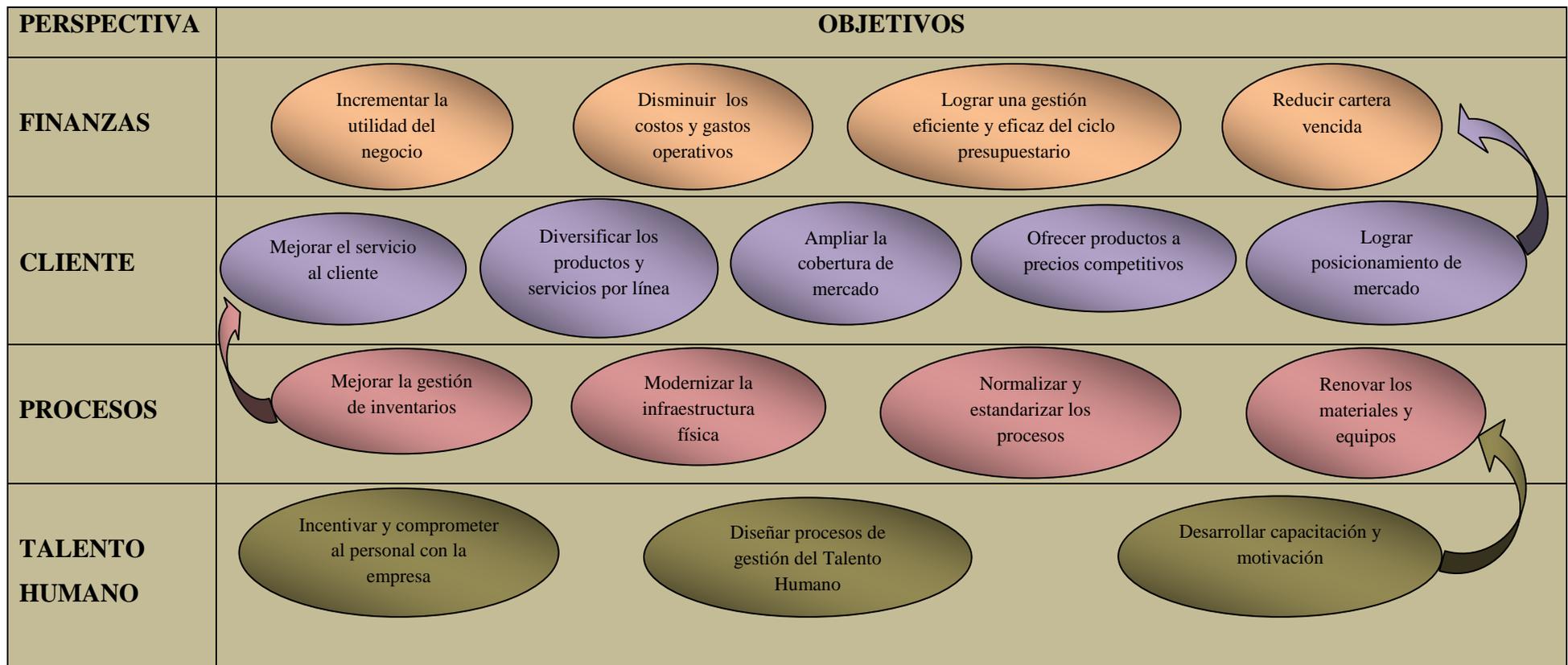
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

3.6. Mapa Estratégico

Proporciona una representación visual de la estrategia dando como resultado una visión de cómo se integran y combinan los objetivos con las estrategias y las políticas descritas.

CUADRO No. 3.2

MAPA ESTRATÉGICO (RUTA DE VALOR DE LOS OBJETIVOS OPERATIVOS) “COSSFA”



Fuente: Matriz de evaluación de factores externos

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

3.7. Estrategias

Se fundamenta en identificar las diferentes alternativas que tiene el COSSFA para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico del comisariato.

Las estrategias se concentrarán en mostrar al COSSFA en una empresa seguidora adaptable al comportamiento del mercado aplicando diferenciación e innovación permanente de sus productos y servicios logrando así sobresalir de la competencia, ofreciendo calidad a precios competitivos y buscando nuevos segmentos para así expandirse y alcanzar una mayor participación en el mercado.

A continuación se detalla las estrategias que se van a desarrollar por cada una de las áreas:

CUADRO No. 3.3
ESTRATEGIAS DEL “COSSFA”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
FINANZAS	Incrementar la utilidad del negocio.	1. Realizar Plan de Marketing.
	Disminuir los costos y gastos operativos.	2. Implementar un sistema de control financiero.
	Lograr una gestión eficiente y eficaz del ciclo presupuestario.	3. Diseñar un presupuesto participativo.
	Reducir cartera vencida.	4. Análisis de riesgos a clientes. 5. Implementar acciones legales.
CLIENTES	Mejorar el servicio al cliente	6. Implementar buzón de sugerencias y quejas. 7. Encuestas de satisfacción.
	Diversificar productos y servicios por línea	8. Realizar Benchmarking de productos.
	Ampliar la cobertura de mercado.	9. Establecer convenios con empresas públicas y privadas.
	Ofrecer productos a precios competitivos.	10. Realizar Investigación de Mercado.

	Lograr posicionamiento de mercado	11. Campaña de publicidad y promoción.
PROCESOS	Mejorar la gestión de inventarios	12. Implementar Sistema de Inventarios.
	Modernizar la infraestructura física	13. Proyecto de inversión.
	Normalizar y estandarizar los procesos.	14. Reingeniería de procesos
	Renovar los materiales y equipos.	15. Invertir en materiales y equipos según el plan.
TALENTO HUMANO	Incentivar y comprometer al personal con la empresa.	16. Talleres de motivación. 17. Encuestas de satisfacción.
	Diseñar procesos de gestión del Talento Humano	18. Diseñar y ejecutar manual de gestión del Talento Humano.
	Desarrollar capacitación y motivación del Talento Humano	19. Realizar plan de capacitación y motivación por áreas.

Fuente: Tablero Central de Comando

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

3.8. Operacionalización Estratégica

3.8.1. Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard)

El BSC permite llevar al COSSFA a una situación deseada por los accionistas, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionen el comportamiento y el rendimiento. La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas: Finanzas, Cliente, Procesos y Talento Humano.

CUADRO No. 3.4
“COSSFA”
TABLERO CENTRAL DE COMANDO (BALANCED SCORECARD)

PERSPECTIVA	ÁMBITOS	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	LÍNEA BASE	META		ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA		PRESUPUESTO
					2010	2012	2014			F. INICIO	F. FINAL	
FINANZAS	Utilidad	Incrementar la utilidad del negocio.	% de incremento de utilidad	Anual	5%	10%	20%	1. Realizar Plan de Marketing	Gerente punto de venta Jefe de Marketing	Ene-12	Dic-12	\$ 28.000,00
	Costos y Gastos	Disminuir los costos y gastos operativos.	% reducción de costos y gastos	Anual	3%	8%	15%	2. Implementar un sistema de control financiero.	Gerente General Jefe Financiero Gerente punto de venta	Dic-11	Agos-12	4.600,00
	Ejecución Presupuestaria	Lograr una gestión eficiente y eficaz del ciclo presupuestario	% de cumplimiento del presupuesto	Anual	60%	80%	90%	3. Presupuesto Participativo	Gerente punto de venta	Ene-12	Feb-12	150,00
	Cartera Vencida	Reducir cartera vencida	% créditos con morosidad	Anual	30%	15%	< 10%	4. Análisis de riesgos a clientes. 5. Implementar acciones legales.	Gerente punto de venta	Ene-12	Mar-12	800,00
CLIENTE	Atención del Cliente	Mejorar el servicio al cliente	% clientes satisfechos	Semestral	50%	70%	90%	6. Incrementar Buzón de sugerencias y quejas. 7. Encuestas de satisfacción.	Jefe de TT.HH.	Ene-12	Feb-12	80,00
	Productos y Servicios	Diversificar productos y servicios por línea	% productos y servicios innovados	Semestral	5%	15%	30%	8. Realizar Benchmarking de productos.	Jefe de Marketing	Jul-12	Feb-13	6.000,00
	Cobertura de Mercado	Ampliar la cobertura de mercado.	% participación de mercado	Trimestral	15%	20%	30%	9. Establecer convenios con empresas públicas y privadas.	Gerente punto de Ventas	Dic-11	Sep-12	1.900,00
	Precios	Ofrecer productos a precios competitivos.	Variación de precios con la competencia	Mensual	± 5%	± 3%	± 2%	10. Realizar Investigación de Mercado.	Jefe de Comercialización	Febr-12	Mar-12	3.500,00
	Posicionamiento de Mercado	Lograr posicionamiento de mercado	% conocimiento de la empresa en el mercado.	Semestral	5%	25%	50%	11. Campaña de publicidad y promoción	Jefe de Marketing	Mar-12	Abr-12	2.700,00

PROCESOS	Gestión de Inventarios	Mejorar la gestión de inventarios	% de pedidos incumplidos o requerimientos (stock de existencias)	Semestral	30%	20%	<5%	12. Implementar sistema de inventarios	Jefe de Comercialización Bodeguero	Dic-11	Jul -12	2.400,00
	Distribución Física	Modernizar la infraestructura física.	Estudio pre inversión	Anual	50%	70%	90%	13. Proyecto de inversión.	Gerente General Jefe Financiero	Ene-13	Oct- 13	45.000,00
	Normalización	Normalizar y estandarizar los procesos.	% de Procesos normalizados	Anual	0%	30%	80%	14. Reingeniería de procesos	Gerente General	Ene-14	Jul -14	6.000,00
	Mantenimiento	Renovar los materiales y equipos.	No. de Planes de cambio de materiales y equipos	Anual	40%	70%	100%	15. Invertir en materiales y equipos según el plan.	Gerente General	Abr -14	Jul -14	5.000,00
TALENTO HUMANO	Cultura Organizacional	Incentivar y comprometer al personal con la empresa.	% de clientes internos satisfechos.	Semestral	20%	70%	100%	16. Talleres de motivación.	Jefe de TT.HH.	Ene-12	Febr-12	900,00
								17. Encuestas de satisfacción.		Mar-12	Abr-12	100,00
	Procesos de Gestión	Diseñar procesos de gestión del Talento Humano	No. de Procesos implementados	Anual	5%	40%	80%	18. Diseñar y ejecutar manual de gestión del Talento Humano.	Jefe de TT.HH.	Jul- 13	Dic-13	2.000,00
Capacitación y Motivación	Desarrollar capacitación y motivación del Talento Humano	% de empleados capacitados	Anual	10%	40%	90%	19. Realizar plan de capacitación y motivación por áreas.	Jefe de TT.HH.	Ene-12	Dic-12	16.380,00	

Fuente: Cuadros anteriores

Elaborado: Lorena A. Sangoquiza

3.8.2. Plan de Implementación.

El siguiente plan permitirá implementar cada uno de los objetivos y estrategias de cada perspectiva del Balanced Scorecard diseñado para ejecutar el Plan Estratégico del “COSSFA”, a partir de diciembre del 2011.

CUADRO N° 3.6
PROYECTO N° 02

Objetivo: Disminuir los costos y gastos administrativos
Iniciativa Estratégica: Implementar un sistema de control financiero
Fecha de inicio: Diciembre 2011
Fecha de finalización: Agosto 2012

Nº	ACTIVIDADES	DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGOS.				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Establecimiento del sistema financiero																																					\$ 3.100,00	Gerente General Jefe Financiero Gerente Punto de Ventas
2	Evaluar y seleccionar a la empresa en función de la competencia																																	200,00					
3	Evaluar las inversiones económicas necesarias para el COSSFA																																	100,00					
4	Elaborar un presupuesto general																																	300,00					
5	Aprobación del proyecto																																	150,00					
6	Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado																																	200,00					
7	Evaluación del resultado																																	250,00					
8	Retroalimentación y control de nuevos costos y gastos operativos.																																	300,00					
	TOTAL																																	\$ 4.600,00					

Fuente: BSC

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CUADRO N° 3.8
PROYECTO N° 04

Objetivo: Diversificar productos y servicios por línea
Iniciativa Estratégica: Realizar Benchmarking de productos
Fecha de inicio: Julio 2012
Fecha de finalización: Febrero 2013

N°	ACTIVIDADES	JUL.				AGOS.				SEPT.				OCT.				NOV.				DIC.				ENE.				FEB.				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Determinación de los productos	■	■	■	■																													\$ 6.000,00	Jefe de Marketing
2	Determinar los factores claves por medir					■	■	■	■																										
3	Identificar las empresas con prácticas más avanzadas									■	■	■	■																						
4	Medir la actuación de la empresa con prácticas más avanzadas													■	■	■	■																		
5	Medir nuestra propia actuación															■	■																		
6	Desarrollar un plan para igualar y superar o mejorar el modelo																	■	■	■	■														
7	Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados																					■	■	■	■										
8	Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.																									■	■	■	■						
	TOTAL																																	\$ 6.000,00	

Fuente: BSC

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CUADRO N° 3.9
PROYECTO N° 05

Objetivo: Ampliar la cobertura de mercado

Iniciativa Estratégica: Establecer convenios con empresas públicas y privadas

Fecha de inicio: Diciembre 2011

Fecha de finalización: Septiembre 2012

Nº	ACTIVIDADES	DIC.				ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGOS.				SEP.				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Realizar un estudio de las diferentes empresas	■	■	■	■																																	\$ 100,00	Gerente Punto de Ventas				
2	Conocer las instalaciones de las empresas					■	■	■	■	■	■	■	■																									300,00					
3	Ofertar los productos y servicios que ofrece el COSSFA													■	■	■	■	■	■	■	■																	400,00					
4	Determinar políticas de venta																	■	■	■	■																	100,00					
5	Definir el presupuesto del proyecto																					■	■															200,00					
6	Aprobación de la propuesta																							■	■	■	■											100,00					
7	Implementación y monitoreo del proyecto																									■	■	■	■	■	■	■	■					700,00					
	TOTAL																																					\$ 1.900,00					

Fuente: BSC

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CUADRO N° 3.10

PROYECTO N° 06

Objetivo: Ofrecer productos a precios competitivos

Iniciativa Estratégica: Realizar Investigación de Mercado

Fecha de inicio: Febrero 2012

Fecha de finalización: Marzo 2012

Nº	ACTIVIDADES	FEB.				MAR.				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Determinar objetivos de investigación									\$ 3.500,00	Jefe de Comercialización
2	Identificar la información										
3	Determinar las fuentes de información										
4	Definir y desarrollar las técnicas de recolección de datos										
5	Recolectar información										
6	Analizar la información										
7	Toma de decisiones diseño de estrategias										
	TOTAL									\$ 3.500,00	

Fuente: BSC

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CUADRO N° 3.11

PROYECTO N° 07

Objetivo: Lograr posicionamiento de mercado

Iniciativa Estratégica: Campaña de Publicidad y Promoción

Fecha de inicio: Marzo 2012

Fecha de finalización: Abril 2012

Nº	ACTIVIDADES	MAR.				ABR.				PRESUPUESTO		RESP.
		1	2	3	4	1	2	3	4	RECURSOS	COSTO	
1	Identificación del público meta									Publicidad en medio de comunicación	\$ 2.000,0	Jefe de Marketing
2	Determinación de los objetivos de la comunicación									Material impreso para publicidad	200,00	
3	Diseño de un mensaje									Varios	500,00	
4	Selección de los medios de difusión									TOTAL	\$ 2.700,00	
5	Selección del origen del mensaje											
6	Obtención de retroalimentación											

Fuente: BSC

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CUADRO N° 3.13

PROYECTO N° 09

Objetivo: Modernizar la infraestructura física

Iniciativa Estratégica: Proyecto de inversión

Fecha de inicio: Enero 2013

Fecha de finalización: Octubre 2013

Nº	ACTIVIDADES	ENE.				FEB.				MAR.				ABR.				MAY.				JUN.				JUL.				AGOS.				SEPT.				OCT.				PRESUPUESTO	RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4						
1	Definir las actividades y presupuestar el monto a invertir	■	■	■	■																																	\$ 45.000,00	Gerente General Jefe Financiero				
2	Estudiar las posibilidades de inversión que generan mayor crecimiento de la empresa.					■	■	■	■	■	■	■	■																														
3	Establecer contactos para asesoría de las inversiones													■	■	■	■																										
4	Evaluación de la inversión													■	■	■	■																										
5	Selección de las mejores alternativas																	■	■	■	■																						
6	Priorizar las inversiones a realizarse																					■	■	■	■																		
7	Desarrollo de los proyectos de inversión																									■	■	■	■	■	■	■	■										
	TOTAL																																					\$ 45.000,00					

Fuente: BSC

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

CONCLUSIONES

- * El anterior Plan Estratégico del “COSSFA”, no era participativo; la misión, visión y objetivos empresariales establecidos, fueron determinados a través de la planeación tradicional participando únicamente el grupo de planificadores, debido a esto no existía el conocimiento y compromiso necesario de los empleados para crear una cultura de calidad.

- * En el análisis de la matriz FODA, se llegó a determinar que el “COSSFA” posee fortalezas como: ofrece productos de calidad con garantía a precios competitivos, crédito constante para los militares, existe estabilidad laboral entre otras; así mismo sus mayores debilidades es la liquidez variable, publicidad y marketing limitado, estudio de mercado inexistente y la demora en los trámites administrativos; las oportunidades son: el tamaño de la población es ascendente, diversos gustos y preferencias, variedad de productos y servicios, stock suficiente y la existencia de nuevas tecnologías que mejoran la calidad de los productos; por otra parte las amenazas son: el crecimiento de los impuestos, ley tributaria estricta, así como también existe una alta competencia en los productos, servicios y precios; dificultando mejorar el nivel de competitividad en el mercado.

- * Se estableció la misión; que expresa la razón de ser del comisariato, la visión; siendo la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la empresa dentro de tres años, los valores y políticas que permitió darle una redefinición y dirección adecuada al COSSFA y sobre todo cumple con los requerimientos de un moderno plan estratégico, que permite tener una ventaja competitiva.

- * En el Tablero Central de Comando se identificó proyectos, desarrollando el presupuesto de cada uno de estos se conoció la perspectiva del desenvolvimiento de las actividades; sean estas a corto, mediano y largo plazo y la posibilidad que tiene el COSSFA para alcanzar dichos planes.

- * En la propuesta del plan se determinaron objetivos y por ende estrategias que se basarán en mejorar el servicio al cliente implementando un buzón de sugerencias y quejas, como también realizando encuestas de satisfacción al cliente; ampliar la cobertura de mercado a través de establecer convenios con empresas públicas y privadas; lograr posicionamiento de mercado por medio de campañas de publicidad y promoción; desarrollar capacitación y motivación del Talento Humano ejecutando un plan de capacitación y motivación por áreas; siendo necesarias para que el COSSFA puede tener un mayor crecimiento en el mercado actual.

- * La aplicación del Tablero Central de Comando (Balanced Scorecard) generaría una ventaja competitiva debido a que se encuentran determinados los objetivos que la empresa puede alcanzar.

RECOMENDACIONES

- * Implantar entre los miembros de la empresa el modelo de Plan Estratégico; desarrollado en el presente trabajo investigativo; asegurando de esta manera el poder enfrentar la competitividad de los mercados actuales.

- * Establecer y difundir la filosofía empresarial, permitiendo que todo el personal conozca hacia donde se encamina el comisariato y que el correcto desempeño de sus funciones son necesarias así como su grado de colaboración son valorados por la empresa.

- * Eliminar paulatinamente los puntos críticos del COSSFA para que no se constituyan en obstáculos para la aplicación del Tablero Central de Comando.

- * Obtener altos índices de satisfacción del personal a través de la capacitación y motivación permanente, con el propósito de generar un excelente clima laboral e incrementar la eficiencia en la atención al cliente.

- * Utilizando los indicadores propuestos en el BSC se puede realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la empresa, pudiendo de esta manera detectar a tiempo las posibles variaciones y descontentos del cumplimiento del plan estratégico propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

Citada

- * FRANCÉS, Antonio. “Estrategia y Planes para la Empresa”, 1ra. Edición, Editorial Pearson Educación, México 2006, Pág. 46.
- * FRED, David. “Conceptos de Administración Estratégica”, 11va. Edición, Editorial Pearson Educación, México 2008, Pág. 11
- * GARRIDO, Santiago. “Dirección Estratégica”, 2ra. Edición, Editorial McGraw Hill, España 2006, Pág. 263.
- * KAPLAN, Robert y NORTON, David. “Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)”, 2da. Edición, Ediciones Gestión, España, octubre 2000. Pág. 38
- * ROJAS LÓPEZ, Miguel David. “Administración para Ingenieros”, 2da. Edición, Editorial Kimpres Ltda, Colombia 2004, Pág.70
- * STEINER, George. “Planeación Estratégica”, 3ra. Edición, Compañía Editorial Continental, S.A., México 1998, Pág. 20
- * SCHILLING, Melissa. “Dirección Estratégica de la Innovación Tecnológica”, 2da. Edición, Editorial McGraw Hill, España 2008, Pág. 116.

Consultada

- * BATEMAN, Thomas y SHELL, Scott. “Administración una Ventaja Competitiva”, 4ta Edición, Editorial McGraw Hill, México 2004.
- * CERÓN MANTILLA, Jorge. “Dirección Estratégica”, Universidad Técnica de Ambato, Ambato 2002.

- * CHIAVENATO, Idalberto. “Administración”, 3ra Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2001.
- * CHIAVENATO, Idalberto. “Administración en los Nuevos Tiempos”, 1ra Edición, Editorial McGraw Hill, Colombia 2002.
- * DESS, Gregory y LUMPKIN, G. “Dirección Estratégica”, 1ra. Edición, Editorial McGraw Hill, España 2003.
- * GARRIDO, Santiago. “Dirección Estratégica”, 1ra. Edición, Editorial McGraw Hill, España 2005.
- * HECHT, Maurice. “Administración Básica Principios y Aplicaciones”, 1ra Edición, Editorial Limusa, 1984.
- * JARILLO, José Carlos. “Dirección Estratégica”, 2da. Edición, Editorial McGraw Hill, España 1992.
- * SALLENAVE, Jean –Paul. “Gerencia y Planeación Estratégica”, Editorial Norma, Colombia 2007.
- * TINAJERO, Cristian. “Módulo de Planificación Estratégica”, Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga – Ecuador 2008.
- * THOMPSON, Arthur y STRICKLAND, Jr.. “Administración Estratégica”, 11va. Edición, Editorial McGraw Hill, España, Noviembre 2002.

Electrónica

- * http://www.miespacio.org/cont/gi/para_que.htm (24-04-2009) 20:34
- * <http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm> (24-04-2009) 20:54

- * http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema2_3.htm (25-04-2009) 19:07
- * <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml> (25-04-2009) 19:30
- * <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/etapas-de-la-planeacin-estratgica.html> (25-04-2009) 20:30
- * <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2006/doi.htm> (07-03-2011) 16.06
- * <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id20.html> (06-05-2011) 23:45
- * http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral (18-06-2011) 21:13
- * http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard (18-06-2011) 21:30
- * <http://www.cpii.org.ar/resourcenter/data/Que%20es%20el%20Balanced%20ScoreCard-%20Symnectics.pdf> (18-06-2011) 21:33
- * <http://logisticaad.com/Balanced%20Scorecard%20y%20Mapas%20Estrategicos.html> (19-06-2011) 15:00
- * <http://www.e-visualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html> (21-06-2011) 10:08
- * http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx (21-06-2011) 10:15
- * <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>(21-06-2011) 10:25

ANEXOS

ANEXO No. 01



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “COSSFA”

FICHA DE OBSERVACIÓN

DATOS INFORMATIVOS:

Provincia: Cotopaxi.

Ciudad: Latacunga.

Lugar: Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria.

Fecha: Abril del 2010.

Analizado por: Lorena A. Sangoquiza

No	ASPECTOS	SI	NO	Observaciones
1	Situación geográfica alejada de la ciudad.			
2	El horario de atención es eficiente.			
3	La infraestructura y espacio del COSSFA son adecuados.			
4	Los clientes son solo militares.			
5	La atención al cliente es muy buena.			
6	El personal que labora en la empresa es capacitado periódicamente.			
7	Se manejan normas de seguridad laboral.			
8	Existe un buen ambiente laboral.			
9	Existe competencia a su alrededor.			
10	Las obligaciones tributarias están en regla.			
11	Es regulada por la Superintendencia de Compañías			
12	Cuenta con un sistema de facturación.			
13	Existe un sistema de chequeo de precios al público.			
14	Existen políticas de crédito para el COSSFA.			
15	Dispone de una buena cartera de clientes.			
16	El nivel de endeudamiento es alto.			
17	Cuenta con una visión clara de lo que quiere ser en el futuro.			
18	Dispone de un amplio portafolio de productos.			
19	Los accionistas están satisfechos con el servicio que brinda su empresa.			
20	Cuentan con publicidad y propaganda.			

Fuente: COSSFA

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

ANEXO No. 02



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “COSSFA”

ENTREVISTA

Dirigido: Al Gerente del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas ubicado en la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria.

Objetivo: Conocer las Fortalezas y Debilidades de la empresa, para el diseño de un Plan Estratégico.

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor sinceridad y seriedad posible.
- ❖ Marque con una X la respuesta.

1. ¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo de Gerente en el COSSFA?

.....
.....

2. ¿Existe una planificación de los procesos administrativos del COSSFA?

.....
.....

3. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

.....
.....

4. ¿Cuáles son las limitaciones que tiene la empresa?

.....
.....

5. ¿Cuáles son las metas que el COSSFA proyecta conseguir en el mediano y largo plazo?

.....
.....

6. ¿Existe proyectos y programas del COSSFA?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 03



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “COSSFA”

ENCUESTA

Dirigido: A los empleados del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas ubicado en la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria.

Objetivo: Obtener información de nivel administrativo y operativo del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas para el diseño de un Plan Estratégico.

Instrucciones:

- ❖ **Lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor sinceridad y seriedad posible.**
 - ❖ **Marque con una X la respuesta.**
-

1. ¿En qué departamento desempeña su trabajo?

Cajas	-----
Perchas	-----
Ventas	-----
Bodega	-----
Auxiliar contable	-----
Administración	-----

2. ¿Las actividades realizadas son planificadas con anterioridad?

SI

NO

3. **¿El cambio permanente de las máximas autoridades afecta en gran medida a su normal desenvolvimiento?**

SI

NO

Si su respuesta es (SI). ¿Por qué?-----

4. **¿Existe coordinación de actividades entre los departamentos existentes?**

SI

NO

5. **¿Existe un adecuado uso de los recursos del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA)?**

SI

NO

6. **¿Cómo califica usted el clima laboral en el (COSSFA)?**

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Insuficiente

7. ¿Ha recibido usted cursos de capacitación o seminarios otorgados por el (COSSFA)?

SI	NO	Cuantas veces
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿La capacitación otorgada por el (COSSFA) es acorde a su puesto de trabajo?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cómo califica usted la realización de los cursos de capacitación o seminarios recibidos?

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Insuficiente
<input type="checkbox"/>				

10. ¿Existe líderes que motivan a brindar un servicio de calidad?

SI	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. ¿En su área de trabajo cuáles son los factores que desarrollan fortalezas?

Software	-----
Distribución en planta	-----
Comunicación	-----
Conocimiento del producto	-----
Experiencia Laboral	-----
Clima Laboral	-----

12. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene el COSSFA?

- Estabilidad Administrativa** -----
- Proyección Empresarial** -----
- Planeación de Actividades** -----
- Plan de Capacitación Permanente** -----
- Publicidad y Marketing** -----
- Liquidez** -----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN

1. ¿En qué departamento desempeña su trabajo?

CUADRO N° 01

FUNCIÓN	N° de Empleados
Administración	1
Auxiliar contable	1
Bodega	1
Ventas	1
Perchas	1
Cajas	2
TOTAL	7

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

2. ¿Las actividades realizadas son planificadas con anterioridad?

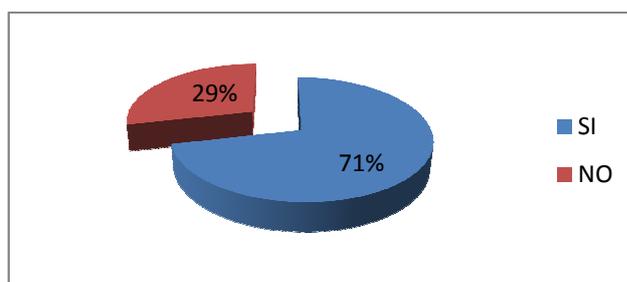
CUADRO N° 02

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71
NO	2	29
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO N° 02



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 71% de las actividades son planificadas con anterioridad y el 29% no son planificadas.

Análisis:

Los colaboradores del COSSFA no planifican sus actividades en un 100%, dando lugar a que existan debilidades a causa de una planeación improvisada.

3. ¿El cambio permanente de las máximas autoridades afecta en gran medida a su normal desenvolvimiento?

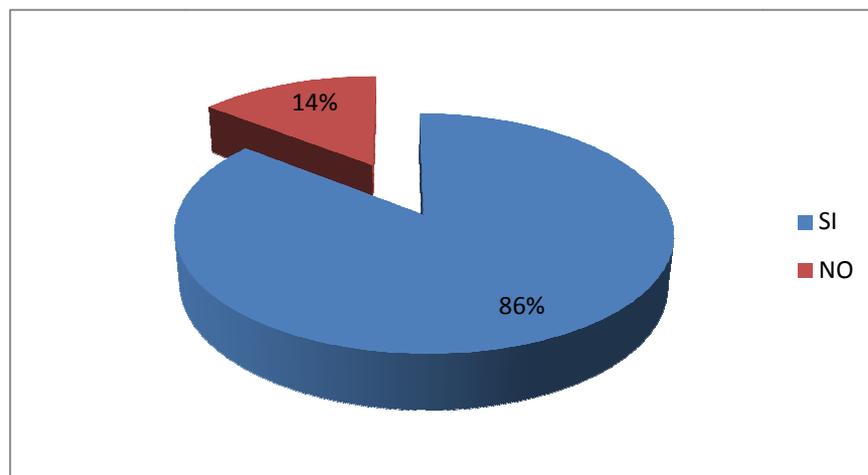
CUADRO N° 03

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 03



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 86% le afecta el cambio permanente de las autoridades y el 14% no le afecta.

Análisis:

La empresa tiene una inestabilidad administrativa debido al cambio constante de los jefes superiores, provocando que no se cumpla en su totalidad los diferentes objetivos previstos con anterioridad; como también el descontento de los empleados.

4. ¿Existe coordinación de actividades entre los departamentos existentes?

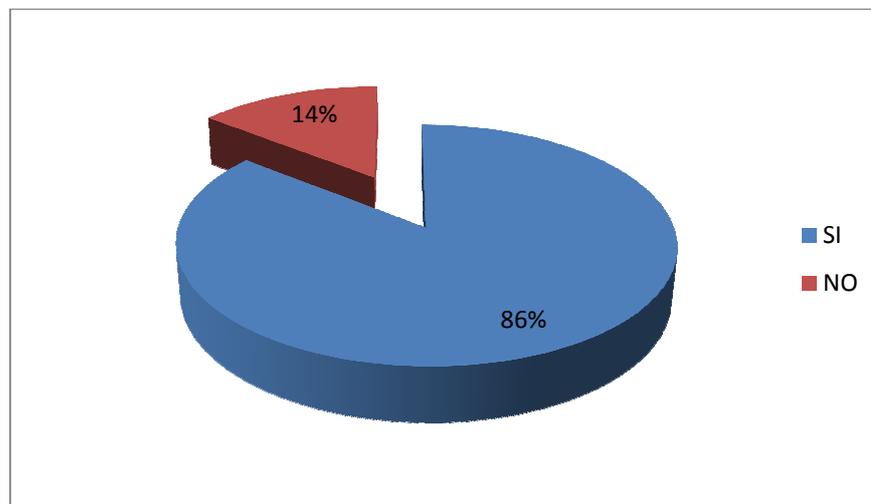
CUADRO N° 04

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 04



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 86% de las actividades son coordinadas con los otros departamentos y el 14% no.

Análisis:

Las actividades no son coordinadas en su totalidad, esto causa que la empresa no brinde una atención de calidad a los clientes interno y externos disminuyendo la satisfacción del usuario.

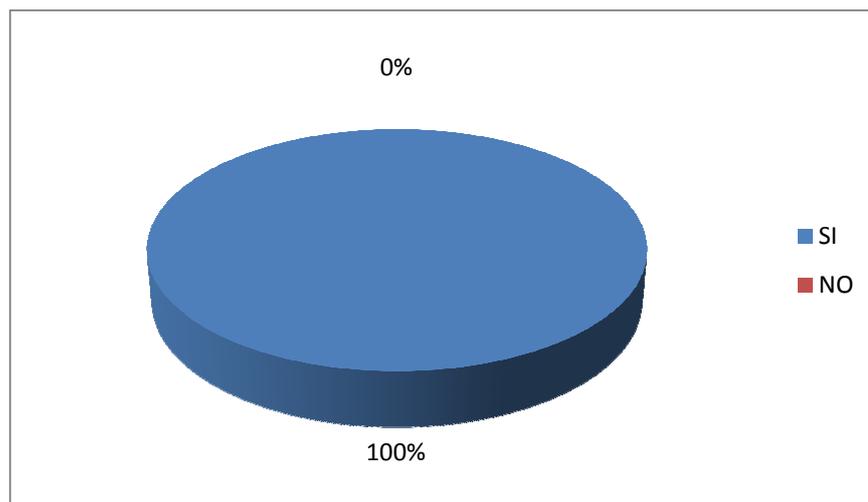
5. ¿Existe un adecuado uso de los recursos del COSSFA destinados para cada departamento?

CUADRO N° 05

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	100
NO	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 05



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 100% afirman que los recursos del COSSFA son utilizados adecuadamente.

Análisis:

Es un punto favorable para la empresa, debido a que se está tratando de utilizar o darle el mejor uso a cada recurso disponible que tiene el comisariato.

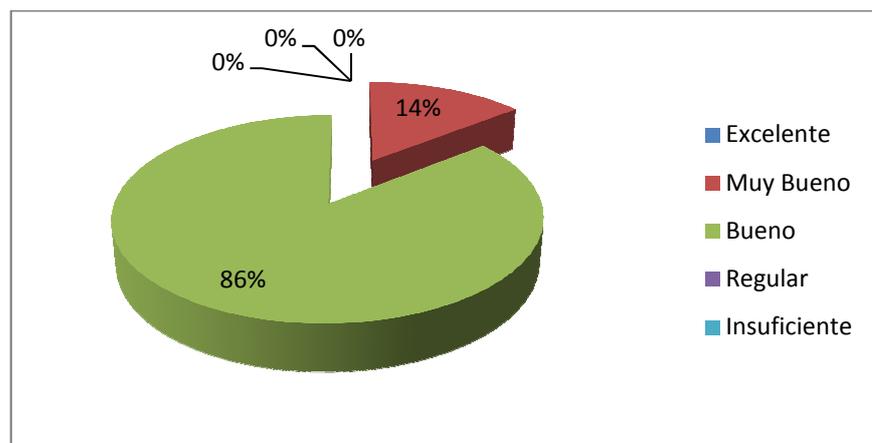
6. ¿Cómo califica usted el clima laboral en el COSSFA?

CUADRO N° 06

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Muy Bueno	1	14
Bueno	6	86
Regular	0	0
Insuficiente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 06



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 86% califica al clima laboral del COSSFA como bueno y el 14% como muy bueno.

Análisis:

El clima laboral es bueno en la empresa pero hace falta que exista mayor comunicación entre empleados para así lograr cumplir cada meta propuesta con el mejor deseo.

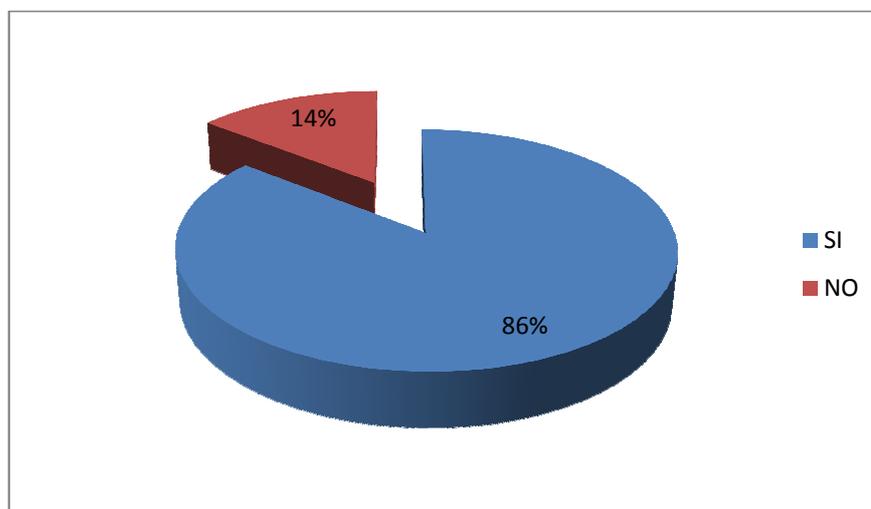
7. ¿Ha recibido usted cursos de capacitación o seminarios otorgados por el COSSFA?

CUADRO N° 07

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 07



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 86% ha recibido por lo menos un curso de capacitación y el 14% no

Análisis:

El comisariato debe capacitar al 100% de su personal para obtener mayores resultados, sean estos en la atención al cliente como en el desempeño de cada una de las actividades diarias que realicen.

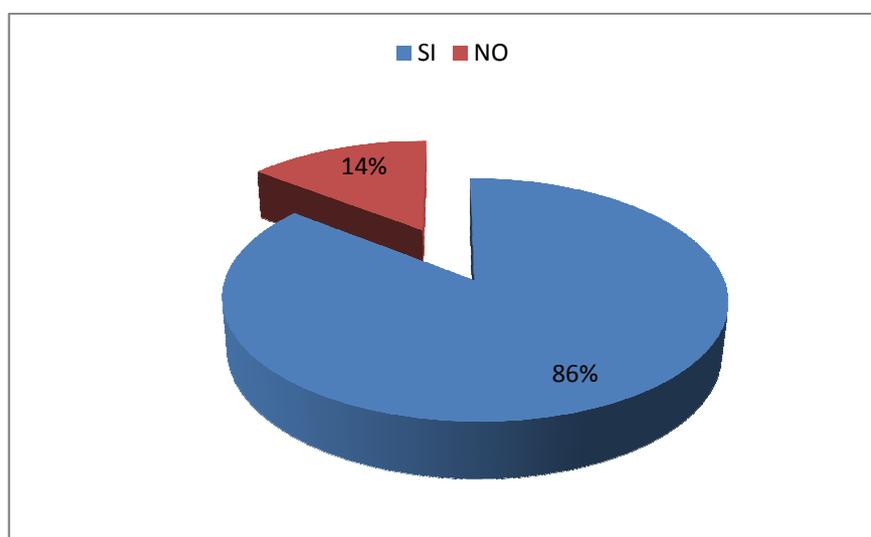
8. ¿La capacitación otorgada por el COSSFA es acorde a su puesto de trabajo?

CUADRO N° 08

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	86
NO	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 08



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 86% ha recibido capacitación acorde a su puesto de trabajo y el 14% no

Análisis:

Las capacitaciones impartidas se lo deben hacer acorde a las actividades que realizan o pueden ejecutar a futuro los colaboradores de la empresa, con el fin de obtener un desempeño eficiente de lo contrario será una preparación deficiente.

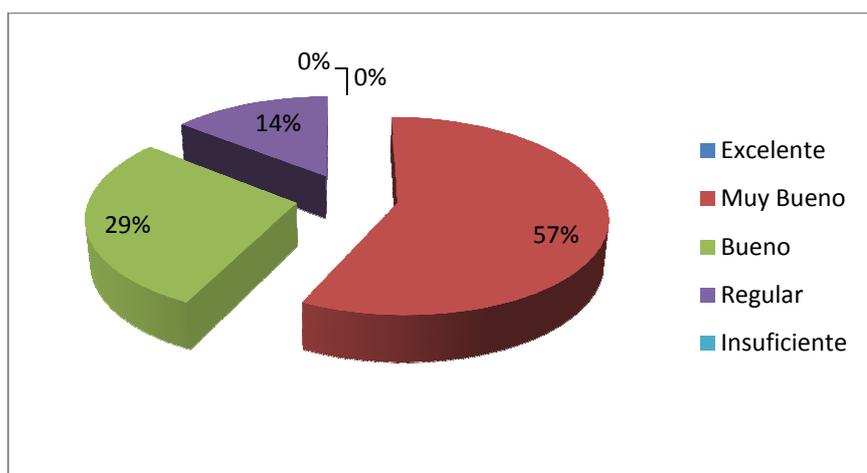
9. ¿Cómo califica usted la realización de los cursos de capacitación o seminarios recibidos?

CUADRO N° 09

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Muy Bueno	4	57
Bueno	2	29
Regular	1	14
Insuficiente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 09



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

Para el 57% los cursos de capacitación han sido muy buenos, el 29% bueno y el 14% regular

Análisis:

Para realizar las diferentes capacitaciones se debe realizar un estudio previo, teniendo en cuenta los beneficios que pueden obtener cada empleado y sobre todo si le permite tener conocimientos avanzados.

10. ¿Existe líderes que motivan a brindar un servicio de calidad?

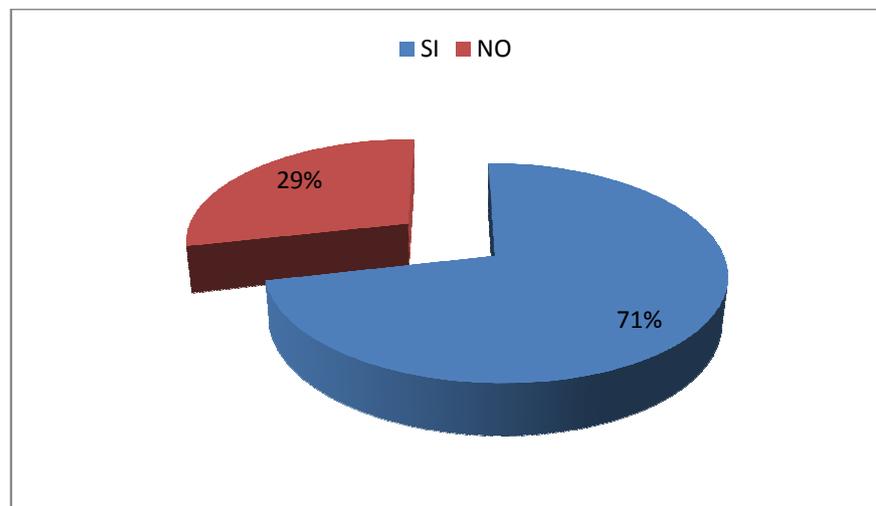
CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	71
NO	2	29
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 10



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 71% responde que si existe una motivación para mejorar el servicio hacia el cliente y el 29% que no.

Análisis:

Los empleados no están motivados en su totalidad para que la empresa pueda entregar un alto servicio de calidad a los clientes y ser la diferencia de los demás comisariatos.

11. ¿En su área de trabajo cuáles son los factores que desarrollan fortalezas?

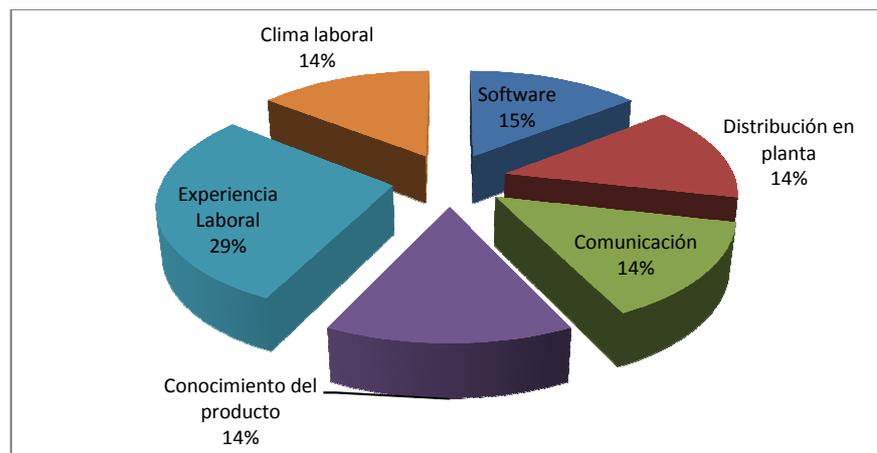
CUADRO N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Software	1	15
Distribución en planta	1	14
Comunicación	1	14
Conocimiento del producto	1	14
Experiencia Laboral	2	29
Clima laboral	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 11



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

Los factores que desarrollan fortaleza son: software el 15%, experiencia laboral 29%, clima laboral, conocimiento del producto, comunicación y distribución en planta tienen el 14%.

Análisis:

Los puntos positivos están presentes en diferentes factores de la empresa que pueden servir de base para realizar las fortalezas del análisis interno del COSSFA.

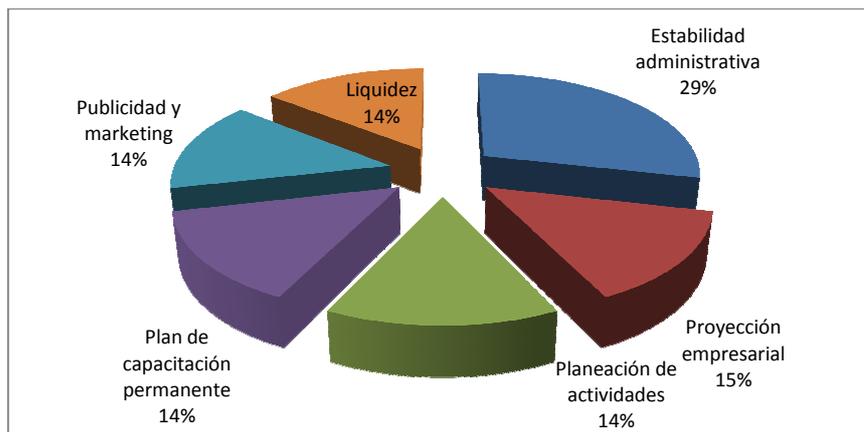
12. ¿Cuáles son las principales limitaciones que tiene el COSSFA?

CUADRO N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estabilidad administrativa	2	29
Proyección empresarial	1	15
Planeación de actividades	1	14
Plan de capacitación permanente	1	14
Publicidad y marketing	1	14
Liquidez	1	14
TOTAL	7	100

Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 12



Fuente: Investigación de Campo
 Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

Las principales limitaciones que tiene el “COSSFA” es: proyección empresarial 15%, plan de capacitación permanente, publicidad y marketing, liquidez y planeación de actividades tienen el 14% y estabilidad administrativa el 29%.

Análisis:

Se puede conocer los puntos débiles que presenta el comisariato en los diferentes factores que servirán para el desarrollo de las debilidades del análisis interno.

ANEXO No. 04



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
HUMANÍSTICAS

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “COSSFA”

ENCUESTA

Dirigido: A los clientes del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas ubicado en la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria.

Objetivo: Conocer la Calidad de Servicio que presta el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas de la Brigada No. 9 Patria, para el diseño de un Plan Estratégico.

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor sinceridad y seriedad posible.
 - ❖ Marque con una **X** la respuesta.
-

1. ¿Realiza sus compras en el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA)?

SI

NO

Si su respuesta es (SI) conteste las siguientes preguntas y si su respuesta es (NO) gracias.

2. ¿Por qué realiza sus compras en el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA)?

Precios competitivos -----

Productos de calidad -----

Facilidades de pago -----

3. ¿Cómo califica usted la calidad de servicio que presta el (COSSFA)?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Insuficiente

4. ¿Cómo califica las relaciones personales que tienen los empleados del (COSSFA)?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Insuficiente

5. ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte del personal administrativo del (COSSFA)?

Excelente Muy Bueno Bueno Regular Insuficiente

6. ¿El Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA) se compara con otros comisariatos en la calidad de productos que ofrece?

SI

NO

7. ¿Al realizar sus compras en el (COSSFA), usted encuentra todo lo necesario?

SI

NO

8. ¿El Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas cuenta con un adecuado sistema de tarjetas de afiliación para los clientes?

SI

NO

9. ¿El servicio de garantía que ofrece el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas es?

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Insuficiente

10. ¿Existen promociones y ofertas en el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas?

SI

NO

11. ¿Qué debería hacer la empresa en el futuro?

Proyecto de inversión

Marketing y publicidad

Encuestas de satisfacción

Capacitación y motivación a empleados

Realizar convenios con empresas

Mejorar atención

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN

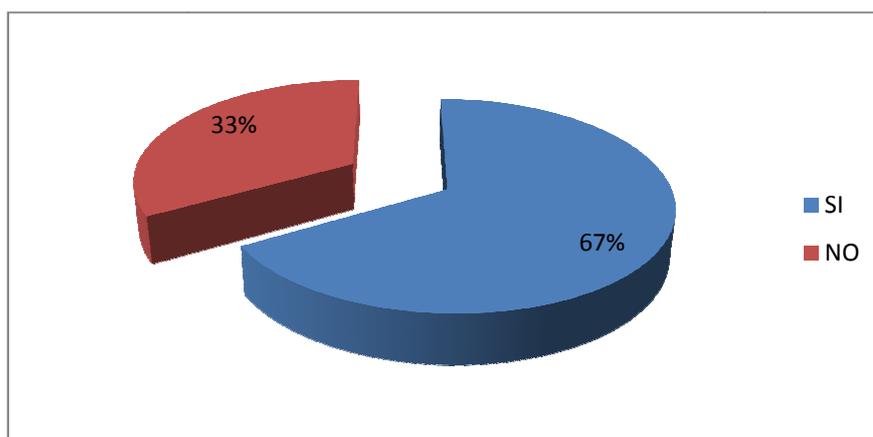
1. ¿Realiza sus compras en el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA)?.

CUADRO N° 01

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	67
NO	10	33
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 01



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 67% realiza sus compras en el “COSSFA” y el 33% no lo realizan o no conoce.

Análisis:

De acuerdo a la interpretación se puede observar que el comisariato no es conocido por toda la población, dando lugar a que se realice mayor publicidad y propaganda para el conocimiento de nuevos clientes.

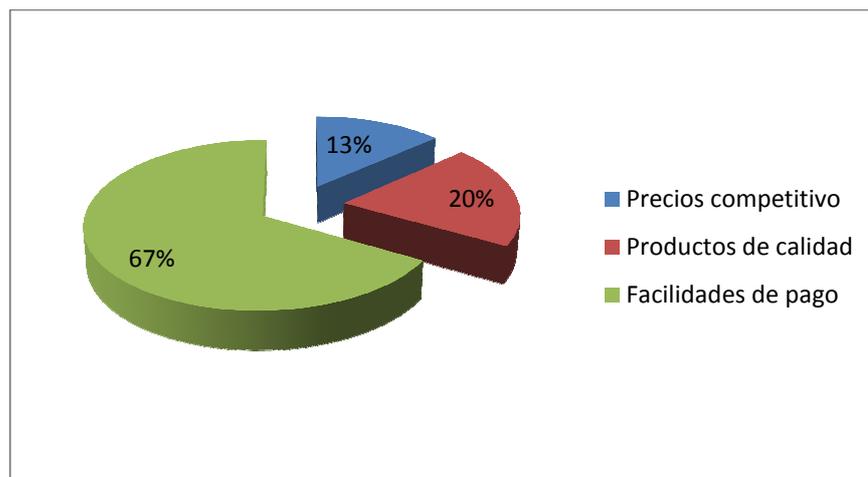
2. ¿Por qué realiza sus compras en el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA)?.

CUADRO N° 02

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Precios competitivo	4	13
Productos de calidad	6	20
Facilidades de pago	20	67
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 02



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 67% realiza sus compras en el COSSFA por la facilidad de pago, el 20% por la calidad de productos y el 13% por los precios competitivos.

Análisis:

La mayoría de clientes realizan sus compras por la facilidad de pago, teniendo que analizar la calidad de productos y la comparación de precios con la competencia.

3. ¿Cómo califica usted la calidad de servicio que presta el (COSSFA)?.

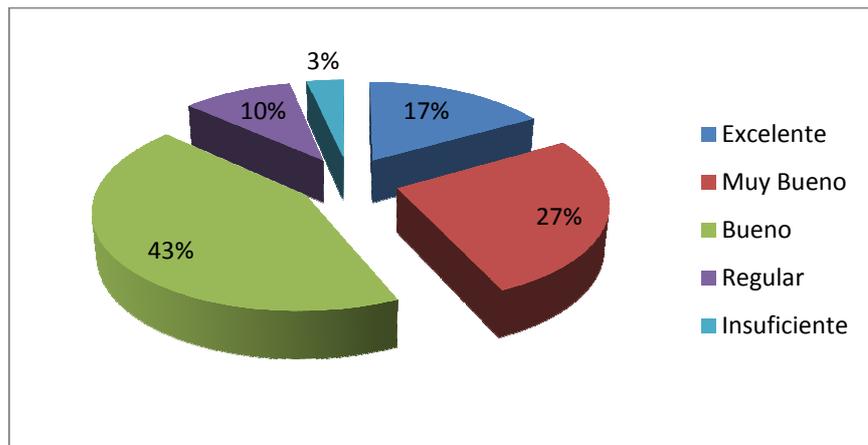
CUADRO N° 03

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	5	17
Muy Bueno	8	27
Bueno	13	43
Regular	3	10
Insuficiente	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 03



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 43% responde que el COSSFA ofrece un servicio bueno, el 27% el servicio es muy bueno, el 17% excelente, el 10% regular y el 3% es insuficiente.

Análisis:

El comisariato debe poner mayor énfasis en la calidad del servicio que ofrece al cliente, ya que solo existe una atención buena y lo ideal es llegar a prestar un servicio excelente, a través de la capacitación y motivación del personal.

4. ¿Cómo califica las relaciones personales que tienen los empleados del (COSSFA)?.

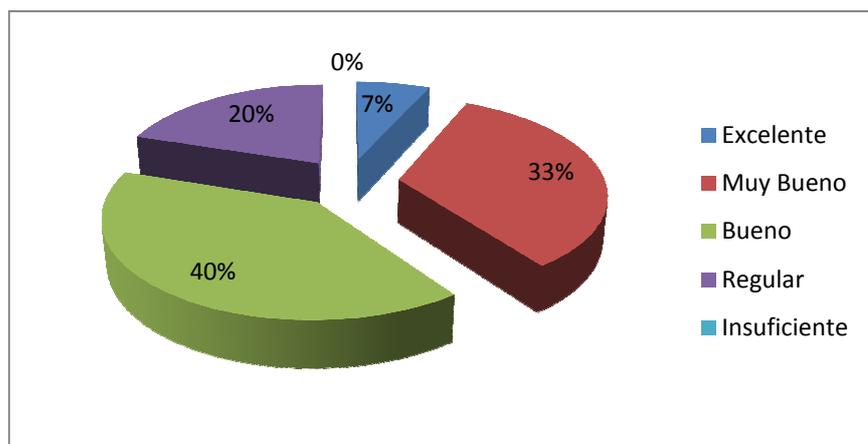
CUADRO N° 04

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	2	7
Muy Bueno	10	33
Bueno	12	40
Regular	6	20
Insuficiente	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 04



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 40% responde que las relaciones entre empleados es bueno, el 33% es muy bueno, el 20% es regular y el 7% excelente.

Análisis:

La empresa debe capacitar a los empleados para que mantengan una comunicación excelente en las diferentes áreas y pueda existir un nivel alto de clima laboral; siendo la base para brindar un servicio de calidad.

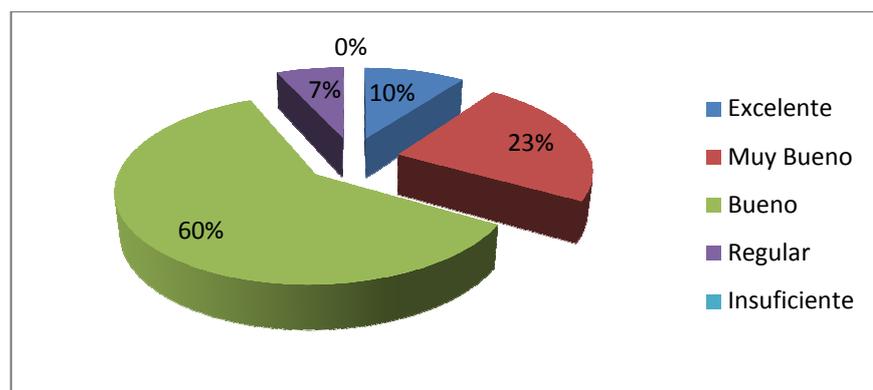
5. ¿Cómo califica usted el servicio que recibe por parte del personal administrativo del (COSSFA)?.

CUADRO N° 05

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	10
Muy Bueno	7	23
Bueno	18	60
Regular	2	7
Insuficiente	0	0
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 05



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 60% califica de bueno el servicio del personal administrativo, el 23% de muy bueno, el 10% de excelente y el 7% de regular.

Análisis:

Existe una atención buena por parte del gerente, el cual debe tener una posición excelente en el servicio que ofrece; por el mismo hecho de ser el guía y el ejemplo de los demás colaboradores.

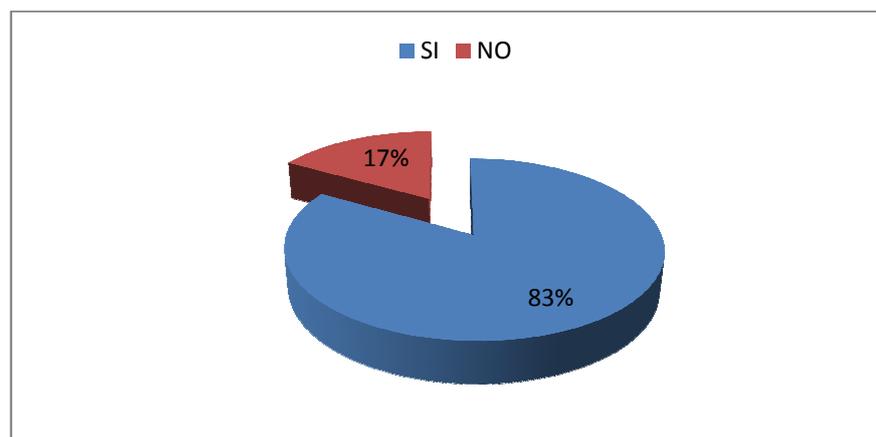
6. ¿El Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas (COSSFA) se compara con otros comisariatos en la calidad de productos que ofrece?

CUADRO N° 06

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	25	83
NO	5	17
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 06



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 83% compara al COSSFA con otros comisariatos que ofrece productos de calidad y el 17% que no.

Análisis:

La empresa tiene productos de calidad, siendo un punto positivo pasando a formar parte de las fortalezas en el análisis interno.

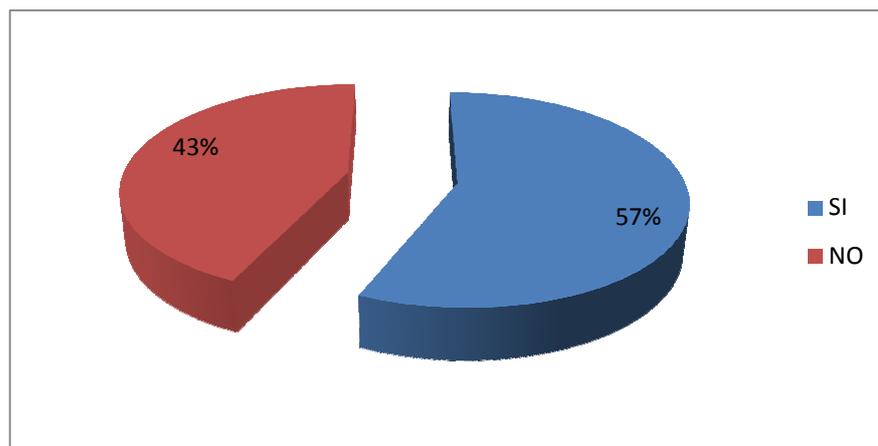
7. ¿Al realizar sus compras en el (COSSFA), usted encuentra todo lo necesario?

CUADRO N° 07

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	57
NO	13	43
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 07



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 57% encuentra todo lo que necesita en el COSSFA y el 43% no; debiendo tomar en cuenta el stock de mercaderías.

Análisis:

La falta de variedad de productos y de un sistema de inventarios; pueden ser los causantes para que los clientes no obtengan lo que verdaderamente desean.

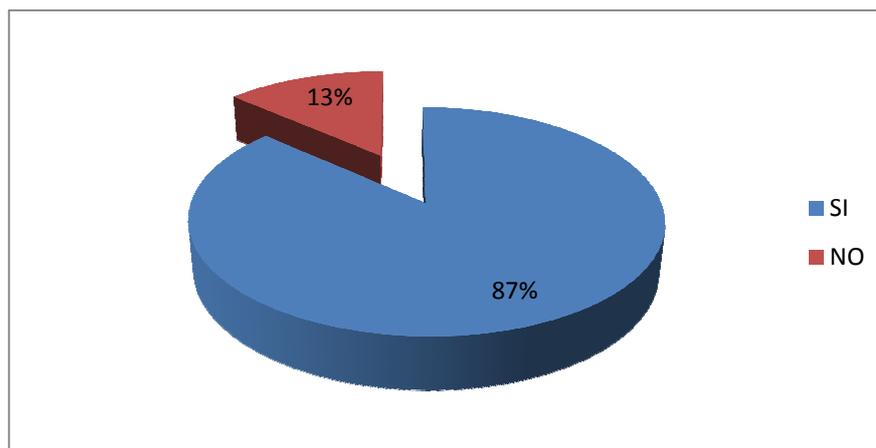
8. ¿El Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas cuenta con un adecuado sistema de tarjetas de afiliación para los clientes?

CUADRO N° 08

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	87
NO	4	13
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 08



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 87% están de acuerdo con el sistema de afiliación y el 13% no.

Análisis:

Puede ser que la mayoría este de acuerdo con este sistema porque a través de ello obtienen un porcentaje de descuento y el resto se encuentra desconformes porque quizás en el mercado existen otras tarjetas con mayores beneficios.

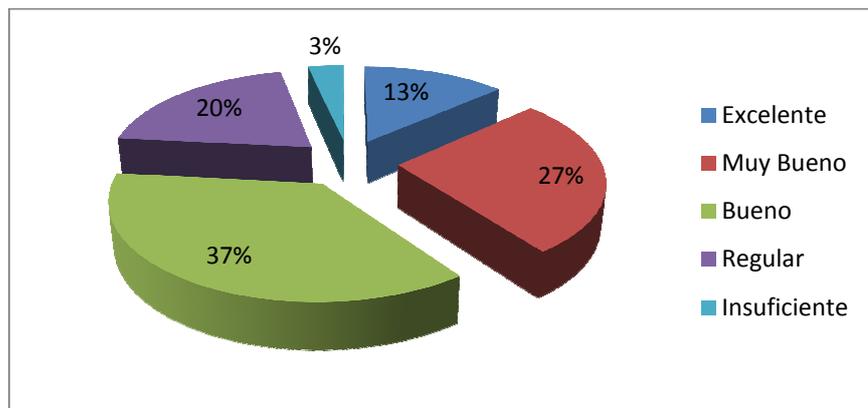
9. ¿El servicio de garantía que ofrece el Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas es?

CUADRO N° 09

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	4	13
Muy Bueno	8	27
Bueno	11	37
Regular	6	20
Insuficiente	1	3
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 09



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 37% responde que la garantía es buena, el 27% muy buena, el 20% es regular, el 13% es excelente y el 3% es insuficiente.

Análisis:

Existe un porcentaje variable en la garantía de los productos que vende el COSSFA, debiendo ser superados y atender los diferentes problemas que existen al momento de cubrir dicha garantía.

10. ¿Existen promociones y ofertas en el COSSFA?

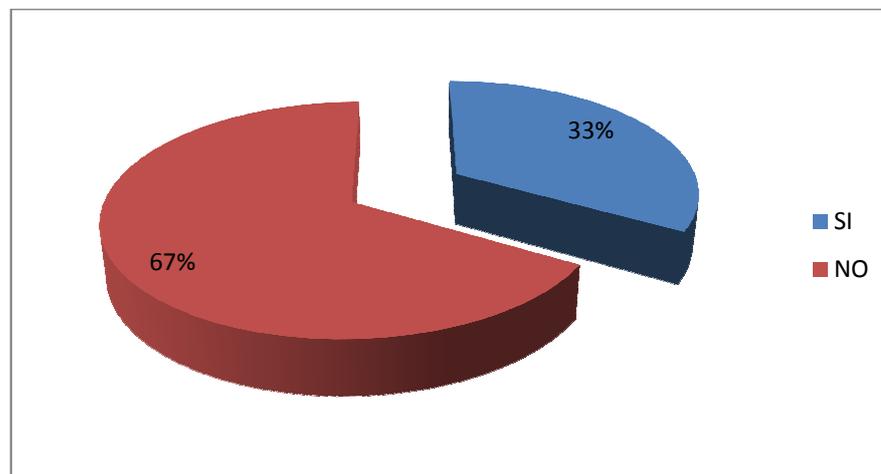
CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	33
NO	20	67
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 10



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 67% contesta que no existe y el 33% afirma que si

Análisis:

El COSSFA debe realizar estrategias de promociones y ofertas para cautivar la atención de compra en los clientes, dando como resultado que se pueda tener mayores ventas.

11. ¿Qué debería hacer la empresa en el futuro?

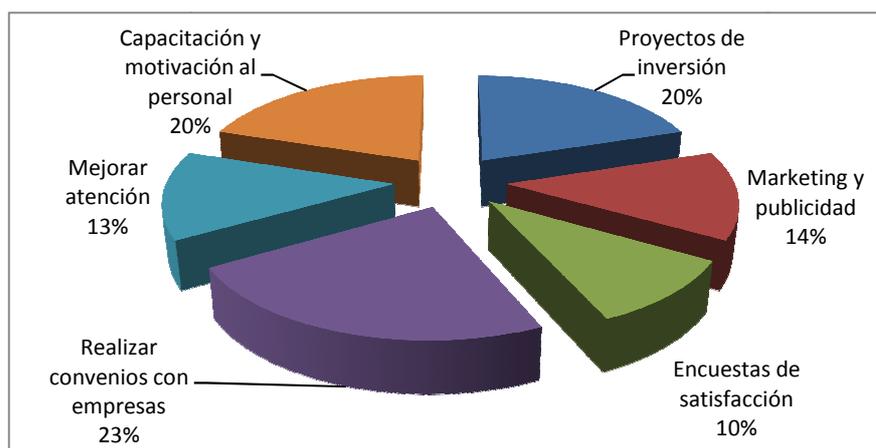
CUADRO N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyectos de inversión	6	20
Marketing y publicidad	4	14
Encuestas de satisfacción	3	10
Realizar convenios con empresas	7	23
Mejorar atención	4	13
Capacitación y motivación al personal	6	20
TOTAL	30	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 11



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El "COSSFA" debería mejorar en: proyectos de inversión y capacitación y motivación al personal 20%, marketing y publicidad 14%, mejorar atención 13%, encuestas de satisfacción 10% y realizar convenios con empresas 23%.

Análisis:

El comisariato debe invertir en la capacitación y motivación del personal porque a través de ello se logrará una atención de calidad, así también se debe realizar proyectos de inversión para servir mejor a nuestros clientes.

ANEXO No. 05



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “COSSFA”

ENCUESTA

Dirigido: A los proveedores del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas ubicado en la Brigada de Fuerzas Especiales No. 9 Patria.

Objetivo: Conocer la Calidad de Productos que ofrecen al Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas para el diseño de un Plan Estratégico.

Instrucciones:

- ❖ Lea detenidamente cada pregunta y conteste con la mayor sinceridad y seriedad posible.
 - ❖ Marque con una X la respuesta.
-

1. ¿Es Usted un proveedor calificado del Comisariato Servicio Social de las Fuerzas Armadas?

SI

NO

2. ¿Los precios de los productos están acorde con la competencia?

SI

NO

3. ¿La institución cumple con el pago oportuno a proveedores?

SI

NO

4. ¿Existe un sistema adecuada para la devolución de mercadería?

SI

NO

5. ¿Los productos que distribuye al “COSSFA” están bajo normas de calidad?

SI

NO

6. ¿Los pedidos de mercadería son cumplidos a tiempo?

SI

NO

7. ¿Con que frecuencia rota la mercadería en el “COSSFA”?

ALTA

MEDIA

BAJA

8. ¿Existen buenas relaciones humanas con los colaboradores del “COSSFA”?

SI

NO

9. ¿Es correcto el método de ubicación de precios en percha de los productos?

SI

NO

10. ¿Se analiza el comportamiento de la demanda de un determinado bien?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

TABULACIÓN

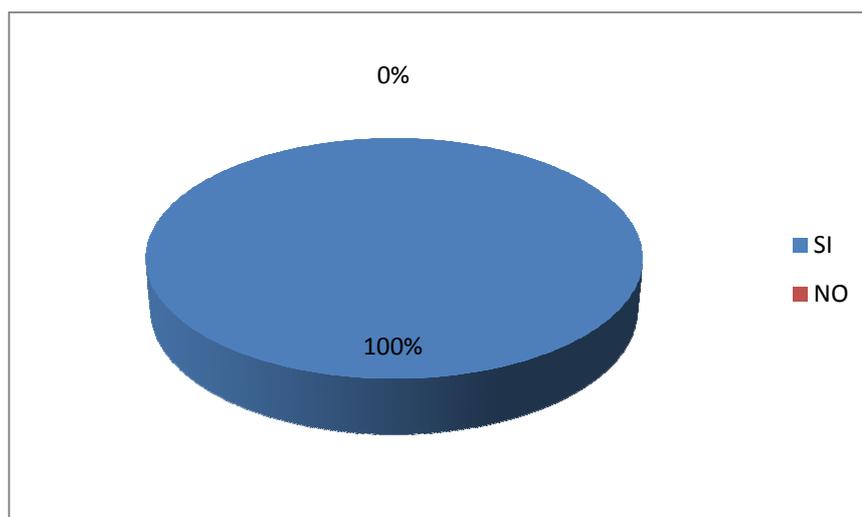
1. ¿Es Usted un proveedor calificado del “COSSFA”?

CUADRO N° 01

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100
NO	0	
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 01



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 100% afirma que si es un proveedor calificado.

Análisis:

Al tener proveedores calificados la empresa realiza convenios y obtiene muchos beneficios en sus productos. Uno de ellos es el contar con la calidad y normas de elaboración de cada producto.

2. ¿Los precios de los productos están acorde con la competencia?

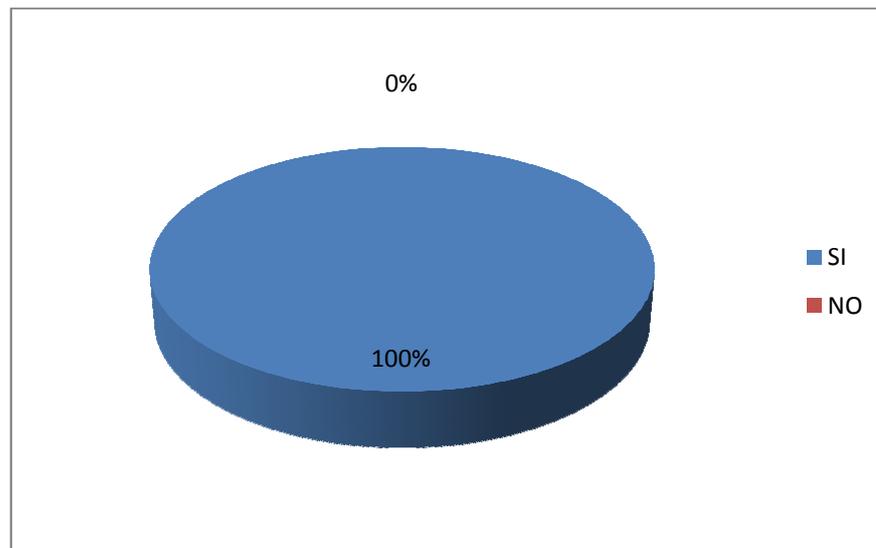
CUADRO N° 02

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100
NO		
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 02



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 100% de proveedores contestan que los precios de los productos están de acuerdo a la competencia.

Análisis:

Al tener los precios acorde con la competencia es un punto favorable para la empresa.

3. ¿La institución cumple con el pago oportuno a proveedores?

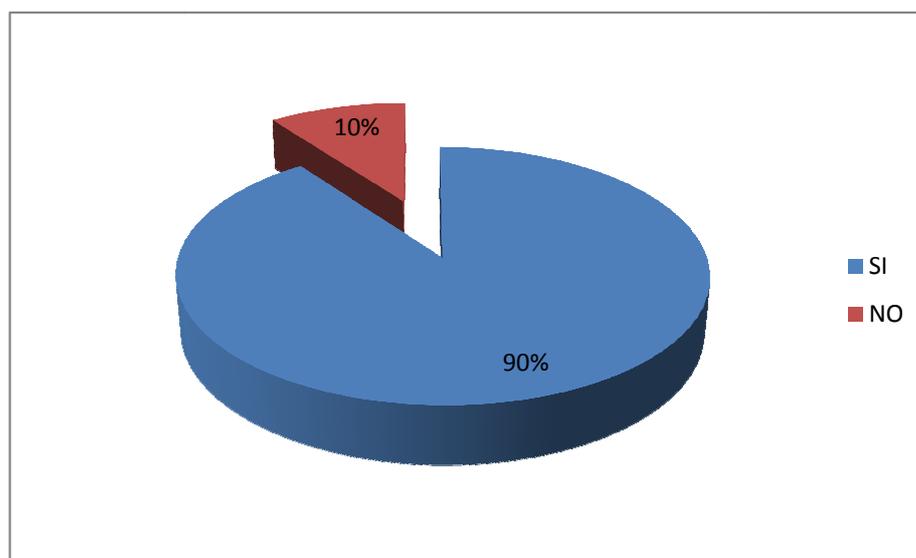
CUADRO N° 03

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 03



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 90% se siente satisfecho con el pago oportuno o a tiempo y el 10% no.

Análisis:

El pago oportuno a proveedores no se lo realiza en un 100% existe debilidades es posible que exista una liquidez variable en el comisariato.

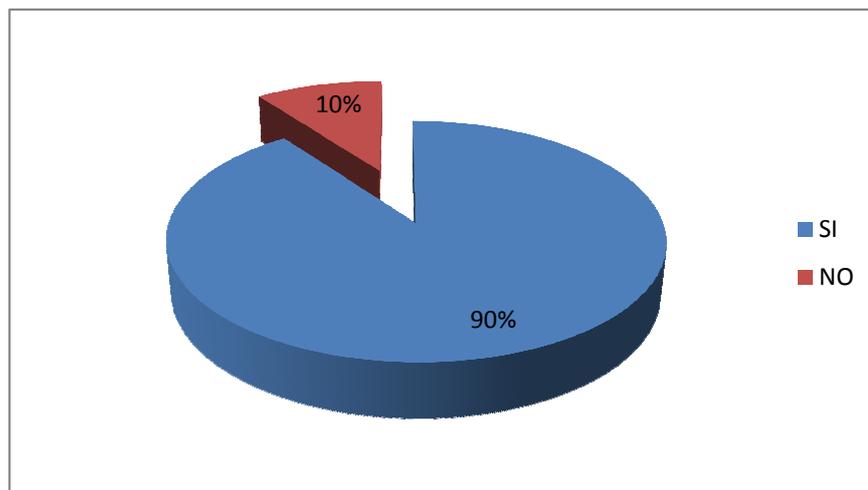
4. ¿Existe un sistema adecuada para la devolución de mercadería?

CUADRO N° 04

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 04



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 90% afirma que si existe un sistema adecuado para la devolución de mercadería y el 10% no.

Análisis:

La devolución de mercadería no se realiza en un 100%, esto causará pérdida económica para el COSSFA es aconsejable que se enuncien cláusulas al momento de realizar los convenios con los proveedores.

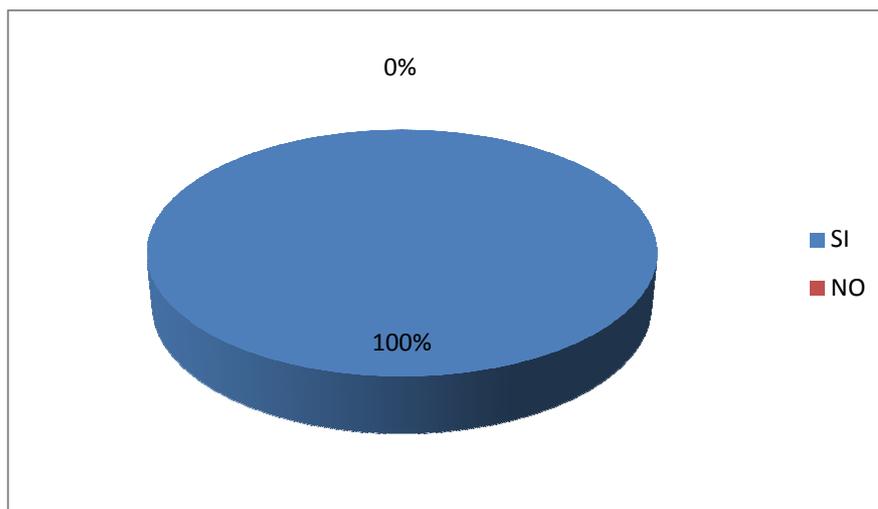
5. ¿Los productos que distribuye al “COSSFA” están bajo normas de calidad?

CUADRO N° 05

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100
NO	0	
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 05



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 100% afirma que los productos que distribuyen están bajo normas de calidad.

Análisis:

Al tener productos con normas de calidad favorece la confiabilidad del cliente y el poder contar con su visita frecuente.

6. ¿Los pedidos de mercadería son cumplidos a tiempo?

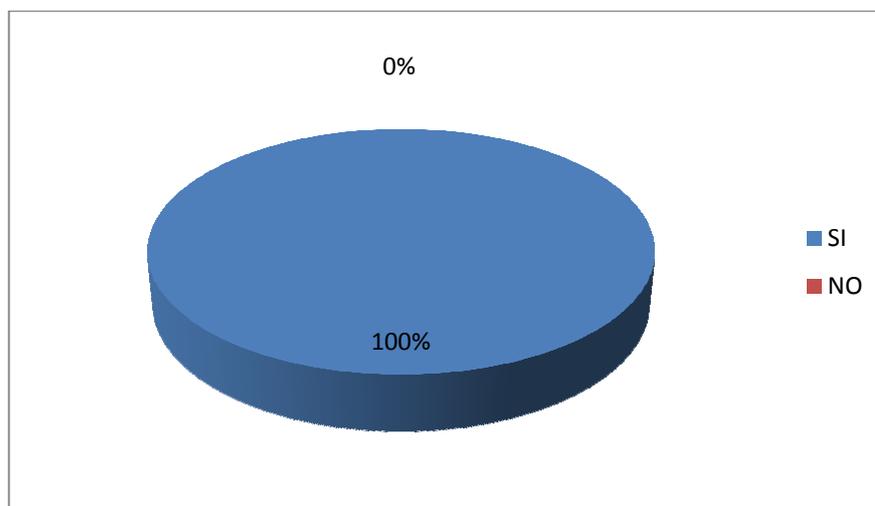
CUADRO N° 06

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	100
NO	0	
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 06



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 100% afirma que los pedidos son cumplidos a tiempo.

Análisis:

La entrega de mercadería es a tiempo esto hace que no se pierda de vender o cubrir las necesidades en el momento oportuno.

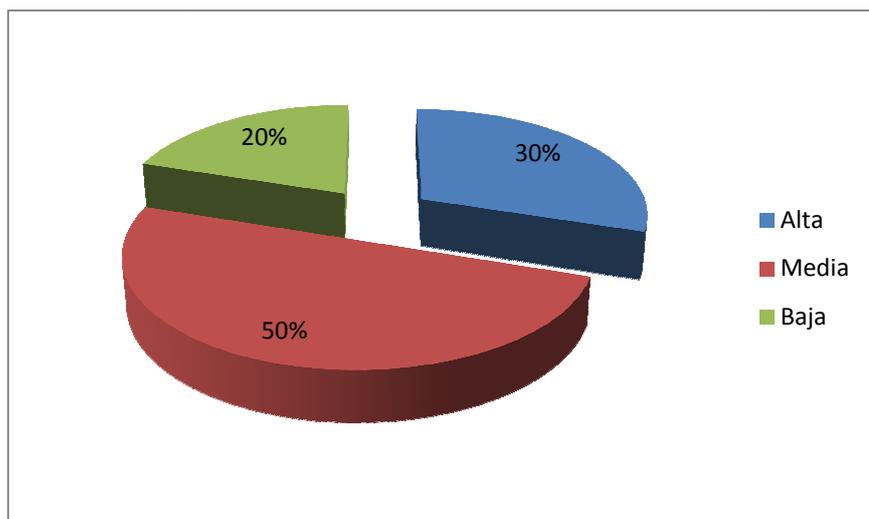
7. ¿Con qué frecuencia rota la mercadería en el “COSSFA”?

CUADRO N° 07

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	3	30
Media	5	50
Baja	2	20
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 07



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 50% de proveedores responden que la mercadería tiene una rotación media, el 30% tiene una rotación alta y el 20% baja.

Análisis:

Gran parte de la mercadería tiene una rotación media, el COSSFA debe analizar este punto para poder dar solución a este problema.

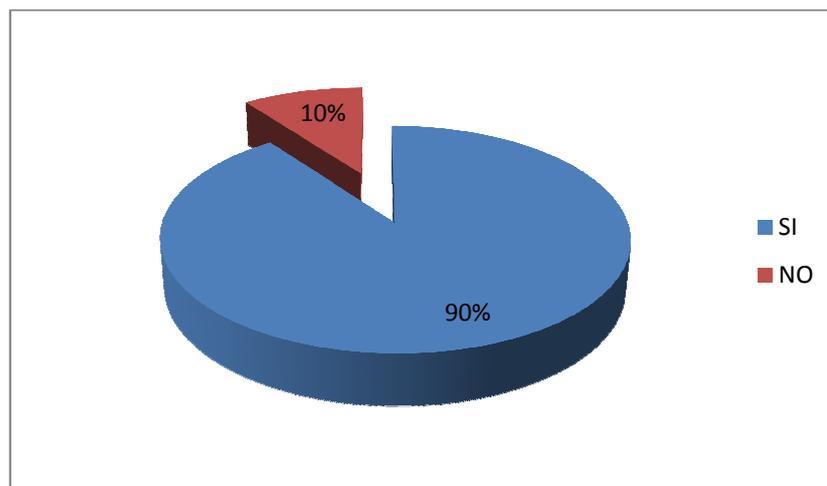
8. ¿Existen buenas relaciones humanas con los colaboradores del “COSSFA”?

CUADRO N° 08

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 08



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 90% contesta que si existen buenas relaciones humanas con los colaboradores del COSSFA y el 10% no.

Análisis:

La existencia de normas y códigos en la empresa hará que existan buenas relaciones entre los empleados del COSSFA y los proveedores.

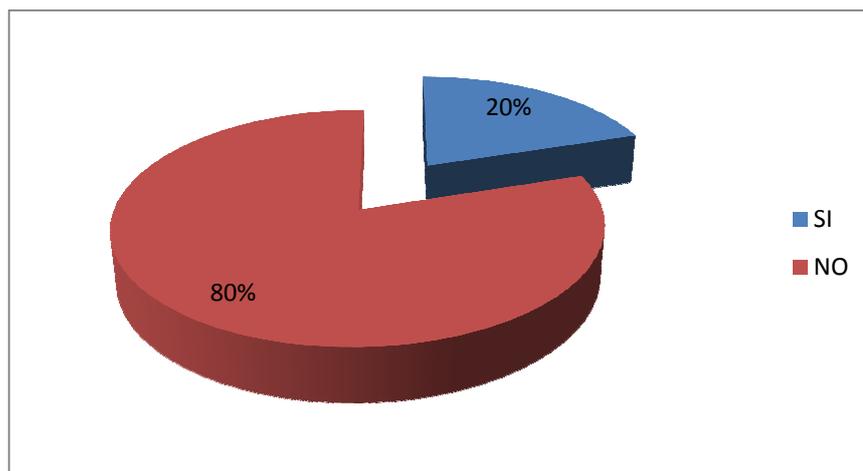
9. ¿Es correcto el método de ubicación de precios en percha de los productos?

CUADRO N° 09

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	20
NO	8	80
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 09



Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

El 80% no está conforme con el método de ubicación de precios de los productos en percha y el 20% si

Análisis:

Al poner los precios de los diferentes productos en percha se debe tener mucho cuidado con la organización, ubicación, control y limpieza de los artículos a vender; por el mismo hecho que el precio habla solo y el cliente toma la decisión.

10. ¿Se analiza el comportamiento de la demanda de un determinado bien?

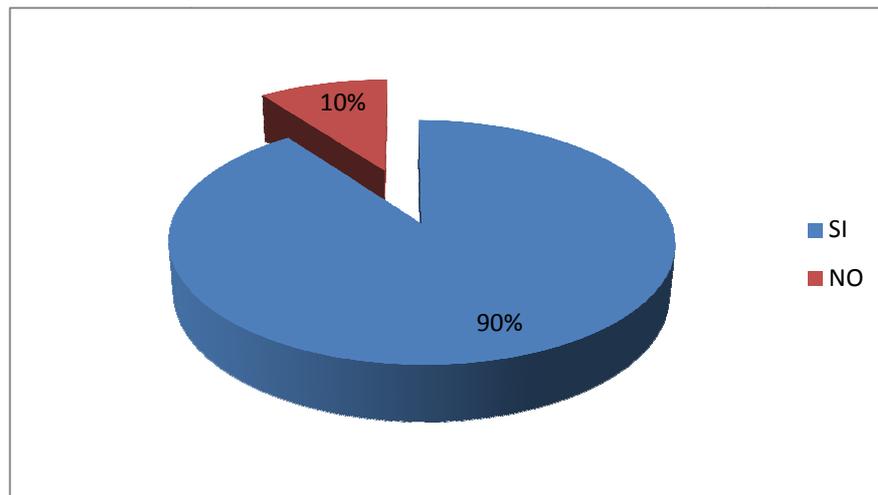
CUADRO N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	90
NO	1	10
TOTAL	10	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

GRÁFICO No 10



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

Interpretación:

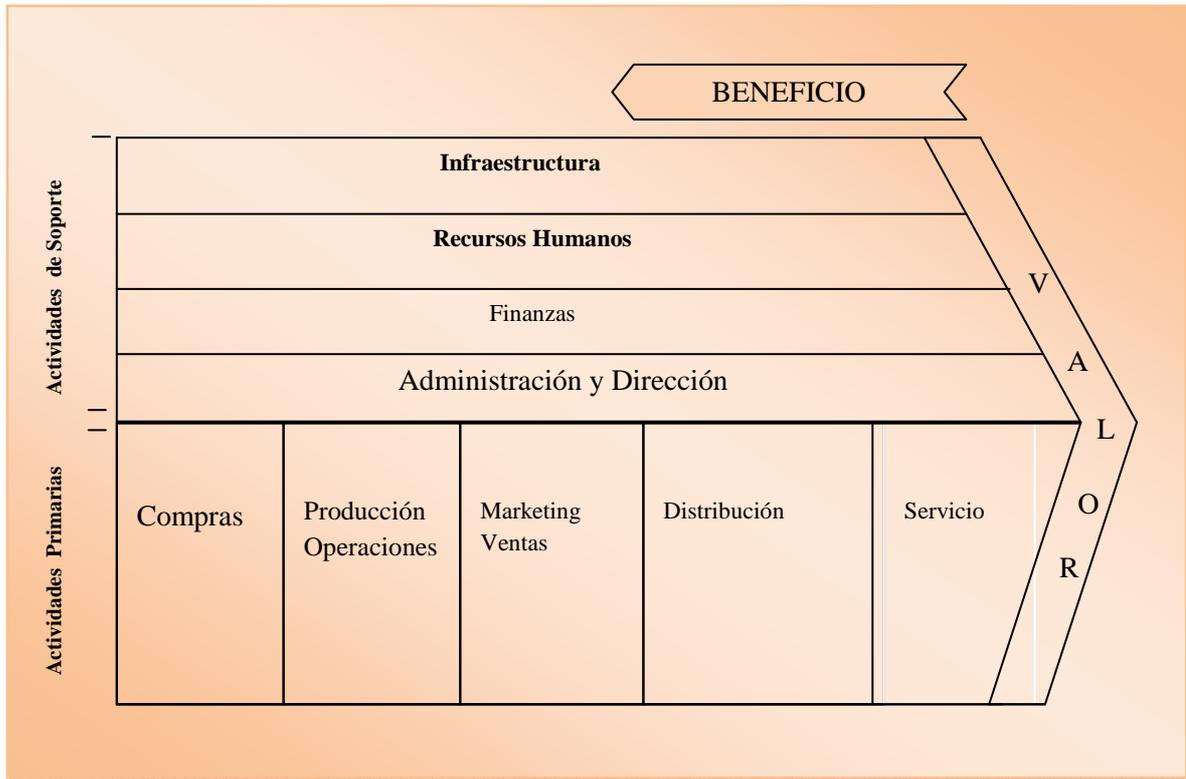
El 90% determinan que realizan un análisis de la demanda de cada producto y el 10% no.

Análisis:

El COSSFA debe realizar periódicamente la demanda de los diferentes productos que tienen mayor rotación para evitar la caducidad o deterioro.

ANEXO No. 06

CADENA DE VALOR (EJEMPLO)

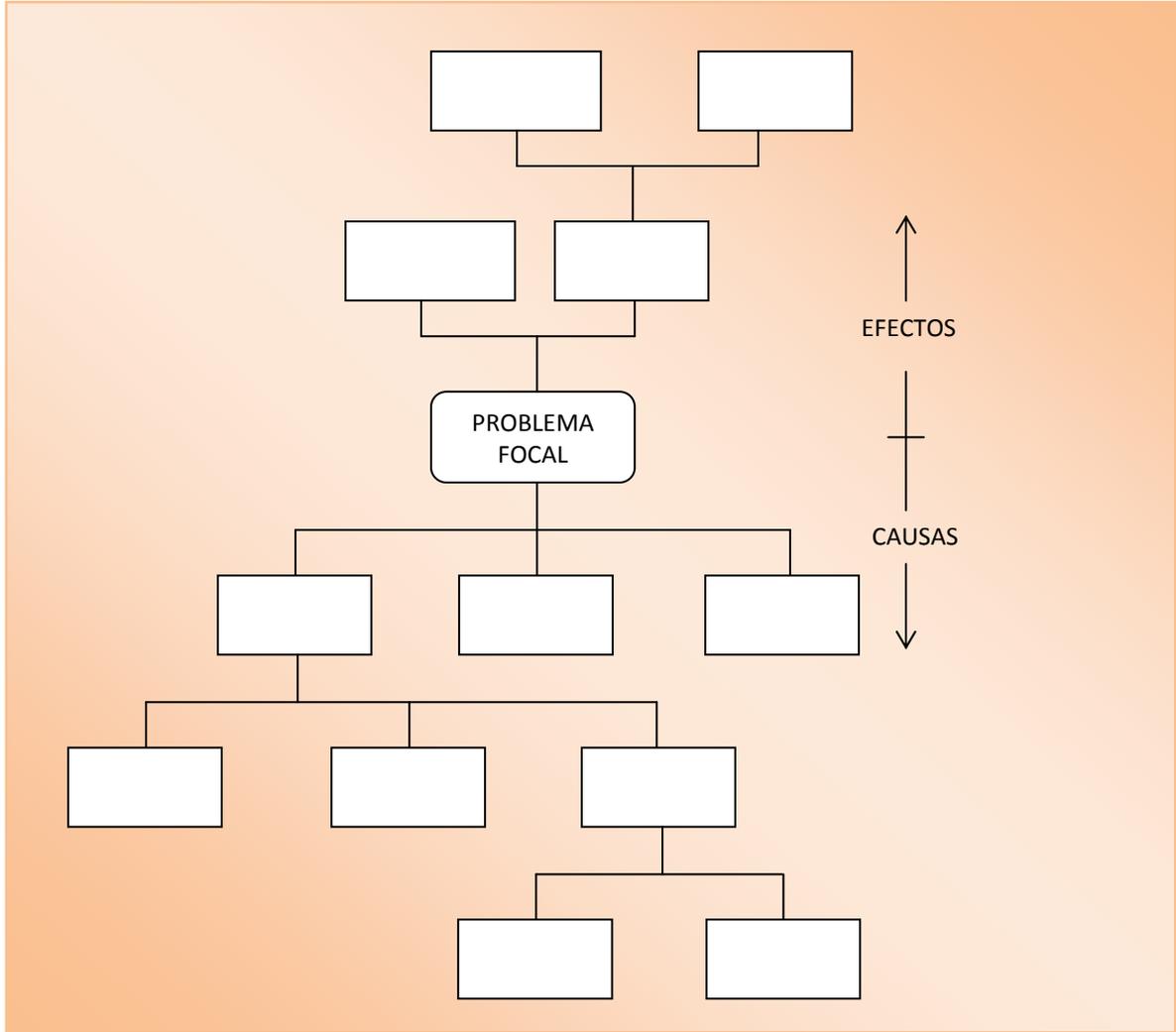


Fuente: <http://www.google.com/searchcadena+de+valor> (20-06-2011) 16:10

Elaborado por: Lorena A. Sangoquiza

ANEXO No. 07

ÁRBOL DE PROBLEMAS (EJEMPLO)

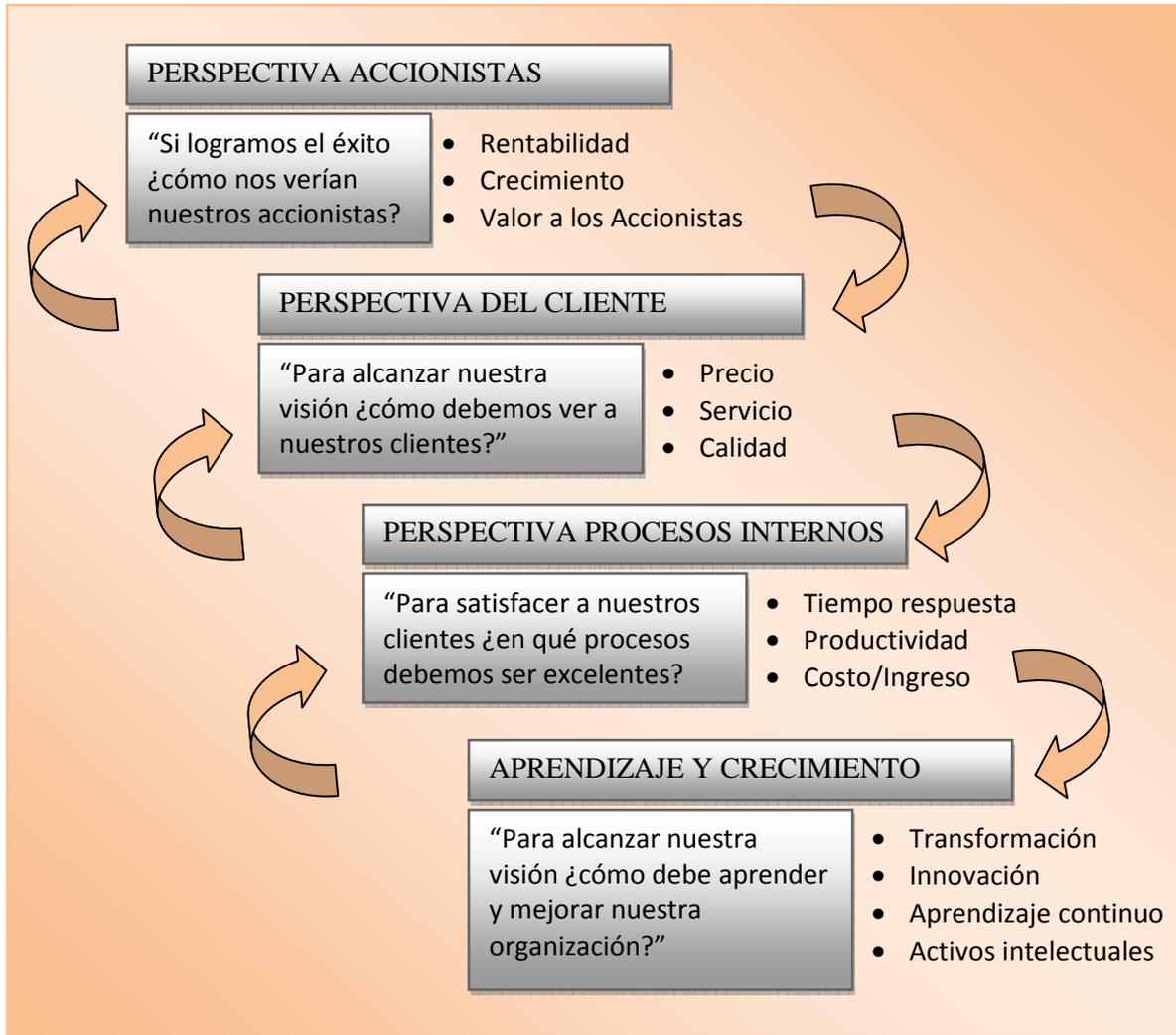


Fuente: <http://www.google.com/imgres?imgurl=http://www.fao.org/docrep/005/x0475s/x0475s12.gif&imgrefurl> (01-07-2011) 21:05

Elaborado: Lorena A. Sangoquiza

ANEXO No. 08

BALANCED SCORECARD (EJEMPLO)



Fuente: <http://www.google.com/searchcadena+de+valor> (20-06-2011) 16:10

Elaborado: Lorena A. Sangoquiza