



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

Tesis en opción al Grado Científico Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría

**TEMA:**

**SERVICIO AL CLIENTE Y CONDICIONES DE CRÉDITO PRENDARIO. DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN EL MONTE DE PIEDAD LATACUNGA EN EL AÑO 2013.**

Autora:

ROJAS Dávila, Martha Jeaneth

Tutor:

MSc. ROJAS AVILÉS GUIDO OSWALDO

LATACUNGA – ECUADOR

JUNIO – 2013

## **APROBACIÓN DEL TUTOR.**

En mi calidad de Director de la Tesis sobre el tema: **“SERVICIO AL CLIENTE Y CONDICIONES DE CRÉDITO PRENDARIO. DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN EL MONTE DE PIEDAD LATACUNGA EN EL AÑO 2013”**, elaborado por la Licenciada Martha Jeaneth Rojas Dávila, estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría, CERTIFICO: Que el presente trabajo investigativo fue desarrollado y orientado en todos los contenidos por el suscrito, dentro de la metodología de la investigación científica que cumple con las disposiciones emitidas por la Dirección de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, previo a la obtención del grado de Magister en Contabilidad y Auditoría.

Por lo expuesto autorizó ante los organismos competentes para la sustentación y defensa respectivo.

Latacunga, junio 18, 2013.

---

Dr. MSc. Guido Rojas A.

DIRECTOR DE TESIS.

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe; por cuanto, la maestrante: ROJAS DÁVILA MARTHA JEANETH, con el título de tesis: **“SERVICIO AL CLIENTE Y CONDICIONES DE CRÉDITO PRENDARIO. DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN EL MONTE DE PIEDAD LATACUNGA EN EL AÑO 2013”**; ha 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 Junio – 18 - 2013.

Para constancia firman:

.....

MSc. Nelson Corrales.  
**MIEMBRO**

.....

Msc. Samuel Laverde. **PRESIDENTE**

.....

Eco. Guido Santamaría Q.  
**OPOSITOR**

.....

MCA. Viviana Panchi M. **MIEMBRO**

## RESPONSABILIDAD POR LA AUTORIA DE LA TESIS

Del contenido de la presente tesis, **“SERVICIO AL CLIENTE Y CONDICIONES DE CRÉDITO PRENDARIO. DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN EL MONTE DE PIEDAD LATACUNGA EN EL AÑO 2013”** de la investigación, originalidad y veracidad de los resultados, se responsabiliza la autora.

.....

Rojas Dávila Martha Jeaneth

C.I: 0502680371

## **Agradecimiento**

Mi sincero agradecimiento a los funcionarios del Monte de Piedad, autoridades de la Dirección de posgrados y a los Docentes por su gentil colaboración al proporcionarme la información que fue de gran ayuda para la presente investigación.

Y especialmente mi más sentido agradecimiento al Máster Guido Rojas A, Tutor de la tesis, por su valioso aporte profesional en la dirección del trabajo de investigación.





## **Dedicatoria**

Este trabajo de investigación dedico a toda la ciudadanía que realiza gestiones con el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga porque me propongo que se mejoré el Servicio al Cliente que será servicio social y económico a la ciudadanía.

En especial a mis dos amores Cyntia y Valentina.

## ÍNDICE GENERAL.

	Pág.
<b>CONTENIDOS.</b>	
<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>ii</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....</b>	<b>iii</b>
<b>RESPONSABILIDAD POR LA AUTORÍA DE LA TESIS.....</b>	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>vi</b>
<b>INDICE GENERAL.....</b>	<b>vii</b>
<b>INDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xi</b>
<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>xii</b>
<b>INDICE DE GRAFICOS.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CERTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS.....</b>	<b>xvii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xviii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xix</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>

## **CAPÍTULO I – EL PROBLEMA**

1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2.Delimitación del Problema.....	6
1.3.Formulación del Problema.....	6
1.4.Objetivos.....	7
Generales.....	7
Específicos.....	7
1.5.Justificación.....	8

## **CAPÍTULO II - MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes. ....	10
2.2. Categorías Fundamentales.....	11
2.3. Fundamentación Teórica. ....	11
2.3.1. Administración Estratégica.....	11
Ventajas Comparativas.....	12
Estrategias.....	12
Declaración de la Visión y la Misión.....	13
El Modelo de la Administración Estratégica.....	13
Beneficios de la Administración Estratégica.....	14
Beneficios Financieros.....	15
Beneficios no Financieros.....	16
Obstáculo en la Planeación Estratégica.....	16

Ética empresarial y administración estratégica.....	17
Importancia de las Declaraciones de la Visión y la Misión.....	20
La Evaluación Externa.....	22
El Proceso de realizar una Auditoría Externa.....	23
Fuerzas Económicas.....	24
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	25
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.....	26
Fuerzas Tecnológicas.....	26
Programas de Inteligencia y Competitiva.....	27
La Evaluación Interna.....	27
Integración de la Estrategia con la Cultura.....	29
Análisis de Clientes.....	30
Venta de Servicios.....	30
2.3.2. Marketing.....	30
Segmentación del Mercado.....	31
¿Internet facilita la Segmentación de Mercado?.....	32
Posicionamiento del Producto.....	33
2.3.3. Gestión Estratégica.....	34
Investigación de Mercados.....	34
Análisis de Oportunidades.....	34
Estrategias de Acción.....	35

Objetivos a Largo Plazo.....	36
Objetivos Financieros frente a Objetivos Estratégicos.....	36
Tipos de Estrategias.....	37
Niveles de Estrategia.....	38
Estrategias de Integración.....	38
Integración Directa.....	38
Medidas para lograr las Estrategias.....	39
Ventajas de ser el primero en entrar.....	39
Las Ventajas.....	39
2.3.4. Evaluación - Plan de Desarrollo.....	40
Consistencia.....	43
Consonancia.....	43
Viabilidad.....	44
Ventaja.....	44
2.4. Marco Conceptual.....	45

### **CAPÍTULO III – METODOLOGÍA.**

3.1. Diseño de la Investigación.....	47
3.2. Metodología.....	48
3.3 Modalidad de la Investigación.....	48
3.4. Tipos de Investigación.....	49

3.5. Población.....	50
3.6. Preguntas Científicas.....	51
3.7. Operacionalización de la Variables.....	52
3.8. Forma de la Investigación.....	54
3.9. Metodología.....	54
3.10. Instrumentos de la Recolección de Datos.....	54
Plan - Etapas y Pasos para la Elaboración del Instrumento.....	55
3.10.1. Validez y Confiabilidad.....	56
3.10.1.1. Validez.....	56
3.10.1.2. Confiabilidad.....	57
3.11. Procesamiento de la Investigación.....	58
3.12. Métodos a Emplearse.....	59
3.13. Recolección de la Información.....	59
3.13. Procesamiento y Análisis de la Información.....	60
Estructura tentativa de la Tesis.....	60
 <b>CAPITULO IV – ANÁLIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.</b>	
4.1. Breve caracterización del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga.....	61
4.2. Resultados obtenidos de la Aplicación de las Encuestas .....	64
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES.</b>	
.....	87

## **CAPÍTULO V – PROPUESTA.**

5.1. Datos Informativos.....	88
5.2. Justificación de la Propuesta.....	89
5.3. Objetivos.....	89
5.4. Fundamentación Teórica.....	90
5.4.1. Propuesta Administrativa Estratégica.....	90
5.4.2. Transparencia y Eficacia en la Gestión Administrativa Estratégica.....	90
5.4.3. ¿Cómo se propone la Administración Estratégica?.....	91
5.4.4. ¿Para qué los Procesos Administrativos Estratégicos?.....	91
5.4.5. ¿Qué es un Programa de Transformación Administrativa Estratégica Institucional?.....	91
5.5. Descripción de la Propuesta.....	92
5.5.1. Análisis Institucional FODA. “Monte de Piedad de Latacunga”.....	92
5.5.2. Gestión de Procesos.....	94
5.5.3. Gestión de Mejoramiento.....	95
5.5.4. Gestión de Recursos Humanos.....	95
<b>Misión.....</b>	<b>96</b>
<b>Visión.....</b>	<b>96</b>
Gestión de Procesos “Monte de Piedad de Latacunga”.....	97
Gestión de Mejoramiento “Monte de Piedad de Latacunga”.....	98
Gestión de Talento Humano “Monte de Piedad de Latacunga”.....	99
BIBLIOGRAFIA.....	100

ANEXOS.....	102
-------------	-----

## ÍNDICE DE CUADROS.

CONTENIDOS	Pág.
CUADRO Nº 1	
Modelo Completo de la Administración Estratégica.....	14
CUADRO Nº 2	
Relaciones de las figuras Externas Clave con la Organización.....	24
CUADRO Nº 3	
Variables Económicas Clave a las que se debe estar Atento.....	25
CUADRO Nº 4	
Población Investigada.....	50
CUADRO Nº 5	
Operacionalización de la Variables.....	52
CUADRO Nº 6.	
PLAN - ETAPAS Y PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	55



CUADRO Nº. 7	
Confiabilidad.....	57
CUADRO Nº 8.	
Análisis Institucional FODA. “Monte de Piedad de Latacunga” .....	92
CUADRO Nº 9.	
Gestión de Procesos.....	94
CUADRO Nº 10.	
Gestión de Mejoramiento.....	95
CUADRO Nº 11.	
Gestión de Recursos Humanos.....	95
CUADRO Nº 12.	
GESTIÓN DE PROCESOS “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA” .....	97
CUADRO Nº 13.	
GESTIÓN DE MEJORAMIENTO “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA” .....	98
CUADRO Nº 14.	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA” ...	99

## ÍNDICE DE TABLAS.

**TABLAS.**

**Pág.**

**SECTOR FUNCIONARIOS DEL MONTE DE PIEDAD.**

TABLA N° 1.

Programas de Mejoramiento.....64

TABLA N° 2.

Replanificación Constante.....65

TABLA N° 3.

Organización Responsable.....66

TABLA N° 4.

Adecuada Coordinación.....67

TABLA N° 5.

Falta de Gestión y Organización.....68

TABLA N° 6.

Evaluación Gestión.....69

TABLA N° 7.

La Oferta y Promoción.....70

TABLA N° 8.

Aciertos y Desaciertos Administrativos.....71

TABLA N° 9.

Atraer al Cliente.....72

TABLA N° 10.

Comunicación Interna y Externa.....73

TABLA N° 11.

Mejora los Procesos Administrativos.....74

TABLA N° 12.

Coordinación Actividades.....75

TABLA N° 13.

Relación Institucional.....	76
TABLA N° 14.	
Mejorar la Administración Estratégica.....	77
TABLA N° 15.	
Participación Dinámica.....	78
TABLA N° 16.	
Motivación en la Participación.....	79
TABLA N° 17.	
Rendición de Cuentas.....	80
TABLA N° 18.	
Motivan a Funcionarios y Clientes.....	81
TABLA N° 19.	
Fortalece de la Demanda.....	82
TABLA N° 20.	
Capacitación de sus Funcionarios.....	83
TABLA N° 21.	
Seguimiento Continuo.....	84
TABLA N° 22.	
Buen Servicio al Cliente.....	85

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

### GRÁFICOS.

Pág.

#### SECTOR FUNCIONARIOS DEL MONTE DE PIEDAD.

##### GRÁFICO N° 1.

Programas de Mejoramiento.....64

##### GRÁFICO N° 2.

Replanificación Constante.....65

##### GRÁFICO N° 3.

Organización Responsable.....66

##### GRÁFICO N° 4.

Adecuada Coordinación.....67

GRÁFICO N° 5.	
Falta de Gestión y Organización.....	68
GRÁFICO N° 6.	
Evaluación Gestión.....	69
GRÁFICO N° 7.	
La Oferta y Promoción.....	70
GRÁFICO N° 8.	
Aciertos y Desaciertos Administrativos.....	71
GRÁFICO N° 9.	
Atraer al Cliente.....	72
GRÁFICO N° 10.	
Comunicación Interna y Externa.....	73
GRÁFICO N° 11.	
Mejora los Procesos Administrativos.....	74
GRÁFICO N° 12.	
Coordinación Actividades.....	75
GRÁFICO 13.	
Relación Institucional.....	76
GRÁFICO 14.	
Mejorar la Administración Estratégica.....	77
GRÁFICO N° 15.	
Participación Dinámica.....	78
GRÁFICO N° 16.	
Motivación en la Participación.....	79
GRÁFICO N° 17.	
Rendición de Cuentas.....	80
GRÁFICO N° 18.	
Motivan a Funcionarios y Clientes.....	81
GRÁFICO N° 19.	
Fortalece de la Demanda.....	82

GRÁFICO N° 20.	
Capacitación de sus Funcionarios.....	83
GRÁFICO N° 21.	
Seguimiento Continuo.....	84
GRÁFICO N° 22.	
Buen Servicio al Cliente.....	85

## **INDICE DE ANEXOS**

CUESTIONARIO DIRIGIDO FUNCIONARIOS DEL MONTE DE PIEDAD DE LA CIUDAD DE LATACUNGA.

OFICIO A EXPERTOS PARA LA VALIDACION DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.

FORMULARIOS DE VALIDACION DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION.

## **CERTIFICACIÓN DE LOS CRÉDITOS QUE AVALAN LA TESIS**

Se refiere al documento emitido por la Dirección de Posgrados en la que consta que el autor de la tesis ha vencido todas las asignaturas del Programa Académico con sus respectivos créditos, y más que se estipula en el Art.33 del Reglamento General para el desarrollo de los programas de Maestrías.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**

**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**TÍTULO: SERVICIO AL CLIENTE Y CONDICIONES DE CRÉDITO PRENDARIO. DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD EN EL MONTE DE PIEDAD LATACUNGA EN EL AÑO 2013.**

**Autora: Rojas Dávila Martha Jeaneth**

## **RESUMEN**

Toda organización social está formada por una estructura formal en la que participan las personas unidas en objetivos propuestos que permiten que a través de un plan se llegue a metas propuestas en pro de una buena Administración y Gestión mediante el diseño y empleo de diferentes recursos metodológicos administrativos se convierten en eficaces gerentes y líderes administrativos. Al frente de dichas organizaciones se encuentran los gerentes o líderes, los mismos que se constituyen agentes de transformación, mediante competencias desarrolladas para lograr una eficiente organización, planeación, dirección, comunicación, control y gestión. En las instituciones públicas y privadas, el gerente o administrador conocedor de la misión y visión Institucional se presenta al presente y al futuro con una administración estratégica para organizar, coordinar y dirigir el trabajo del talento humano mediante la aplicación de estrategias administrativas que permitan la participación de todos los que conforman una institución, es importante esta investigación porque se debe fortalecer la cultura de la Administración Estratégica y de la Gestión, pero esto se logra monitoreando y evaluando los logros alcanzados, los errores cometidos para que la gestión administrativa no se convierta en repetitiva, rutinaria y se acerque a la dinámica, a la interactividad para que sus miembros sean también proactivos y propositivos de cambios y transformaciones, que permitan un servicio de calidad al cliente para que mejoren las rentabilidades de las instituciones financieras. La Eficiencia y eficacia de sus funcionarios deben ser evaluadas constantemente de manera que proporcionen elementos que orienten a la reflexión de los diferentes aspectos que ayuden a determinar alternativas de solución de desarrollo y acciones de Mejoramiento Administrativo Estratégico y den un servicio de calidad al cliente; mediante un programa que permita a largo, mediano y corto plazo mejorar lo ya comentado, así: diseñando manual de procedimientos administrativos, mediante Proyecto para Ofertas de promoción y propagandas y estableciendo una guía de capacitación y actualización profesional.

Servicio al cliente, Mejora Rentabilidad, Plan de Desarrollo, Mejorar Rentabilidad.

## **TECHNICAL UNIVERSITY COTOPAXI**

### **GRADUATE MANAGEMENT**

MASTER OF ACCOUNTING AND AUDITING.

**TITLE: CUSTOMER SERVICE AND CONDITIONS inventory credit. DESIGN OF A PLAN OF DEVELOPMENT TO IMPROVE PERFORMANCE IN LATACUNGA the pawnshop in 2013.**

Author: Rojas Dávila Martha Jeaneth  
Tutor: MSc. Guido Rojas A

**ABSTRACT**

Any social organization consists of a formal structure involving people together in objectives that allow through a plan to reach goals set towards a good administration and management through the design and use of different methodological resources administrative become effective administrative managers and leaders. At the head of these organizations are managers or leaders are the same as processing agents, using skills developed for efficient organization, planning, leadership, communication, control and management. In public and private institutions, the manager or administrator familiar with the mission and vision Institutional presents the present and the future strategic management to organize, coordinate and direct the work of human talent by implementing management strategies that allow participation of all who make up an institution's research is important because it should strengthen the culture of Strategic Management and Management, but this is achieved by monitoring and evaluating the progress made, the errors for the administrative management does not become repetitive, routine and dynamic approaches to interactivity so that its members are also proactive and proposal of changes and transformations that enable quality customer service to improve the profitability of financial institutions. The efficiency and effectiveness of its officials must be constantly evaluated so as to provide information to guide a reflection of the different aspects that help determine alternative solutions development and Administrative Improvement Strategic actions and give quality service to the customer, by a program to long, medium and short term to improve the already mentioned as well: administrative procedures manual designed by Project Offers and advertisements promoting and establishing a training guide and professional development.

Customer Service, Performance Improvement, Development Plan, Improve Profitability

## **INTRODUCCIÓN**

La crisis mundial que afecta a todos los países del planeta incide en la situación económica de las familias, porque los problemas económicos de las grandes potencias como la crisis bancaria e hipotecaria y las guerras repercuten en la economía de los países subdesarrollados, porque estos son dependientes de los imperios económicos del mundo.

Los mercados han abierto sus fronteras que producen una globalización económica que traen como consecuencia el libre mercado, la libre inversión y la fluctuación monetarias y los movimientos especulativos de capital.

El desarrollo vertiginoso de la ciencia y la tecnología ha contribuido a ensanchar la brecha entre países desarrollados y subdesarrollados; convirtiendo a estos últimos en simples productores de materia prima y proveedores de mano de obra barata.

Por otro lado en el planeta se observa la destrucción ambiental por efectos de la contaminación, una inflación alarmante que hace que suban los alimentos y las grandes migraciones de nación a nación o de continente a continente en busca de fuentes de trabajo.

Estos han conllevado que en los países subdesarrollados de América Latina socialmente no se desarrolle porque ha aumentado el desempleo y subempleo, la marginación y específicamente ha disminuido la calidad de vida de los seres humanos porque no pueden satisfacer las más elementales necesidades en el seno de sus familias.

El crecimiento demográfico en América Latina es alarmante porque no existen programas efectivos que lleven a concientizar una verdadera planificación familiar y por lo contrario se han creado bonos para las madres que tienen hijos de solteras y esto ha llevado a que por recibir este aporte económico tenga una numerosa familia.

En el Ecuador los desafíos y las oportunidades que enfrentan las empresas e instituciones públicas y privadas son mayores que nunca para atender a las familias que tienen necesidades económicas y siendo esta la situación que estas instituciones tratan de alcanzar ventajas competitivas, pero se encuentran con problemas de eficacia, eficiencia y efectividad que permitan dar un buen servicio al cliente por falta de una planificación y de una administración estratégica.

Por la naturaleza del presente trabajo, se eligió el enfoque cualitativo, en razón del problema y los objetivos a conseguir con la ejecución y además, porque en el proceso de desarrollo se utilizaron técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientados básicamente a los procesos, al conocimiento de una realidad dinámica y holística, evitando las mediciones y el uso de las técnicas estadísticas y se desarrollo bajo el marco de un proyecto de desarrollo administrativo social y mediante un diagnóstico en el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga, se evidenció que los servicios de préstamos a la ciudadanía del cantón y la provincia desde hace muchos años se ha venido dando de una manera regular y al detectar sus debilidades, fortalezas y amenazas se deduce que hace falta mejorar el servicio al

cliente para lograr una buena rentabilidad en la institución, para lo cual se propone un Plan de Mejoramiento de Administración Estratégica del “Monte de Piedad del cantón Latacunga”, cuyos objetivos propuestos son: Fortalecer la Administración Estratégica a través de un Programa de Mejoramiento Administrativo Institucional del “Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga”. que permita dar un servicio de calidad en el periodo 2013 al 2015; y además se logró relacionar los indicadores de las variables con las debilidades que constan en la matriz FODA, para transformarles en descriptores, seleccionar los descriptores en los diferentes ámbitos y procesos de administración estratégica, evaluar la calidad de los procesos de administración estratégica mediante la observación y constatación de evidencias en la institución menciona.

Esta investigación es de enfoque cualitativo porque se utilizaron técnicas para entender y describir los hechos orientados a los procesos, al conocimiento de una realidad dinámica, evitando la utilización de modelos matemáticos y a demás porque este proyecto se orientó hacia una administración estratégica que permita el desarrollo social y económico de sus clientes.

**Los tipos de investigación** aplicados son: Exploratoria, sirvió para detectar los síntomas del problema para llegar a las causas que no permitían un eficiente servicio al cliente y condiciones de crédito prendario.

**El propósito general de la investigación** es mejorar el servicio al cliente y las condiciones de crédito en el “Monte de Piedad de la cantón Latacunga”

**Está investigación está estructurada en cinco capítulos:**

**Capítulo I titulado El Problema, se refiere a los aspectos generales que permiten comprender e interpretar el mismo; en base a**

su trayectoria Administrativa en cuanto a lo económico y a la atención económica y social de sus clientes. Se determina dónde se produce y cuál es el origen, el desenvolvimiento y la situación actual. En este capítulo constan el Planteamiento del Problema, la Contextualización, el Análisis Crítico, la Prognosis, el Control de la Prognosis, Delimitación, la Formulación del Problema, los Objetivos generales y específicos y la justificación.

El Capítulo II, titulado Marco Teórico, Se presenta la teoría científica, relacionada con las variables de la investigación y organizada de acuerdo a las dimensiones e indicadores. Los elementos que constan en éste son: los Antecedentes, la Fundamentación Teórica y el Marco Conceptual.

Capítulo III, la Metodología, indica cómo se ha realizado la investigación. En este capítulo constan: el enfoque, el nivel o tipo de investigación, la población, las preguntas directrices, los métodos utilizados y cómo fueron aplicados en el desarrollo de la investigación, las técnicas de investigación y el análisis de resultados.

Capítulo IV, Análisis e Interpretación de Resultados, en este capítulo constan las novedades encontradas en el proceso de investigación, las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El Capítulo V, titulado Propuesta, como estrategia concreta para la solución del problema, en el que consta la estructura de la

*propuesta así: título de la propuesta, justificación, objetivos, estructura de la propuesta y desarrollo de la propuesta.*

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1. Planteamiento del Problema**

En los últimos años se han dado acontecimientos, como por ejemplo muchas empresas se declaran en bancarrota, escándalos corporativos, que presentan necesidades de mejorar la ética empresarial, pero también otras se debilitaron conforme al surgimiento de otras nuevas empresas.

En nuestro país los desafíos y las oportunidades que enfrentan las empresas e instituciones públicas y privadas son mayores que nunca, como la de alcanzar una ventaja competitiva; pero se encuentran con problemas de eficacia y eficiencia, por



falta de una planificación o administración estratégica que diagnostique las fortalezas y debilidades internas y de las amenazas y oportunidades externas, que ayuden a corregir los errores y tomar las decisiones más adecuadas que logren el desarrollo de la empresa en sus diferentes campos dentro de las instituciones públicas y privadas de la provincia de Cotopaxi, que sienten los impactos de la crisis económica mundial y a la vez de la crisis económica en el Ecuador, siendo esta la causa o la necesidad de buscar formas, mecanismos, estrategias adecuadas que logren mejorar su prestigio mediante un buen servicio al cliente, pero lastimosamente hace falta que se oriente la administración estratégica de forma eficiente en las instituciones para una mejor demanda de usuarios en general, que necesitan realizar gestiones de carácter económico o financiero, así por ejemplo mediante préstamos prendarios e hipotecarios entre otros.

El monte de Piedad de la ciudad de Latacunga, desde hace muchos años viene prestando servicios a la ciudadanía del cantón y la provincia, a través de préstamos prendarios de una manera correcta, pero le hace falta orientarse mediante una administración estratégica que diagnostique sus debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas para que mediante un plan de desarrollo de un mejor servicio al cliente y mejore su rentabilidad motivo de mi preocupación como miembro de esta institución que busca solución a este problema a través de este proyecto investigativo que se realizará en esta institución, por cuanto se ha detectado que hace falta mayor promoción, publicidad atención en eficacia y eficiencia para atraer a la ciudadanía que tenga la necesidad de realizar algún préstamo prendario en el menor tiempo y con mejores garantías.

## **1.2. Delimitación del Problema**

**CAMPO:** Administración

**ÁREA:** Servicio al cliente

**ASPECTO:** Plan de desarrollo para mejorar la rentabilidad

### **1.3. Formulación del Problema**

La planeación en la administración estratégica es un problema en todas las instituciones públicas y privadas debido en estos últimos tiempos a la competitividad que implica a cada momento ir buscando nuevas alternativas de organización, comunicación y gestión administrativa para lograr dar un servicio al cliente y tener o fortalecer una buena rentabilidad de lo que se plantea la siguiente pregunta:

¿Una administración estratégica orientada en un plan de desarrollo estratégico y en un buen servicio al cliente mejorará la rentabilidad en el “Monte de Piedad” de Latacunga?

### **1.4. Objetivos**

#### **Generales:**

- Mejorar la administración estratégica que permita una buena atención al cliente, mediante un plan desarrollo estratégico para mejorar la rentabilidad en el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga

#### **Específicos:**

- Analizar la teoría científica de la administración estratégica y del plan de desarrollo estratégico que facilitarán sustentar la fundamentación teórica de la investigación.

- Diagnosticar los procesos de administración estratégica que permitan el grado de conocimientos que tienen los funcionarios del Monte de Piedad en cuanto al servicio al cliente y a su situación interna y externa.
- Proponer el desarrollo de un plan estratégico que mejore el servicio al cliente y logre una mejor rentabilidad para el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga

## **1.5. Justificación**

La planificación en la administración estratégica es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos administrativos que se propone para mejorar la atención al cliente, y la rentabilidad, mediante un plan de desarrollo institucional en el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga.

En los últimos tiempos las instituciones como la que se menciona tiene que ampliar su atención social mediante un servicio de calidad que incida en el bienestar de las personas o familiares que reciben este servicio.

Es importante que este problema sea investigado por que mediante un plan de desarrollo podrá mejorar la rentabilidad en el que implique el fortalecimiento de la planificación, organización y gestión la colaboración de todos los que hacen la institución en la que se proyecte con eficacia y eficiencia que garantice cambios en la atención al cliente.

Una teoría científica acerca de la planificación, organización y gestión estratégica fue necesaria para orientar y darle dirección a esta investigación.

Siendo de gran importancia esta investigación que se torna un problema social, económico y estratégico para lograr fortalecer el prestigio del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga porque será más eficiente la atención al cliente y fortalecerá a la vez la rentabilidad para la institución

Además esta investigación de servicio al cliente y condiciones de crédito prendario y diseño de un plan de desarrollo para mejorar la rentabilidad permitirá corregir algunos errores y enfrentar en mejores condiciones la competitividad que se presenta con otras instituciones de características idénticas y que servirá de referente para que otros Montes de Piedad del país tomen como referente a esta investigación y mejoren también la atención al cliente y logren mejorar su rentabilidad.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes.**

Desde siglos antes que Colón llegará a América los negocios ya buscaban nuevas oportunidades más allá de los confines de sus territorios y seguramente lo seguirán haciendo en los siglos por venir. Nunca existió una sociedad más competitiva en términos económicos que la actual, al grado que algunas industrias en Estados Unidos, como la textil, del acero, de aparatos electrónicos de consumo, se encuentran sumidas en una profunda confusión a causa de este desafío.

Siendo este referente que se orienta a administraciones estratégicas en la que las organizaciones deben adoptar un enfoque más activo que pasivo en sus instituciones o empresas, y deben esforzarse por influir en los acontecimientos, anticiparse a ellos y tomar iniciativas en vez de solo responder al entorno. El Proceso de Administración Estratégica encarna este enfoque sobre la toma de decisiones. Representa un enfoque lógico sistemático y objetivo para determinar la futura dirección de la empresa. Generalmente es demasiado lo que está en juego como para que los estrategas utilicen solo la intuición cuando deben elegir entre planes de acción alternativos. Los Estrategas exitosos se toman su tiempo para reflexionar sobre sus negocios, en dónde se encuentran con sus empresas y qué quieren ser como organizaciones, y sólo después ponen en práctica los programas y políticas para llegar adonde quieren estar en un periodo razonable de tiempo.

Es un hecho conocido y aceptado que las personas y organizaciones que planean por adelantado tienen más posibilidades de convertirse en lo que quieren ser que quienes no plantean en absoluto.

## **2.2. Categorías Fundamentales**





## **2.3. Fundamentación Teórica.**

### **2.3.1. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

**FREDR. David (2008), Dice** “Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evolucionar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” Pág. 5. Lo que se entiende que la administración estratégica proporciona múltiples actividades que ayudan a diagnosticar, a tomar decisiones y a planificar estrategias que permitan ofrecer al cliente un buen servicio y a la vez logra una buena rentabilidad la empresa.

Lo que significa que un plan estratégico en la esencia del plan eficaz de la empresa, para tener éxito al competir y para seleccionar entre varias alternativas que implica un compromiso en mercados, políticos, procedentes y operacionales que descartan otras formas de proceder y actuar que no llevan al éxito o que son menos deseables.

## **Ventajas Competitivas**

El objetivo principal de la administración estrategia es alcanzar y conservar una ventaja competitiva.

Una empresa puede lograr ventaja para competir durante algún tiempo, porque otras empresas logran tener esa misma ventaja, para la cual hay que tener en cuenta los fenómenos externos, la capacidad en competencia y los recursos internos.

## **Estrategias**

Las estrategias son las que recaen con mayor responsabilidad y llevan al éxito o al fracaso de la institución, y que son responsables los directores generales, presidente, dueño, presidente de la junta directiva, ejecutivo, canciller, decano o empresario. Estos deben adaptarse y ser modelos, para ayudar a la organización, al análisis, poner en orden la información, lograr desarrollar modelos de pronósticos, estudian y analizan escenarios, logran evaluar el desempeño corporativo y aprueban la visión y misión.

## **Declaración de la visión y la misión**

Siempre será importante que se plantee la pregunta en que nos queremos convertir, la declaración de la visión será el primer paso en la planeación estratégica que es anterior a la misión, a veces se puede enunciar en pocas palabras, como por ejemplo "Liderazgo global en administración, certificación y practica de contabilidad administrativa, en cambio una misión será una actividad que tenga larga duración del propósito que le diferencia de otras empresas. Identificar el alcance de las operaciones de una institución en cuanto a mercados y productos, está ligada a cada



uno de las estrategias a calcular y pensar los alcances de las actividades y operaciones actuales y evaluar si son atractivos a futuros mercados y le da dirección a la organización en el futuro.

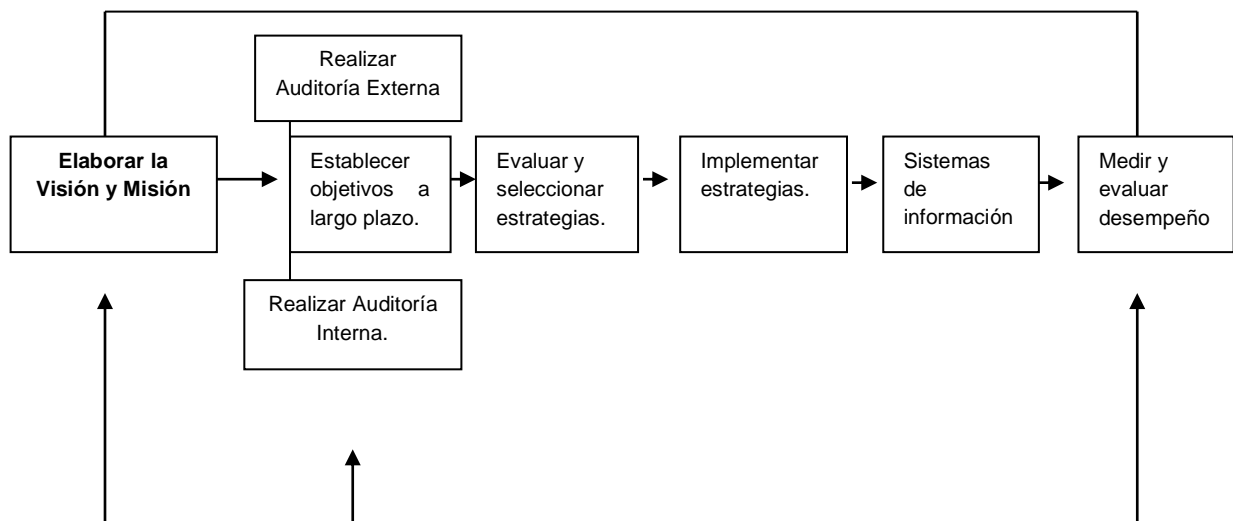
### El Modelo de la Administración Estratégica

Hace falta que nos oriente un modelo para llevar a cabo los procesos administrativos.

Hay que lograr identificar la visión, misión, los objetivos y las estrategias de una empresa, será el punto de inicio real y lógico de toda administración estratégica, porque las ocasiones o condiciones del momento pueden servir para imponer ciertas estrategias para orientar procedimientos específicos que deberían seguir.

### Cuadro N° 1

Modelo completo de la Administración Estratégica.



## **Beneficios de la Administración Estratégica**

Por experiencia afirma FRED, David (2011) “La administración estratégica ayuda a la institución a plantear a formular mejores estrategias un enfoque más sistemático lógico y racional de la elección estratégica”. Pág. 80.

Lo que significa que sigue siendo la que mayores ventajas da porque ayuda a tomar las mejores decisiones puesto que la comunicación es la clave para una administración estratégica escrita, porque el objetivo fundamental es lograr la comprensión y el compromiso de todos los gerentes y funcionarios porque la comprensión es el beneficio más sobresaliente de la administración estratégica, seguida por el compromiso, cuando los gerentes y empleados comprendan lo que la organización hace y porque lo hace, a mundo se siente parte de la empresa y se compromete más a ayudarla. Esto es cuando los empleados se dan cuenta y emprenden de esta relación que se da entre su sueldo y el desempeño se convierte en prácticos y creativos y más cuando emprenden la misión.

### **Beneficios financieros**

“Los organizadores que utilizan los conceptos de la administración estratégica son más rentables y escrituras que aquellas que no lo hacen.

Lo que se entiende que empresa que se nutre de los conceptos de la administración estratégica su venta, su rentabilidad y producción, compartiendo con otras empresas que no lo hacen, tienen mayor eficacia en su administración empresarial.

Porque cuando fortalecen los conceptos, preparan una planeación sistemática para enfrentar el futuro que producirá posibles cambios en sus contextos

interiores o exteriores de su organización y esto les ayuda por lo general a registrar rendimientos financieros en un largo plazo en relación a los promedios de su institución.

Cuando tienen un rendimiento satisfactorio se les hace fácil la toma de decisiones anticipadas a largo y corto, plazo pero en cambio empresas que tienen o presentan debilidades y su rendimiento es bajo hace que sus perspectivas sean limitadas que no permiten pronosticar el futuro. Las organizaciones con deficiencia de desempeño solamente se encargan de sus problemas internos y solo cumplen plazos que les imponen papeles y papeles no volarán las fortalezas de organizaciones idénticas a las suyas y hacen acorde de las suyas, aduciendo que si desempeño deficiente se deben a causas que no se pueden controlar como las condiciones débiles de la economía del país los avances científicos y tecnológicos y la presencia de otras países.

**DUN Y BRADSTREET Dice** “Que cada año fracasan más de 10.000 compañías en los Estados Unidos los fracasos de las empresas incluyen bancarrotas ejecuciones hipotecarias liquidaciones y declaraciones de quiebra” Pág. 17.

Es importante lo que manifiesta porque la falta de administración estratégica eficaz que lleva al proceso, ya que los conceptos de la planeación y las herramientas descritas contribuye a lograr los beneficios financieros a toda organización.

### **Beneficios no financieros**

La administración financiero ofrece otros beneficios como tener una mayor conciencia acerca de los problemas externos un mejor conocimiento de las estrategias de las organizaciones que compiten con la de ellos una mayor productividad de sus empleados menor resistencia al cambio y una mejor comprensión de las relaciones de desempeño. También mejora la capacidad de prevención de los problemas de la

organización porque ayuda la relación o interacción entre gerentes de todos objetivos que les permiten tomar decisiones sus contribuciones pueden contar con ellos gracias a esta relación e interacción.

Además la administración por lo de otra manera logra orden y disciplina en las empresas que da otra manera están camino al fracaso esto es una verdad al inicio de una forma de administración eficientemente y a la vez eficaz y además logro reactivar la confianza correcciones y sienta las bases para que los gerentes puedan identificar las necesidades de cambio.

### **Obstáculo en la Planeación estratégica**

Algunas situaciones que se deben considerar y evitar en la planeación estratégica son las siguientes:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a la formulación de la estrategia.
- No enunciar el plan a los empleados y dejar que rigen trabajando son saber modo.
- Que la administración no tome demasiadas decisiones institucionales que entren en conflictos con el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégico.
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona una vez de comprometer a todos los gerentes.

- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria a poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiencia en la planeación que se reprima la flexibilidad y la creatividad.

Esto significa que la organización tendrá que vencer todos los obstáculos que se presentan ya que logran un control en las decisiones se pueden proyectarse al futuro de la empresa y no solamente para que le evalúen y acrediten si no que se debe tener presente hacia donde más conducir la misión.

### **Ética empresarial y administración estratégica**

“La ética empresarial se define como el conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guía la toma de decisiones y el comportamiento.

Es importante hablar de la ética profesional ya que a las estrategias se les da la responsabilidad de asegurar las organizaciones defendiendo y practicando los principios éticos, porque todas las relaciones y decisiones con la formulación implementación y evaluación de las estrategias tienen implicaciones éticas.

Porque a diario en nuestro país observamos ó leemos en los discurso el incumplimiento legal y moral de los comportamientos éticos de las instituciones públicas y privadas.

Esto ha llevado a que en las instituciones se tome en cuenta estos problemas y se vean obligadas a elaborar un código ético que regule el comportamiento de todos sus integrantes.

Presentándose la necesidad que en las organizaciones se socialice estas normas y reglamentos, mediante talleres de ética para crear conciencia entre las personas.

Se deben crear una cultura de la ética para asumir los riesgos morales de la organización, siendo importante que las estrategias sean las responsables de desarrollar comunicación y aplicar el código de ética empresarial en sus organizaciones. Aunque la responsabilidad principal de aseguramiento y cumplimiento de la empresa sea una parte integral de la responsabilidad de todos los encargados de un liderazgo ético.

**FREDR, David (2008)** afirma “Muchas organizaciones desarrollan tanto una declaración de la visión como una de la misión mientras que la declaración de la misión responde a la pregunta a ser” Pág. 60

Se entiende que en las organizaciones lo mas impotente son las utilidades porque es un factor que motiva a la empresa, pero hace falta para que se motiven sus importes, es decir que tanto las utilidades y la visión son importantes para motivar y despertar a la fuerza laboral.

Si estas actúan de forma conjunta estas se adentran en sus conceptos en la conciencia de sus integrantes con una prospectiva a futuro y esta a la vez crea una visión compartiendo y que a la vez crea una adecuada comunicación de interés que a los empleados les da seguridad y confianza que les ubica en un escenario nuevo de enfrentar grandes desafíos y aprovechar oportunidades que se presentan.

Es importante que antes de implementar una estrategia se declara de forma precisa la misión comprometiendo a los gerentes en el proceso de desarrollo de declaración de la misión para que se sientan comprometidos con la empresa u organización.

Se tendrá que elegir varios elementos y socializar con sus integrantes para que cada uno declare una misión para cada una de sus organizaciones y luego fusionar esta declaración en una sola y entregar a cada gerente para que modifiquen o supriman algunas declaraciones que no son necesarias y luego en una reunión se revise el documento y esto permita que las organizaciones puedan tener fácilmente su apoyo para actividades de formulación y evaluación de la estrategia.

Según se entiende es necesario que en el proceso de desarrollo de la misión se discuta en grupos para desarrollar el documento final.

**CAMPBELL Y YEUNG** (2007) “Subrayan en un artículo que el proceso de la declaración de la misión debe generar un lazo emocional y un sentido de la misión entre las organizaciones y sus empleados siendo esta la forma para comprometerse en la estrategia de una compañía y estar de acuerdo con el plano intelectual sobre la estrategia que se seguirá y este lazo emocional permite que el trabajador se identifique en los valores y el comportamiento de la empresa. Logrando así su compromiso con la misión y estos mismos autores dicen que la visión es un estado futuro deseado de la empresa u organización que incluye objetivos específicos mientras que la misión está más asociada en el comportamiento y el presente. (p. 37)

### **Importancia de las declaraciones de la visión y la misión**

La importancia de la declaración de la visión y la misión para una administración estratégica eficaz está bien documentada en la bibliografía aunque los resultados de las investigaciones son contradictorias Rorik y Viltton encontraron que las empresas con una declaración formal de la misión tiene el doble del promedio de rendimiento sobre el capital de los accionistas que aquella que no cuenta con ella; Bort y Baetz encontraron una relación positiva entre las declaraciones de la misión y el desempeño organizacional; Business Week reporta que las empresas que emplean

la declaración de la misión tienen un rendimiento 30% superior e ciertos parámetros financieros al de aquellos que no poseen una declaración de este tipo sin embargo en algunos estudios se ha encontrado que una misión no contribuye directamente de manera positiva al rendimiento financiero.

Más bien lo que puede hacer la diferencia en el éxito empresarial es el grado de participación de los gerentes y empleados en el desarrollo de las declaraciones de visión y misión. King y Cleland recomiendan que las organizaciones desarrollen cuidadosamente una declaración escrita de la misión por las siguientes razones.

- Aseguro la uniformidad de propósitos dentro de la organización.
- Provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales.
- Establece una idiosincrasia o clima organizacional general.
- Sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen

Con el propósito y la dirección de la organización disuadir aquellos que no lo logren de seguir participando en las actividades de la organización.

Facilitar la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que impliquen la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización.

Especificar propósitos organizacionales y luego los traduce un objetivo de tal manera que los parámetros de costos, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse.

La misión implica una decisión sincera. Se toma en cuenta puntos divergentes para que exista la posibilidad de que sea correcta y eficaz, porque desarrollar la misión del negocio constituye siempre una elección entre diversas



alternativas cada una de las cuales se base en un diverso supuesto concerniente a la realidad de la empresa y su entorno. Siempre es una decisión de alto riesgo un cambio en la misión siempre conlleva cambios en los objetivos, las estrategias, la organización y el comportamiento. Definir la misión en un proceso demasiado importante para que se realice por medio de aplausos.

Desarrollar la misión del negocio es un gran paso hacia la eficacia administrativa. De tras de muchos de los problemas de personalidad, comunicación e irritación que tiende a separar a cualquier grupo hace a estos directivos de una empresa que se encuentren en desacuerdos ocultos o malos entendidos entorno a la definición de la misión del negocio.

Las organización tienen un propósito y una razón de ser que son únicos esta singularidad deben verse reflejadas en las declaraciones de la misión y visión. La naturaleza de la visión y de la misión de una empresa pueden refrendar una ventaja competitiva o bien una desventaja para ella. Una organización alcanza un mayor sentido de su propósito cuando las estrategias administradoras y empleadas desarrollan y comunican una visión y misión claras del negocio. Drucker sostiene que la responsabilidad primordial de las estrategias es desarrollar una misión y una visión clara.

Una buena declaración de la misión y visión bien diseñadas son esenciales para formular implementos y evolucionar la estrategia. Desarrollar y comunicar una visión y misión claras de la empresa son las tareas que con más frecuencia se olvidan en la administración estratégica. Sin declaraciones claras de la visión y misión las acciones emprenden una compañía en corto plazo pueden resultar control producientes para sus intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deberán estar sujetas a revisión pero si se reforman con cuidado casi nunca requerirán cambios sustanciales. Por lo general las organizaciones revisan cada

año sus declaraciones de visión y misión. Las declaraciones de misión eficaces soportan la prueba del tiempo.

Las declaraciones de visión y misión son herramientas para las estrategias.

### **LA EVALUACIÓN EXTERNA.**

FREED R. DAVID (2008)

La más importante de una evaluación externa es de la identificar las oportunidades que pueden ayudar a una empresa o dos amenazas que pueden afectar a la misión y que debería evitar es decir lo principal en identificar las variables claves que permiten obtener respuestas claras y factibles para que las empresas estén atentas para poder actuar de forma defensiva o de forma ofensiva a los factores planteando estrategias que aprovechen las oportunidades externas y disminuyan los riesgos de las amenazas.

### **El Proceso de Realizar una Auditoría Externa.**

Para llevar a cabo una auditoría externa una compañía debe reunir conocimientos e información valiosa acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas. Seminars futures research/stages asp.

Se entiende que se debería buscar información en diferentes medios de comunicación como: revistas, periódicos, publicaciones en el sector comercial esto permitirá tener una información continua para que los individuos se informen y anticipen en forma activa en la auditoría externa.

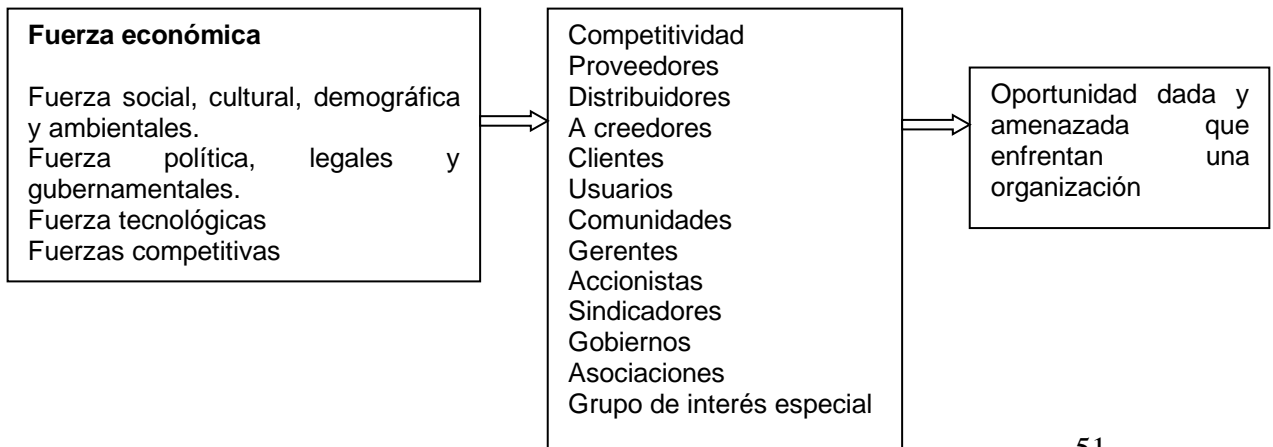
También internet es una valiosa fuente de información al igual que las bibliotecas públicas así como los proveedores, clientes, usuarios y empleadores representan otra fuente de información.

Se necesita realizar reuniones con los gerentes para consensuar las oportunidades y amenazas con las que tienen o se enfrentara la organización los mismos, que pueden ser anotadas y clasificadas hasta tener una lista de los factores en forma ordenada según su prioridad los mismos que puede variar con el tiempo. La relación con los usuarios a menudo es un factor crítico de éxito.

**FREUND (2008)** Dice “que estos factores clave deben ser importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo, deben ser medibles, aplicables, jerárquicas” Pág. 3-2.

**Cuadro N° 2**

**RELACIONES DE LAS FIGURAS EXTERNAS CLAVE CON LA ORGANIZACIÓN.**



### **Fuerzas Económicas**

Los individuos conceden mucha importancia al tiempo para dar un mejor servicio para el cliente ya que los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo cuando las tasa de interés suben las fundas necesarias para la expansión del capital se vuelven más exitoso o quedan fueran del alcance y de idéntica manera el ingreso se desploma y la demanda también se incrementa el atractivo de los valores bursátiles como fuente de calidad para el desarrollo de mercados.

Así mismo cuando los mercados suben la riqueza del consumidor y de la empresa se acrecientan como se indico en las variables de la tabla 3-1.

### **Cuadro N° 3**

#### **VARIABLES ECONÓMICAS CLAVE A LAS QUE SE DEBE ESTAR**

#### **ATENTO**

- El cambio de un país a una economía de servicio	- Factores de importancia/exportación
- Disminuya de crédito nivel de ingreso disponible	- Cambios en la demanda en diferentes categorías de bienes y servicios
- Tendencia de las personas a gastar	- Diferencias de ingresos por regiones y grupos de consumidores
- Tasas de interés	- Puntuaciones de precios
- Tasas de inflamación	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tasas de mercado de dinero</li> <li>- Dificultad del presupuesto gubernamental.</li> <li>- Patrones de consumo</li> <li>- Tendencias de consumo</li> <li>- Niveles de productividad del trabajador</li> <li>- Valor del dólar en los mercados mundiales.</li> <li>- Tendencias de la bolsa de valores</li> </ul> <p>condiciones económicas de estos países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exportaciones de mano de obra y capital</li> <li>- Políticas monetarias</li> <li>- Políticas fiscales</li> <li>- Tasa de impuestos</li> <li>- Política económica</li> <li>- Política de las condiciones de los países menos desarrollados.</li> </ul>
--	--

**Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.**

Una gran influencia pueden ejercer los cambios ambientales, sociales, culturales, demográficas representen en los servicios, mercados y clientes ya que las oportunidades y amenazas sufren cambios por las variables anotadas porque las tendencias sociales, culturales, demográficas, y ambientales determinan sus formas de vida, como trabajo, que consumen cada nueva tendencia genera un nuevo tipo de consumidor y por consiguiente una demanda de servicios y estrategias diferentes.

**Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.**

Los gobiernos son importantes empleadores y clientes de cada uno de las organizaciones, porque se encargan de regular sus actividades porque para las empresas que dependen en gran parte de los contratos gubernamentales los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa.

**Fuerzas Tecnológicas.**

Estos producen efectos importantes en las organizaciones hacia por ejemplo internet, actúan como un motor económico que fomentan la productividad siendo un factor crítico para mejorar los niveles de vida de un país.

Esta tecnología cambia la naturaleza de las oportunidades y amenazas al crear nuevos servicios y elimina las limitaciones que implican los mercados geográficos tradicionales ya que estas fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben formular en las estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar considerablemente los servicios de las urbanizaciones porque pueden crear nuevos mercados nuevos servicios porque pueden volver obsoletos.

Los servicios brindados lo que conlleva a que las organizaciones que tradicionalmente ha limitado sus gastos en tecnología necesitan un cambio de mentalidad en el campo de la tecnología de última generación, porque una tecnología estratégica, eficaz se debe elaborar en base a un análisis profundo de las oportunidades y amenazas que ofrece la tecnología.

Una evaluación de la importancia recreativa de sus factores en la estrategia corporativa.

### **Programas de Inteligencia y Competitiva.**

¿Qué es la inteligencia competitiva? “la inteligencia competitiva como la define formalmente la sociedad de profesionales de la inteligencia (competitiva (SPIC) es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales para promover objetivos de la empresa.

Lo que significa que la inteligencia competitiva es una de las formas para llegar al éxito de las organizaciones así por ejemplo cuando más información en torno

a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia más probable será que puedan formular e implementar estrategias eficaces porque las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas, las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas para las empresas.

### **La Evaluación Interna.**

Generalmente las empresas o las organizaciones tienen problemas internos que afectan a su administración, gestión, comunicación porque se presentan debilidades que tienen que transformarse en fortalezas pero esto se logra en una declaración de la misión de forma efectiva y sólida.

Proceso de desarrollo de una auditoría externa.

FREDR David afirmó “el proceso de desarrollo de una auditoría interna se asemeja de una auditoría externa, presentándose la necesidad que todos sus integrantes participen en la identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, presentándose la necesidad de recopilar y asimilar la información acerca de las funciones de la administración marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo de los sistemas de información gerencial de la empresa. Se debe asignar una prioridad a los factores clave de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes puedan identificar colectivamente.

El proceso de realizar una auditoría interna brinda mayores oportunidades a los participantes para entender como sus puestos, departamentos y divisiones encajan dentro de la organización esto representa un gran beneficio, ya que los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprendan como su trabajo afecta a otras áreas y actividades de la empresa por ejemplo.

Cuando los gerentes de marketing y manufactura analizan de manera conjunta los puntos relacionados con las fortalezas y debilidades internas adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, preocupaciones y necesidades de todas las áreas funcionales.

La auditoría interna implica recopilar, assimilar y evaluar información acerca de las operaciones de la empresa. Los datos pueden identificarse y ordenarse por prioridad que podrían afectar en el futuro de la organización. Se debe encargarse a un grupo de trabajo integrado por gerentes de diferentes unidades de la organización, con apoyo del personal.

El hecho de no poder identificar y entender las relaciones entre las áreas funcionales de un negocio resulta perjudicial para la administración estratégica y el número de las relaciones que deben ser administradas se incrementa de manera drástica con el tamaño, la diversidad y la dispersión geográfica de la empresa y con el número de servicios que ofrece.

### **Integración de la estrategia con la cultura**

Las relaciones entre las actividades funcionales de negocio de una empresa se ejemplifican mejor al enfocarse en la cultura organizacional, un fenómeno interno que se extiende por todos los departamentos y divisiones de una organización.

La cultura organizacional se define como un patrón de comportamiento que ha desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación lo suficiente bien como para evitarse y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.



La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y en gran medida inconstantes que conforme un lugar de trabajo. Extraordinariamente resistente al cambio la cultura representa ya sea una fortaleza o una debilidad muy importante para la organización y es una razón subyacente de las fortalezas o debilidades en cualquiera de las principales funciones de negocios.

Esta fase es importante porque puede desarrollarse calidad comenzando con un plan de análisis de la situación y que culminara en un programa de acción específica.

LAMBIN, Jean Jacques (2002) dice “el plan estratégico de marketing tienen esencialmente por objetivo expresar de forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurarse el desarrollo a medio y largo P. 171.

Esto significa que debería una organización o una empresa con programación de acción de prevenir el futuro con una mejor comunicación interna y externa, con calidad de dar un servicio de calidad para competir con otras organizaciones afines a la empresa de organización.

### **Análisis de clientes**

Es una evaluación de sus necesidades y deseos que implica aplicar encuestas a los que se da servicios, analizar la información de los mismos evaluar las estrategias de posicionamiento, desarrollo los perfiles de segmentación del mercado. La información generada por el análisis de los clientes resulta esencial a la hora de desarrollar una declaración de misión eficaz. Eso perfiles revelan las características demográficas de las personas que reciben los servicios

### **Venta de servicios**

La implementación escrita de la estrategia generalmente se pasa en la habilidad de una organización para ofrecer algún servicio, esto significa realizar muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de información y relaciones en los clientes. Estas actividades son importantes cuando la organización busca una estrategia de penetración en el mercado.

Con respecto a anunciar productos y servicios en internet. Esta nueva responsabilidad contrasta bruscamente en la tradicional publicidad de anuncios en medios de comunicación electrónicos e impresos.

### **2.3.2. MARKETING.**

Innumerables variables de marketing afectan el éxito o fracaso de la implementación de una estrategia, pero el alcance de este texto no nos permite analizar todas ellas. Algunos de los ejemplos de decisiones de marketing que pueden requerir políticas son los siguientes:

1. Recurrir a concesiones, o bien, a canales múltiples de distribución.
2. Utilizar mucha, poca o ninguna publicidad televisiva.
3. Limitar (o no) la cantidad de negocios efectuados con un solo cliente.
4. Ser un líder o un seguidor de precios.
5. Ofrecer una garantía completa o limitada.
6. Retribuir a los vendedores sólo con salario, sólo con comisiones o con una combinación de salario y comisiones.
7. Anunciarse en Internet o no.

#### **Segmentación del Mercado**

La segmentación del mercado es ampliamente utilizada en la implementación de estrategias, específicamente en empresas pequeñas y

especializadas. La segmentación del mercado se define como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra.

La segmentación del mercado es, al menos por tres razones principales, una variable importante en la implementación de las estrategias. En primer lugar, las estrategias como el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la penetración de mercado y la diversificación requieren aumentar las ventas mediante nuevos mercados y productos. Para implementar exitosamente estas estrategias se necesitan enfoques, ya sea antiguo o mejorado, de segmentación de mercados. En segundo lugar, la segmentación del mercado

La segmentación es la clave para hacer corresponder la oferta con la demanda, que es uno de los problemas más espinosos del servicio al cliente. La segmentación a menudo revela que las fluctuaciones grandes y aleatorias en la demanda en realidad están determinadas por diversos patrones pequeños, predecibles y manejables.

Combinar adecuadamente la oferta y la demanda permite que las fábricas produzcan en los niveles deseables sin turnos ni tiempos extras y sin subcontratar.

También minimiza la cantidad y la severidad del agotamiento de existencias. La demanda de los cuartos de hotel, por ejemplo, depende de turistas extranjeros, personas de negocios y vacacionistas. Así que enfocarse de forma separada en estos tres segmentos de mercado permite a las empresas hoteleras predecir más efectivamente la oferta y la demanda general.

### **¿Internet Facilita la Segmentación de Mercado?**

Sí. Los segmentos de personas a los que los mercadologías quieren llegar a través de Internet se definen con mucha mayor precisión que los segmentos de personas alcanzadas a través de la publicidad tradicional en medios de comunicación masiva, como la televisión, la radio y las revistas. Por ejemplo, Quepasa.com es un sitio ampliamente visitado por hispanos. Los mercadologías que están buscando llegar a estudiantes universitarios (que son notablemente difíciles de alcanzar a través de la publicidad tradicional) se enfocan en páginas como collegeclub.com y studentadvantage.com.

La población gay y lesbiana, que, según las estimaciones, alcanza cerca del 5% de la población de Estados Unidos, siempre ha sido muy difícil de alcanzar a través de los medios tradicionales, pero ahora es posible llegar a ellos a través de páginas como gay.com. Los mercadologías pueden llegar a personas interesadas en temas específicos, como los viajes o la pesca, poniendo banners en los sitios Web relacionados.

Individuos de todo el mundo se congregan en comunidades virtuales en la Web, al convertirse en miembros, clientes o visitantes de sitios que se enfocan en un sinnúmero de temas. Las personas, en esencia, se segmentan ellas mismas de acuerdo con la naturaleza de los sitios de Internet que constituyen sus "lugares favoritos", y muchos de estos sitios Web venden información sobre sus "visitantes". Muchas empresas y grupos de individuos de todo el mundo reúnen su poder de compra en los sitios de Internet para obtener descuentos por volumen.

### **Posicionamiento del Producto**

Después de segmentar los mercados para que la empresa pueda dirigirse a grupos particulares de clientes, el siguiente paso es descubrir qué es lo que estos clientes quieren y esperan. Esto requiere de análisis e investigación. Una grave equivocación es suponer que la empresa sabe lo que los clientes quieren y esperan.

Innumerables estudios de investigación revelan las grandes diferencias entre cómo definen los clientes el servicio, cómo clasifican la importancia de las diferentes actividades de servicio y cómo los productores ven los servicios. Muchas empresas han tenido éxito cerrando la brecha entre lo que lo que los productores y los consumidores consideran como un buen servicio. Lo que el cliente cree que es un buen servicio es de suma importancia, no lo que el productor crea que debe ser el servicio.

Identificar a los clientes meta a los que se deben dirigir los esfuerzos de marketing crea el marco para decidir cómo satisfacer las necesidades y deseos de grupos particulares de consumidores.

El posicionamiento del producto es muy utilizado para cumplir este propósito.

El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo los productos o servicios se comparan con los de los competidores en las dimensiones más importantes para tener éxito en la industria. Para posicionar el producto se requieren los siguientes pasos.

### **2.3.3. GESTIÓN ESTRATÉGICA.**

Esto incluye actividades como marketing de prueba posicionamiento de marca y productos, planeaciones de garantías, estilos y calidad del producto, eliminación de servicios anticuados al cliente los mercados de prueba permiten a la organización probar planes de marketing alternativas y pronosticar las ventas futuras de los nuevos productos se realizar un proyecto de prueba de mercado una organización debe decirle a cuantas y a cuales ciudades incluirán durante cuánto tiempo la prueba realizara la prueba que implicación recopila durante la prueba y que accionara después de mercados.

## **Investigación de Mercados**

Es la recopilación el registro y el análisis de datos comerciantes a los problemas relacionados en la comercialización de bienes y servicios. La investigación de mercados ayuda a descubrir y fortalecer debilidades fundamentales. Los investigadores de mercados emplean numerosas escalas instrumentales, procedimientos conceptos y técnicas para reunir informar.

Las actividades de mercado a través de la investigación apoyan todas las funciones importantes del negocio de una información las organizaciones.

## **Análisis de Oportunidades**

La función del marketing es el análisis de oportunidades el cual implica la evaluación de los costos beneficios y riesgos asociales en las decisiones de marketing.

Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costos beneficios, calcular los costos totales asociado con una decisión, estima todos los beneficios cuando los beneficios esperados exceden los costos totales una oportunidad se vuelve más atractivos.

En algunas ocasiones las variables incluidas en un análisis de costo, beneficios no pueden cuantificar y ni siquiera medirse para generalmente es posible hacer cálculos razonables para realizar el análisis un factor también debe hacerse cuando una compañía está evaluando formas alternativas de ser socialmente responsable.

## **Estrategias de Acción**

En una organización se debe considerar el futuro, porque puede ser sorprendida por los acontecimientos que se presentan y hasta pueden ser un riesgo que toda organización o empresa deben evitar y que hasta las empresas más pequeñas necesitan eludir.

SENLE, Andrés, manifiesta que las empresas de la era de la información y el mercado global deben tener en cuenta los valores estratégicos para garantizar su desarrollo y su futuro P. 359.

Con respecto a lo enunciado se pueden considerar como cuando sembramos una semilla y cuidamos el árbol dentro de una años tendremos frutos que se sumarán a las que ahora tenemos, garantizarán el crecimiento, esto significa que los clientes deben integrarse en la organización a participar de ella, a portar inquietudes, expectativas, deseos y necesidades, todo lo cual debe medirse en base a ello y decidir las medidas estratégicas a medio y largo plazo.

En las estrategias de acción se deben tomar en cuenta

### **Objetivos a largo plazo**

Estos representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias y que estas representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo.

Los objetivos deben ser cualitativos, mensuales, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos y congruentes entre las unidades de la organización cada objetivo debe asociarse también en términos como crecimiento de activos de ventas de renta habilidad, participación de mercado y de la responsabilidad social. Los objetivos establecidos y comunican en claridad son fundamentales para el escrito por muchas razones.

Primero los objetivos ayudan a los grupos de interés a comprender su papel en el futuro de una organización también sientan los pasos para que los gerentes que tienen distintos valores y actividades toman decisiones congruentes. Al alcanzar un consenso sobre los objetivos.

Durante las actividades de formulación de la estrategia conflictos que podrían surgir más tarde, durante su implementación.

### **Objetivos financieros frente a objetivos estratégicos**

Dos tipos de objetivos son especialmente comunes en la organización los financieros u las estrategias. Los objetivos financieros influyen aquellos asociados con el incremento de los ingresos y ganancias con mayor dividendos, mayores márgenes de ganancias y del rendimiento sobre la inversión mientras que los objetivos estratégicos ante los rivales tiempo de entrega más rapidez, logran el liderazgo tecnológico, entre otros.

### **Tipos de estrategias**

Muchas organizaciones, si no es que la mayoría siguen al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias pero, una estrategia de combinaciones podrían ser especialmente riesgosa si se lleva demasiado lejos. Ninguna organización puede darse el lujo de seguir todas las estrategias que los benefician.

Se deben tomar decisiones difíciles hay que establecer prioridades las organizaciones al igual que los individuos tienen recursos limitados tanto las organizaciones como los individuales deben elegir entre estrategias alternativas y evitar el endeudamiento excesivo. La planeación estratégica es mucho más que un



juego de azar, es una apuesta que se basa en predicciones e hipótesis que se prueba y refinan continuamente con el conocimiento, la investigación, la experiencia y el aprendizaje. La supervivencia de la compañía podría depender de su plan estratégico.

Las empresas no pueden hacer bien una gran cantidad de actividades porque esto implicaría distribuciones recursos y talentos hasta unidades porque esto implicaría recursos y talentos hasta el límite, lo cual daría ventajas a los competidores.

En las grandes empresas diversificadas se emplea a menudo una estrategia de combinaciones cuando las diferentes divisiones siguen distintas estrategias. Así mismo las organizaciones que luchan por sobrevivir pueden implicar simultáneamente una combinación de diversas estrategias, defensivas como las **desinversión**, la liquidación y la reducción.

### **Niveles de Estrategia**

En una estrategia no solo es trabajo de los gerentes con mayor jerarquía, porque los gerentes de menor rango pueden participar en la planeación estratégica. En grandes organizaciones aplican estrategias, comparativos, divisional, funcional y operacional.

Las empresas grandes se incluyen al director general en el nivel comparativo, el presidente o vicepresidente ejecutivo en el nivel divisional el director de finanzas, al director de información al gerente de recursos humanos y al director de marketing en el nivel funcional y al gerente de planta y al gerente regional.

En las pequeñas empresas los responsables de tener estrategias aplican en los diversos niveles incluyen al dueño o presidente a nivel de la empresa y después a la misma gama de personas en los dos niveles inferiores que las grandes empresas.

### **Estrategias de Integración**

Las organizaciones deberían aplicar por lo general estrategias que les permita tener el control sobre los competidoras, contiendo las fortaleza y debilidades de sus contratos.

### **Integración Directa**

FRED. David (2008) dice” La integración directa consiste en obtener la propiedad o aumentar el control sobre las distribución a los minoristas” Pág. 174

Se refiere a una estrategia que busca adueñarse de las organizaciones que le hacen competencia y también lograr mayor control sobre ellos, así por ejemplo el uso de integración como estrategia de crecimiento las funciones permiten adquirir y tomas de estrategia entre las competidoras permiten un documento en las economías de escala y mujeres la transformación de recursos y competencias.

### **Medidas para lograr las estrategias**

Las empresa conjuntos las sociedades y las alianzas están resultando ser formas más eficaces que las funciones y adquisiciones para mejorar el crecimiento comparativo.

Las alianzas estratégicas adaptan mucha gormas como por ejemplo importen capacitación sobre asociaciones para sus gerentes y socios. Una razón importante para que las empresas estén utilizando la asociación como un medio para lograr

estrategias. Sin embargo las asociaciones se han convertido en un asunto fundamental en una cuestión estratégico de tal importancia que la participación de los directivos es vital en el inicio y durante toda la vida de una alianza.

### **Ventajas de ser el primer en entrar**

Las ventajas de ser el primer en entrar se refieren a los beneficios que detiene una empresa, al entrar en un nuevo antes que las empresas rivales. Algunas ventajas de ser primero incluyen nuevos conocimientos de factores y asuntos claves forja una participación de mercado así como una posición que sea fácil de defender y estos para que las empresas rivales la **ensigan**.

### **Las ventajas**

Las ventajas de ser primero en entrar a un mercado son parecidas a ser el primero en tomar el campo lo que coloca el recién elegido en una excelencia parición estratégica para lanzar campañas intensas para defender el territorio ser el primero en entrar a un mercado es especialmente recomendable cuando intensas y para defender el territorio ser el primero en entrar a un mercado es especialmente, recomendable cuando esto permite ventajas de estos sobre los rivales en términos de nuevas tecnologías, nuevos componentes, formar clientes leales, hacer que la imitación a lo duplicado por parte de un rival sea muy difícil o poco comparable.

Para conservar la ventaja competitiva obtenido al ser primero que entra en el mercado la empresa tienen que aprender rápido. Sin embargo hay riesgos asociados en ser primero que en un mercado, como problemas y estos inesperados y no anticipados que se presentan por ser la primera empresa con actividad comercial en un nuevo entorno.

## **2.3.4. EVALUACIÓN - PLAN DE DESARROLLO**

El proceso de administración estratégica da como resultado decisiones que pueden tener consecuencias significativas y duraderas. Las decisiones estratégicas erróneas podrían infligir severos daños, y revertirlos a menudo resulta demasiado difícil, si no es que imposible. Por eso, la mayoría de los estrategas están de acuerdo en que la evaluación de la estrategia es esencial para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas permiten alertar a la administración sobre problemas actuales o potenciales antes de que una situación llegue a ser crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

1. Examinar las bases subyacentes a la estrategia de una empresa.
2. Comparar los resultados esperados con los resultados reales.
3. Tomar acciones correctivas para asegurarse de que el desempeño va de acuerdo con los planes.

La retroalimentación adecuada y oportuna es la piedra angular de la evaluación efectiva de la estrategia. La evaluación de la estrategia nunca será mejor que la información en la que se basa. Demasiada presión por parte de los directivos de niveles superiores podría inducir a los gerentes de niveles inferiores a registrar los números que piensen que serán satisfactorios.

La evaluación de la estrategia es un cometido complejo y delicado. Demasiado énfasis en la evaluación de las estrategias con frecuencia resulta caro y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser evaluado muy de cerca! Cuanto más intenten los directivos evaluar el comportamiento de otros, menos control tendrá. Pero muy poca o ninguna evaluación genera problemas aún peores. La evaluación de la estrategia es esencial para asegurar que se alcancen los objetivos establecidos.

En muchas organizaciones la evaluación de la estrategia es simplemente una valoración de qué tan bien se ha desempeñado. ¿Se han incrementado los activos de

la empresa? ¿Ha habido un aumento en la rentabilidad? ¿Se han incrementado las ventas? ¿Y los niveles de productividad? ¿Han aumentado el margen de utilidad, el rendimiento sobre la inversión y el índice de ganancias por acción? Algunas empresas argumentan que su estrategia debe haber sido correcta si las respuestas a este tipo de preguntas son afirmativas. Bueno, la estrategia o estrategias tal vez fueron correctas, pero este tipo de razonamiento podría ser engañoso porque la evaluación de la estrategia debe tener un enfoque tanto a corto plazo como a largo plazo. Con frecuencia las estrategias no afectan los resultados de la operación a corto plazo sino hasta que es demasiado tarde para hacer los cambios necesarios.

Es imposible demostrar en forma concluyente que una estrategia en particular es la óptima y ni siquiera es posible garantizar que funcionará. Sin embargo, sí es posible evaluar en busca de fallas graves. Richard Rumelt menciona cuatro criterios que resultan útiles para evaluar una estrategia: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja.

La evaluación de la estrategia es importante porque las organizaciones enfrentan ambientes dinámicos en los que factores clave externos e internos a menudo cambian rápida y drásticamente. ¡El éxito de hoy no es garantía para el éxito de mañana! Una organización nunca debe detenerse y caer en la complacencia por el éxito. Incontables empresas han prosperado un año sólo para luchar por sobrevivir el siguiente. Los problemas organizacionales pueden surgir rápidamente.

Por muchas razones, la evaluación de la estrategia es cada vez más difícil con el paso del tiempo. Las economías nacional y mundial eran más estables en el pasado, los ciclos de vida de los productos y los ciclos de desarrollo de productos eran más largos, los avances tecnológicos eran más lentos, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas extranjeras eran débiles y había más industrias reguladas. Otras razones por las que la evaluación de la estrategia es más difícil actualmente incluyen las siguientes tendencias:

1. Un drástico incremento en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad creciente para predecir el futuro con precisión.
3. El creciente número de variables.
4. La rápida tasa de obsolescencia hasta de los mejores planes.
5. El incremento en el número de acontecimientos tanto nacionales como mundiales que afectan las organizaciones.
6. El decreciente lapso en el que los planes pueden realizarse con cierto grado de certeza.

Un problema fundamental que enfrentan los directivos actuales es cómo controlar efectivamente a los empleados a la luz de las demandas organizacionales modernas de mayor flexibilidad, innovación, creatividad e iniciativa de parte de los empleados.

Cómo pueden los directivos actuales asegurar que los empleados a los que se otorgan facultades de decisión y que actúan de una manera emprendedora no ponen en riesgo el bienestar.

### **Consistencia**

Una estrategia no debería presentar políticas u objetivos inconsistentes. El conflicto organizacional y las discusiones entre departamentos a menudo son síntomas de desorden gerencial, pero estos problemas también pueden ser un signo de inconsistencia estratégica. Tres directrices ayudan a determinar si los problemas organizacionales se deben a inconsistencias en la estrategia:

1. Si los problemas gerenciales continúan a pesar de los cambios en el personal y si tienden a basarse más en los asuntos que en las personas, entonces las estrategias tal vez sean inconsistentes.

2. Si el éxito de un departamento de la organización significa, o se interpreta, como el fracaso de otro, entonces las estrategias quizá sean inconsistentes.
3. Si los problemas y asuntos políticos se siguen llevando a la alta dirección para su resolución, entonces es posible que las estrategias sean inconsistentes.

### **Consonancia**

La consonancia se refiere a la necesidad de que los estrategas examinen conjuntos de tendencias, así como las tendencias individuales, al evaluar las estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta de adaptación al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él. Una dificultad al momento de conciliar los factores internos y externos clave de una empresa en la formulación de la estrategia es que la mayoría de las tendencias son el resultado de interacciones entre otras tendencias. Por ejemplo, el auge de las guarderías ocurrió como un resultado combinado de muchas tendencias que incluían un aumento en el nivel promedio de estudios, mayor inflación y un aumento en el número de mujeres que se incorporaban a la fuerza laboral.

Aunque las tendencias individuales económicas o demográficas quizá parezcan estables durante muchos años, hay oleadas de cambio que ocurren en el nivel de interacción.

### **Viabilidad**

Una estrategia no debe gravar en exceso los recursos disponibles ni crear problemas irresolubles. La última gran prueba de la estrategia es su viabilidad; es decir, ¿es posible intentar la estrategia con los recursos físicos, humanos y financieros de la empresa? Los recursos financieros de un negocio son los más fáciles de cuantificar y, por lo general, son la primera limitación frente a la cual se evalúa la estrategia. Sin embargo, a veces se olvida que a menudo es posible conseguir

métodos innovadores para el mancomiiento. Mecanismos como las subsidiarias cautivas, acuerdos de ventas y arrendamientos, y vincular las hipotecas de las plantas a contratos de largo plazo se han usado de manera efectiva para ganar posiciones clave en las industrias de expansión repentina.

Una limitación menos cuantificable, pero más rígida, en la elección de la estrategia es la que imponen las capacidades individuales y organizacionales. Al evaluar la estrategia, es importante examinar si una organización ha demostrado en el pasado que posee las capacidades, competencias, habilidades y talentos necesarios para llevar a cabo una estrategia determinada.

### **Ventaja**

Una estrategia debe propiciar la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en alguna área seleccionada de actividad. Las ventajas competitivas normalmente son el resultado de la superioridad en alguna de estas tres áreas:

1. Recursos.
2. Habilidades.
3. Posición.

La idea de que el posicionamiento de los recursos puede aumentar la efectividad combinada es una noción familiar para los teóricos militares, los jugadores de ajedrez y los diplomáticos. La posición también desempeña un papel crucial en la estrategia de una organización. Una vez alcanzada, una buena posición es defendible: lo que significa que es tan costosa de obtener que los rivales se desalientan de llevar a cabo ataques a gran escala. La ventaja de la posición tiende a ser autosustentable en tanto que los factores internos y ambientales clave que subyacen permanezcan estables.



Esta es la razón por la que resulta casi imposible desbancar a las empresas afianzadas, incluso si sus niveles de habilidades son sólo el promedio. Aunque no todas las ventajas de posición se asocian con el tamaño, es cierto que las organizaciones más grandes tienden a operar en mercados y a usar procedimientos que convierten su tamaño en ventaja, mientras que las empresas más pequeñas buscan posiciones de producto o mercado que exploten otro tipo de ventajas. La característica principal de una buena posición es que permite que la empresa obtenga alguna ventaja de las políticas que no beneficiarían de manera similar a las rivales que no tengan la misma posición. Por consiguiente, al evaluar la estrategia, las organizaciones deberían examinar la naturaleza de las ventajas de posición asociadas con una estrategia determinada.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL.**

**Administración:** Arte para formular implementos y evaluar decisiones.

**Estrategia:** Identificar algún problema para buscar soluciones a través de múltiples actividades administrativas.

**Instrucción:** Prevenir o predecir lo que puede suceder en una empresa en sus funciones administrativas.

**Análisis:** Explicar los resultados o fracasos de los procesos de administración, gestión y comunicación en una organización.

**Competitivo:** Ser el primero en entrar en un mercado por lograr la competitividad en el rival.

**Estrategia:** En los que recae la mayor responsabilidad para el éxito o fracaso de una organización.

**Visión:** Adelantarse hacia el futuro a través de un sueño de una realidad deseada.

**Misión:** Declaración perdonable del propósito que distingue a una Campaña de otras similares.

**Fortalezas:** Actividad que una organización si puede controlar y que desempeña especialmente bienes.

**Debilidades:** Problemas que se presentan en una empresa que interrumpe su norma administrativa.

**Política:** Medios que permite alcanzar los objetivos anuales de una organización.

**Finanzas:** Cálculos económicos para inversiones en el presente en proyección al futuro.

**Marketing:** Utilizar la publicidad de buscar en **boca** entre sus usuarios y la utilización de las relaciones publicas para ayudar a su crecimiento.

**Rivalidad:** Estrategia de cada empresa que logran ventaja competitiva.

**Pronóstico:** Suposición informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros.

## **CAPÍTULO III.**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

**Enfoque de la investigación**, por la naturaleza del presente trabajo, se eligió el enfoque cualitativo, en razón del problema y los objetivos a conseguir con la ejecución y además, porque en el proceso de desarrollo se utilizaron técnicas cualitativas para la comprensión y descripción de los hechos, orientados básicamente a los procesos, al conocimiento de una realidad dinámica y holística, evitando las mediciones y el uso de las técnicas estadísticas y se desarrollo bajo el marco de un proyecto de desarrollo administrativo y social, que según (YÉPEZ 2000) expresa:

**Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnología, métodos y procesos. Para su formulación y ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental; de campo o un diseño que incluya ambas modalidades. En la estructura del proyecto factible debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimientos metodológicos, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre viabilidad y realización del proyecto y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados. (P. 8)**

### **3.2. Metodología**

**Esta investigación es de carácter no experimental**, por que se orientó a solucionar problemas de la administración estratégica del “Monte de Piedad de la Ciudad de Latacunga”, provincia de Cotopaxi, en cuanto a cómo debe ser una Gestión Administrativa y un servicio de calidad para mejorar la rentabilidad en la mencionada institución ya que no se manipulará variables que fueron sometidas al campo experimental y específicamente se trabajó con preguntas científicas que respondieron

a los objetivos específicos y que, a la vez, sirvieron para identificar de una manera más concreta y objetiva la causa y efecto que permitió la realización de un cuadro de doble entrada para la operacionalización de variables de donde surgieron las categorías, indicadores y los ítems para la elaboración del cuestionario de las encuestas.

### **3.3 Modalidad de la Investigación**

Esta investigación se orientó en base a la investigación **Bibliográfica**, mediante consultas en textos de administración estratégicas en internet en módulos de investigación que permitieron encontrar citas bibliográficas, resumir, sintetizar la teoría científica y emitir criterios y comentarios de todos los textos investigados con relación a la administración al servicio de calidad y a la mejora de la rentabilidad del Monte de Piedad y a la vez sirvió la teoría y los conocimientos encontrados para darle dirección a la investigación.

**Documental**, esta investigación se realizó mediante el análisis de documentos institucionales, especialmente del Monte de Piedad Nacional y provincial que brindaron información relevante para la investigación.

**De Campo**, de índole descriptiva, por que se realizó un diagnóstico sobre la administración estratégica, el servicio de calidad al cliente y la mejora de la rentabilidad del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga y a la vez se diseñaron encuestas y entrevistas que fueron aplicadas a todas las personas o funcionarios que fueron el objeto de la investigación que permitió explicar la causa y el efecto de el problema planteado.

**Factibilidad del Proyecto**, trata de solucionar los problemas de Calidad de servicio al Cliente y mejora de la rentabilidad del Monte de Piedad de la ciudad de

Latacunga a través de un diagnóstico, planteamiento de un problema, de una fundamentación teórica, de procedimientos metodológicos y con la ayuda de recursos necesarios hasta que se llegó al análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización de la investigación.

### **3.4. Tipos de Investigación**

**Exploratoria**, sirvió para detectar los síntomas de las causas del problema que ayuden a brindar un servicio de calidad al cliente y mejorar la rentabilidad del Monte de Piedad

**Descriptiva**, mediante esta se logró observar, analizar, registrar e interpretar el servicio al cliente y la administración estratégica en función.

### **3.5. Población**

Se aplicó una encuesta a 4 funcionarios del Monte de Piedad, 22 funcionarios de la Delegación del IESS Latacunga y 3 Directores Departamentales del IESS; y también se aplicó entrevistas a 5 personalidades de la Delegación del IESS.

Esta investigación fue factible, no se utilizó una muestra, por cuanto la población fue mínima y se trabajó con todos. Para tal decisión se tomó en cuenta el criterio de MÉNDEZ (1994) que al respecto de la muestra señala que “Sólo cuando es muy amplio el universo de investigación se debe definir una muestra representativa del mismo” (P. 107).

#### Cuadro N° 4

#### POBLACIÓN INVESTIGADA

<b>Población</b>	<b>N°</b>
Funcionarios Monte de Piedad	4
Funcionarios de la Delegación del IESS Latacunga	22
Directores Departamentales del IESS	3
<b>TOTAL.</b>	29

**Fuente:** Monte de Piedad Latacunga

**Elaboración:** Martha Rojas Dávila

#### 3.6. Preguntas Científicas

¿Qué fundamentos teóricos científicos acerca de la Administración Estratégica, calidad de servicio al cliente y mejora de la rentabilidad serán importantes para darle dirección a todo el proceso de investigación del problema planteado?

¿Diagnosticar el grado de Administración, gestión y comunicación del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga en los años 2011 – 2012?

¿Cómo influirá la administrativa estratégica institucional en cuanto a la calidad de servicio al cliente y a la mejora de la rentabilidad del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga?

¿Qué características debería tener un Plan de mejora de servicio al cliente para lograr una mejor rentabilidad en el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga?

**Cuadro N° 5**

**3.7. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

ARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	Nº. ITEM
<b>INDEPENDIENTE</b> ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA ORIENTADA AL BUEN SERVICIO AL CLIENTE	<b>ADMINISTRACIÓN                      ESTRATÉGICA</b>	<b>PLANIFICACIÓN</b>	¿El Monte de Piedad elabora programas de mejoramiento de la calidad de atención al cliente?	1
			¿La replanificación constante permite mejorar la administración institucional?	2
		<b>ORGANIZACIÓN</b>	¿Una organización responsable en el Monte de Piedad permite fortalecer la Administración Estratégica?	3
		<b>COORDINACIÓN</b>	¿Una adecuada coordinación institucional permite el desarrollo de actividades de una forma eficaz?	4
		<b>OBSTACULOS</b>	¿La falta de gestión y organización son obstáculos para la aplicación de una administración adecuada?	5
		<b>EVALUACIÓN</b>	¿La evaluación en proceso de la gestión administrativa permite tomar los correctivos adecuados?	6
	<b>MARKETIN</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	¿La oferta y promoción de los servicios del Monte de Piedad permite lograr mejor información en la comunidad de lo que ofrece el Monte de Piedad?	7
		<b>DECISION</b>	¿Las observaciones a los aciertos y desaciertos administrativos ayudan a tomar las mejores decisiones?	8
		<b>COMUNICACIÓN</b>	¿Una buena comunicación interna y externa permite fortalecer la calidad de servicio al cliente?	9
			¿Una buena comunicación interna y externa ayuda a atraer al cliente y fortalecer la rentabilidad en el Monte de Piedad?	10
		<b>TECNIFICACIÓN</b>	¿La infraestructura tecnológica mejora los procesos administrativos y la calidad de servicio al cliente?	11
		<b>ORGANIZACION</b>	¿Coordinar actividades y funciones permite una acertada gestión administrativa?	12
		<b>RELACION</b>	¿Una acertada relación institucional ayuda a una mejor gestión administrativa?	13



### 3.7. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

DEPENDIENTE  PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO MEJORARÁN LA RENTABILIDAD	GESTIÓN ESTRATÉGICA	INVESTIGACIÓN	¿Conocer las fortalezas y debilidades de la institución ayuda a mejorar la Administración estratégica?	14
		ACCIÓN	¿Participación dinámica con relación a la calidad de servicio al cliente fortalece el prestigio institucional?	15
		VISIÓN	¿Orientarse a escenarios deseados motiva la participación en las diferentes actividades administrativas?	16
		MISIÓN	¿Se rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución?	17
	EVALUACIÓN.	PLANEACIÓN	¿Los cambios y transformaciones que se cumple de una forma eficaz motivan a funcionarios y clientes?	18
		PROGRAMACIÓN	¿Un programa de administración estratégica fortalecerá la oferta y la demanda institucional?	19
		CAPACITACION	¿La capacitación de sus funcionarios ayuda a estar acorde a los cambios científicos y tecnológicos de atención al cliente?	20
		EVALUACION DEL DESEMPEÑO	¿Hace falta un seguimiento continuo al funcionario del Monte de Piedad para evaluar su desempeño?	21
	PROGRAMA.	BUEN VIVIR	¿Un programa orientado al buen servicio al cliente ayudará a solucionar sus problemas económicos y sociales?	22

### **3.8. Forma de la investigación**

**Aplicada**, por que se orientó con un marco teórico para llegar o modificar teorías en cuanto a la administración estratégica, a la calidad de servicio al cliente y a un programa para mejorar la rentabilidad del Monte de Piedad.

### **3.9. Metodología**

Es **no experimental**, ya que se orientó a solucionar problemas administrativos estratégicos del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga en cuanto a la calidad de servicio al cliente y a un programa para mejorar la rentabilidad de la institución en la que no se manipulará variables que sean sometidas al campo experimental y específicamente se trabajará con preguntas científicas que respondían a los objetivos específicos y que, a la vez, sirvieron para identificar de una manera más concreta y objetiva la causa y efecto que permitió la realización de un cuadro de doble entrada para la operacionalización de variables de donde surgieron las categorías, indicadores y los ítems para la elaboración del cuestionario que constaran en la encuesta.

### **3.10. Instrumentos de la recolección de datos**

Con la finalidad de dar respuestas concretas a los objetivos planteados en la investigación, se diseño instrumentos, cuyo objetivo fue la de receptor información con relación al tema: La administración orientada al buen servicio al cliente y un plan de desarrollo estratégico para mejorar la rentabilidad en el “Monte de Piedad” de Latacunga.

Para la elaboración del instrumento se considerará un plan en el cual se contemplan las etapas y pasos seguidos en su diseño y elaboración, según el siguiente esquema en base al modelo presentado por B. Baldivian de Acosta (1991), citado por Bastidas (1997).

**Cuadro N° 6.**

**PLAN.**

**ETAPAS Y PASOS PARA LA ELABORACIÓN DEL INSTRUMENTO.**

ETAPAS.	PASOS.
Definición del instrumento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y análisis del problema de investigación.</li> <li>- Definición del propósito del instrumento.</li> <li>- Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la construcción de instrumentos.</li> <li>- Determinación de la población y muestra.</li> <li>- Determinación de contenidos y tipos de ítems del instrumento.</li> </ul>
Diseño del Instrumento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción de los ítems.</li> <li>- Estructuración del instrumento.</li> <li>- Redacción del instrumento.</li> </ul>
Ensayo piloto del instrumento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sometimiento del instrumento a juicio de expertos.</li> <li>- Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos.</li> <li>- Aplicación del instrumento a una muestra piloto.</li> </ul>
Elaboración definitiva del instrumento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impresión del instrumento.</li> </ul>

Los ítems están contruidos con las siguientes alternativas y valoraciones para que marquen con una (X) la alternativa:

- 5 Siempre = Optima
- 4 A veces = Buena
- 3 Casi nunca = Regular
- 2 Nunca = Deficiente

Este instrumento consta como anexos al final del presente informe de tesis.

### **3.10.1. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD**

#### **3.10.1.1. VALIDEZ**

A fin de cumplir los términos de validez y confiabilidad se realizó las siguientes tareas.

- Se consultó a expertos y especialistas en elaboración de instrumentos, tomando en cuenta las variables e indicadores.
- Sobre la base de juicio de expertos se elaboró la versión definitiva de los cuestionarios.

Con los antecedentes señalados, los validadores que actuaron en calidad de expertos, señalan cuales son las correcciones que se deben realizar en el instrumento que se aplica en la investigación, para lo cual se entregó los siguientes documentos:

- Carta de presentación, instructivo y formulario para registrar la correspondencia de cada ítem con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado.
- Objetivos del instrumento, matriz de la operacionalización de variables e instrumento a ser validado.

Estos instrumentos constan en anexos.

A continuación se presenta el cuadro de las opiniones y las observaciones relacionadas que sirvieron de base para la elaboración definitiva del instrumento.

#### **CUADRO N°. 7**

<b>CORRESPONDENCIA DE ÍTEM – OBJETIVO, CALIDAD, TÉCNICA Y LENGUAJE.</b>		
<b>ÍTEM.</b>	<b>CORR.</b>	<b>OBSERVACIONES.</b>
1.	Obv.	Redacción del ítem.
5.	Obv.	Falta de claridad.
8.	Obv.	Falta de claridad.
10.	Obv.	Redacción del ítem.
12.	Obv.	Redacción del ítem.

En relación a la calidad técnica y lenguaje, los validadores no hicieron ninguna observación.

#### **3.10.1.2. CONFIABILIDAD**

El objetivo de la prueba previa fue redefinir el instrumento de investigación antes de su aplicación final, por lo que se realizó con Autoridades y Docentes del Instituto Tecnológico “Victoria Vásquez Cuví” de la ciudad de Latacunga” en el periodo 2012 – 2013, en un total de 12.

Con esta actividad se verificó la operatividad del instrumento según lo que comprendió el investigado.

La prueba piloto permitió observar si el instrumento responde a los objetivos propuestos en la investigación, como al tiempo que se requiere para responder el mismo.

### **3.11. Procesamiento de la investigación**

En la presente investigación se aplicó el método científico con sus fases correspondientes. Los pasos que se siguieron fueron:

- Diagnóstico de problemas.
- Revisión y análisis del problema de investigación.
- Planteamiento del tema.
- Determinación de los objetivos de la investigación.
- Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con el tema.
- Elaboración del proyecto.
- Construcción de los ítems.
- Estructuración de los instrumentos.
- Redacción de los instrumentos.
- Sometimiento del instrumento a la prueba piloto.
- Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a los resultados de la prueba piloto.
- Aplicación definitiva de los instrumentos.
- Recopilación de la información.
- Análisis de resultados.
- Planteamiento de conclusiones y recomendaciones.
- Redacción del informe final.

### 3.12. Métodos a Emplearse

En cuanto a los métodos, en esta investigación se utilizaron los métodos: teórico, Inductivo- deductivo y analítico – sintético.

**Método teórico.** Permitió recopilar la teoría científica con relación al tema.

**Método deductivo – inductivo.** Permitió partir de situaciones generales explicadas en el marco teórico de la investigación para luego ser aplicadas en las encuestas a los involucrados en la investigación que diagnostico el grado de conocimientos que tienen en cuanto a la administración, gestión y servicio al cliente.

**Método analítico - sintético.** Permitió estructurar jerárquicamente los elementos del marco teórico dando un seguimiento y una relación coherente que en base a la síntesis de la información facilite su comprensión.

### 3.13. Recolección de la información

Para el procesamiento de la información recopilada se realizo los siguientes pasos:

- Establecimiento de la base de datos, con las respuestas dadas por los investigados a cada uno de los ítems de los instrumentos.
- Diseño y elaboración de las tablas estadísticas de salida, con los resultados porcentuales.
- Se diseño y elaboro las representaciones gráficas de los cuadros estadísticos para que sean más objetivos los resultados.

### 3.14. Procesamiento y Análisis de la Información

Para analizar los resultados encontrados en la investigación, se utilizó los siguientes procedimientos:

- Análisis de los valores cuantitativos de las tablas estadísticas.
- Interpretación de los resultados mediante inferencias a manera de conclusiones parciales.

#### ESTRUCTURA TENTATIVA DE LA TESIS

##### **Preliminares**

**Capítulo I** Problema

**Capítulo II** Marco Teórico

**Capítulo III** Metodología

**Capítulo IV** Análisis e interpretación de resultados, conclusiones y recomendaciones

**Capítulo V** Propuesta



## **CAPITULO IV**

### **4.1. Breve caracterización del Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga.**

Los 65 años de historia de los Montes de Piedad siguen vigentes y al parecer, esta entidad manejada por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), entró en un proceso de cambios para dinamizar una actividad que saca de apuros, en forma inmediata, a través del crédito prendario.

Este novedoso sistema crediticio se instauró en el país el 3 de enero de 1929 con la creación del primer Monte de Piedad en Quito. Ahora existen 11 unidades a nivel nacional como el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga.

La demanda fue creciendo pese a que el límite de los préstamos era de 500 mil sucres, pero se realizan gestiones para incrementar el monto a un millón.

Ahora el Monte de Piedad se encuentra integrado dentro del BIESS que concede créditos inmediatos con dinero en efectivo, recibiendo como garantía sus joyas de oro.

## **¿Quiénes aplican?**

- Público en general

## **Productos de Préstamos Prendarios**

### **Crédito prendario**

#### **Monto del préstamo hasta USD 1.500**

Préstamo inmediato con dinero en efectivo para solventar necesidades urgentes.

### **Ventajas competitivas**

- Valoramos sus joyas de oro al mejor precio del mercado
- Respaldo del BIESS.
- Tasas de interés competitivas.
- Puede acceder a uno o más créditos de forma simultánea.
- Aceptamos realizar abonos parciales a su deuda.
- Aplicamos renovaciones hasta por 2 ocasiones con el 30% de abono al capital.
- Salvaguardamos el patrimonio del cliente, a través del remate de joyas, en el cual el cliente puede recuperar la diferencia.

### **Financiamiento destinado para:**

Situaciones urgentes, en la cual se otorga créditos inmediatos con dinero en efectivo, dejando como garantía sus joyas de oro, sin tener que venderlas.

### **Requisitos**

- Joyas de oro.
- Original y copia de la cédula de ciudadanía o identidad.
- Original y copia de la papeleta de votación actualizada.

- Copia de una planilla de servicios básicos (luz, agua o teléfono).
- Ser mayor de 18 años de edad.

### **Condiciones de Financiamiento**

#### **Monto y Financiamiento**

- Préstamos desde USD 10 hasta USD 1.500
- Entrega de uno (1) o más préstamos a la misma persona.
- Abonos parciales.
- Renovaciones hasta por 2 ocasiones, con el 30% de abono al capital más el interés.

#### **Plazo Máximo**

- 180 días plazo.

#### **Tasa de Interés**

- Tasas de interés competitivas o las mejores tasas del mercado.

### **Capacidad de Endeudamiento**

- Avaluamos sus joyas al mejor precio del mercado.
- Experiencia en la concesión de Préstamos Prendarios por más de 80 años, facilitando de inmediato recursos en efectivo a sus clientes.
- El Biess garantiza la custodia de sus prendas (joyas de oro)
- En caso de remate salvaguardamos su patrimonio, obteniendo el precio más justo.

## 4.2. Resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas dirigida a los funcionarios del Monte de Piedad.

### Pregunta N° 1.

¿El Monte de Piedad elabora programas de mejoramiento de la calidad de atención al cliente?

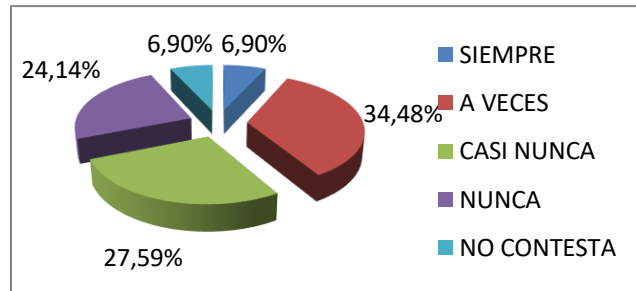
**Tabla N° 1.**  
Programas de Mejoramiento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	2	6,90%
A VECES	10	34,48%
CASI NUNCA	8	27,59%
NUNCA	7	24,14%
NO CONTESTA	2	6,90%
TOTAL	29	100,0%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 1.**

Programas de Mejoramiento



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** del 100% de encuestados el 34.48% responden que el Monte de Piedad a veces elabora programas de mejoramiento de la calidad de atención al cliente, en cambio el 27.59% dice que casi nunca, el 24.14% que nunca, en un 6.90% que siempre y un 6.90% no contesta.

**Interpretación.-** Un programa de mejoramiento de atención al cliente permite que la rentabilidad se fortalezca; porque se está en constante capacitación; afirmándose según los resultados de la investigación que hace falta establecer programas de esta naturaleza.

**Pregunta N° 2.**

¿La replanificación constante permite mejorar la administración institucional?

**Tabla N°2**

**Replanificación Constante**

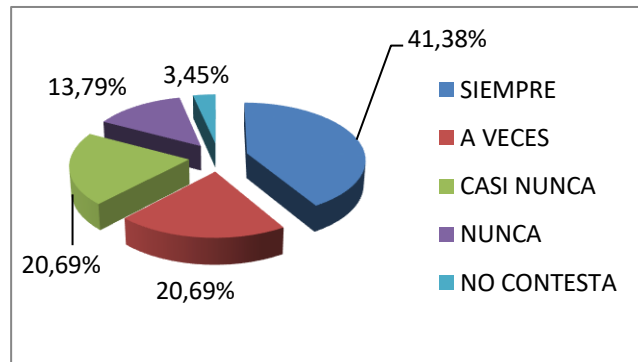
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	12	41,38%
A VECES	6	20,69%
CASI NUNCA	6	20,69%
NUNCA	4	13,79%
NO CONTESTA	1	3,45%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.

Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 2.**

**Replanificación Constante**



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.

Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** En un alto porcentaje 41.38% de investigados responden que la replanificación constante permite mejorar la administración institucional en cambio el 20.69% dicen que a veces o casi nunca, el 13.79% que nunca y el 3.45% no contesta.

**Interpretación.-** De un diagnóstico bien aplicado se puede tomar las mejores decisiones, deduciéndose de esta manera que según la investigación hace falta una replanificación constante que permitan mejorar la administración institucional.

**Pregunta N° 3.**

¿Una organización responsable en el Monte de Piedad permite fortalecer la administración estratégica?

**Tabla N° 3**

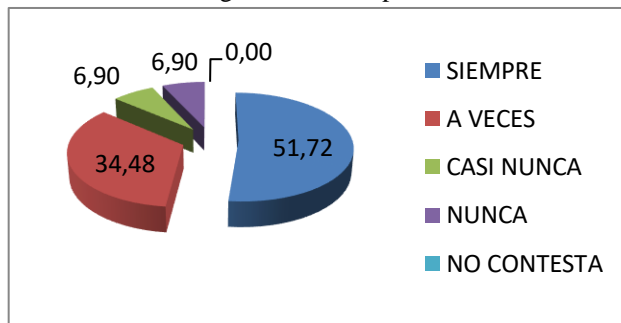
Organización Responsable

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	15	51,72
A VECES	10	34,48
CASI NUNCA	2	6,90
NUNCA	2	6,90
NO CONTESTA		0,00
TOTAL	29	100

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 3.**

Organización Responsable



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.

Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El 51.72% de encuestados responden que siempre una organización responsable en el Monte de Piedad permite fortalecer la administración estratégica y un alto porcentaje equivalente al 34.48% que a veces, el 6.90% responden que casi nunca y nunca y con el 0% no contestan.

**Interpretación.-** Los estamentos de una empresa correctamente organizados permite una administración eficiente; de lo que se afirma que hace falta que se conozca las conceptualizaciones y normativas para fortalecer la administración estratégica del Monte de Piedad.

#### Pregunta N° 4.

¿Una adecuada coordinación institucional permite el desarrollo de actividades de una forma eficaz?

**Tabla N° 4**

Adecuada Coordinación

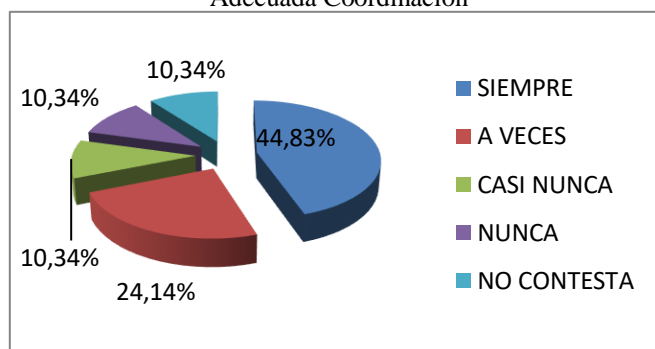
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	13	44,83%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	3	10,34%
NO CONTESTA	3	10,34%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.

Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 4**

Adecuada Coordinación



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.

Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El 44.83% de investigados contestan con siempre es decir que hace falta una adecuada coordinación institucional para que permita el desarrollo de actividades de una forma eficaz, el 24.14% contesta que a veces y el 10.34% que casi nunca y con el mismo porcentaje responden que nunca y con el 10.34% no responden.

**Interpretación.-** Si las actividades de una empresa cuentan con la coordinación adecuada la administración es eficiente. Deduciéndose por tanto que hace falta que se coordine de una mejor manera estamento por estamento en el Monte de Piedad.

**Pregunta N° 5.**

¿La falta de gestión y organización son obstáculos para la aplicación de una administración adecuada?

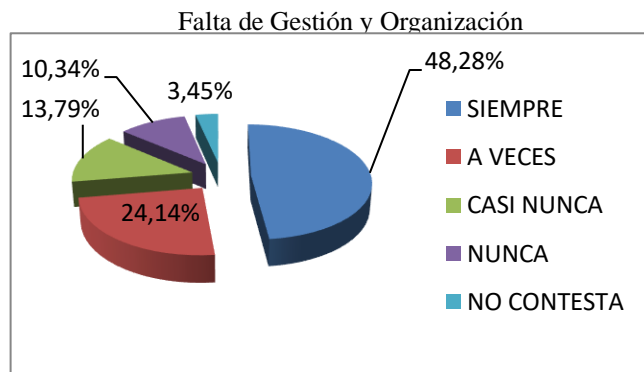
**Tabla N°5**

Falta de Gestión y Organización

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	14	48,28%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	4	13,79%
NUNCA	3	10,34%
NO CONTESTA	1	3,45%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 5.**



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El porcentaje más alto es de 48.28% de la alternativa siempre que significa que la falta de gestión y organización son obstáculos para la aplicación de una administración adecuada y el 24.14% contestan que a veces, el 13.79% que casi nunca el 10.34% que nunca y el 3.45% no contesta.



**Interpretación.-** La gestión y organización en una institución lleva a una administración correcta. De lo que se confirma según la investigación que hace falta lo conceptualizado en la institución en estudio.

**Pregunta N° 6.**

¿La evaluación en el proceso de la gestión administrativa permite tomar los correctivos adecuados?

**Tabla N° 6**

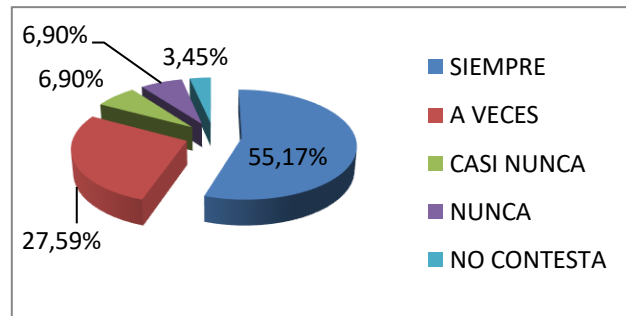
Evaluación Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	16	55,17%
A VECES	8	27,59%
CASI NUNCA	2	6,90%
NUNCA	2	6,90%
NO CONTESTA	1	3,45%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 6.**

Evaluación Gestión



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del 100% de investigados el 55.17% responde que siempre la evaluación en el proceso de gestión administrativa permite tomar los correctivos adecuados y el 27.59% que a veces y en un 6.90% que casi nunca y nunca y con un 3.45% no contestan.

**Interpretación.-** Es importante que las debilidades se transformen en fortalezas cuando se aplican los correctivos adecuados siendo evidente que en el Monte de Piedad se debe realizar una evaluación constante para emitir juicios de valor y enmendar errores.

**Pregunta N° 7.**

¿La oferta y promoción de los servicios del Monte de Piedad permite lograr mejor información en la comunidad de lo que ofrece el Monte de Piedad?

**Tabla N° 7**

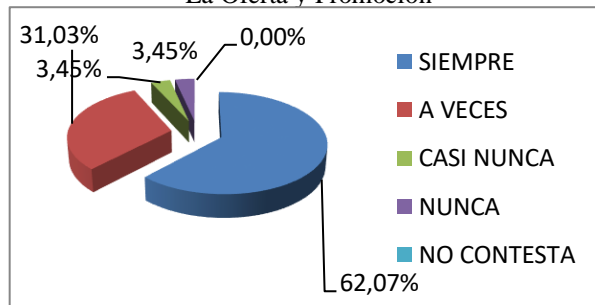
La Oferta y Promoción

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	18	62,07%
A VECES	9	31,03%
CASI NUNCA	1	3,45%
NUNCA	1	3,45%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 7.**

La Oferta y Promoción



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del 100% de encuestados el 62.07% responden que siempre la oferta y promoción de los servicios del Monte de Piedad permite lograr mejor información en la comunidad y un 31.03% que a veces, en un 3.45% que casi nunca y con el mismo porcentaje que nunca.

**Interpretación.-** Un buen marketing logra una mejor oferta con la comunidad, presentándose la necesidad que se promocioe el crédito que ofrece el Monte de Piedad.

**Pregunta N° 8.**

¿Las observaciones a los aciertos y desaciertos administrativos ayudan a tomar las mejores decisiones?

**Tabla N° 8**

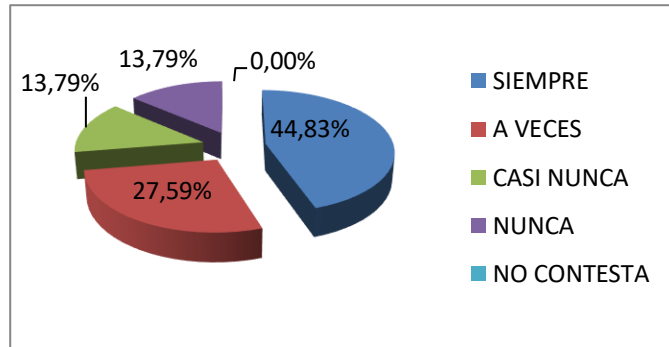
Aciertos y Desaciertos Administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	13	44,83%
A VECES	8	27,59%
CASI NUNCA	4	13,79%
NUNCA	4	13,79%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 8.**

Aciertos y Desaciertos Administrativos



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** En un 44.83% contesta con siempre que las observaciones a los aciertos y desaciertos administrativos ayudan a tomar las mejores decisiones en un 27.59% que a veces y con un 13.79% que casi nunca y con el mismo porcentaje que nunca.

**Interpretación.-** Si la administración de una empresa está siendo monitoreada constantemente identifica los aciertos y desaciertos en tal razón debe ser una constante de sus funcionarios estar en constante observación a las actividades administrativas para tomar las mejores decisiones.

**Pregunta N° 9.**

¿Una buena comunicación interna ayuda atraer al cliente y fortalecer la calidad de atención al cliente en el Monte de Piedad?

**Tabla N° 9**

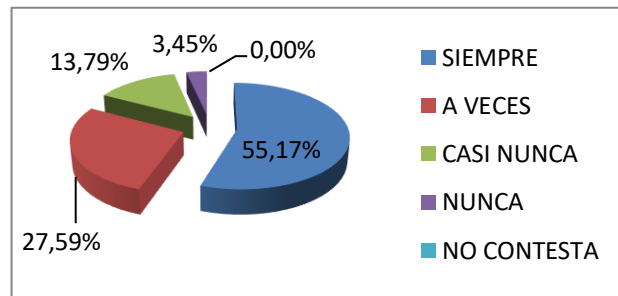
Atraer al Cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	16	55,17%
A VECES	8	27,59%
CASI NUNCA	4	13,79%
NUNCA	1	3,45%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 9.**

Atraer al Cliente



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del 100% de investigados el 55.17% contestan que siempre una buena comunicación interna ayuda atraer al cliente y fortalecer la calidad en el Monte de Piedad, el 27.59% que a veces, el 13.79% que casi nunca y el 3.45% que nunca.

**Interpretación.-** La comunicación adecuada con el contexto social dentro y fuera de institución motiva y atrae al cliente; de lo que se confirma en esta investigación que hace falta una mejor relación para acercarle al cliente hacia lo que oferta la institución.

**Pregunta N° 10.**

¿Una buena comunicación interna y externa ayuda atraer al cliente y fortalecer la rentabilidad en el Monte de Piedad?

**Tabla N° 10**

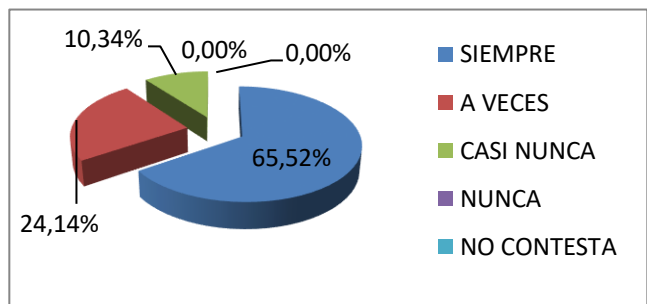
Comunicación Interna y Externa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	19	65,52%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	0	0,00%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 10.**

Comunicación Interna y Externa



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** En un alto porcentaje del 65.52% contestan que siempre una buena comunicación interna y externa ayuda atraer al cliente y fortalecer la rentabilidad en

el Monte de Piedad y el 24.14% responde que a veces, así como el 10.34% contestan que casi nunca.

**Interpretación.-** Una comunicación adecuada sea interna o externa permite prevenir el futuro en la institución, Deduciéndose que hace falta atraer al cliente mediante el contacto del contexto interno y externo para mejorar la rentabilidad del Monte de Piedad.

**Pregunta N° 11.**

¿La infraestructura tecnológica mejora los procesos administrativos y la calidad de servicio al cliente?

**Tabla N° 11**

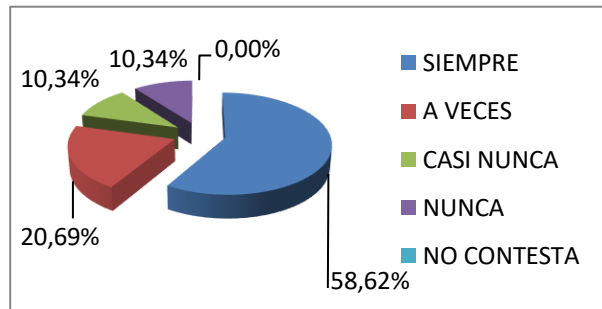
Mejora los Procesos Administrativos

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	17	58,62%
A VECES	6	20,69%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	3	10,34%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 11.**

Mejora los Procesos Administrativos



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del 100% de encuestados el 58.62% contesta que siempre la infraestructura tecnológica mejora los procesos administrativos y la calidad de

servicio al cliente, el 20.69% responde que a veces y el 10.34% que casi nunca y con el mismo porcentaje que nunca.

**Interpretación.-** Entrar en la era de la tecnología, informática y comunicación a una institución le permite realizar los procesos administrativos en menor tiempo y con eficacia, haciendo falta que en el Monte de Piedad se mejoren o fortalezcan los procesos informáticos.

**Pregunta N° 12.**

¿Coordinar actividades y funciones permite una acertada gestión administrativa?

**Tabla N° 12**

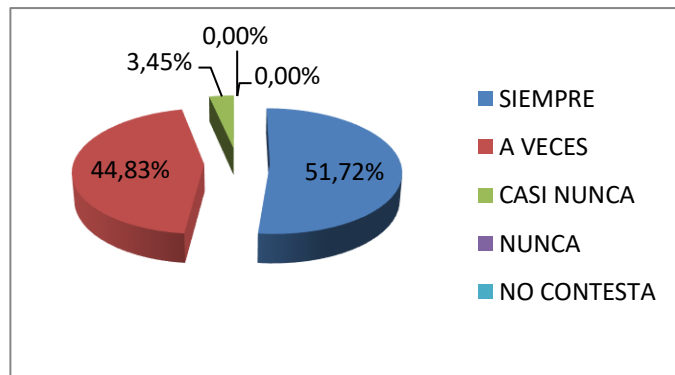
Coordinación Actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	15	51,72%
A VECES	13	44,83%
CASI NUNCA	1	3,45%
NUNCA	0	0,00%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 12.**

Coordinación Actividades



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El 51.72% del 100% de encuestados contestan que siempre coordinar actividades y funciones permite una acertada gestión administrativa, el 44.83% que a veces y el 3.45% que casi nunca.

**Interpretación.-** Si los funcionarios organizan y coordinan bien las actividades las gestión administrativa es acertada, siendo importante que se mejore la coordinación entre todos los estamentos de la institución.

**Pregunta N° 13.**

¿Una acertada relación institucional ayuda a una acertada gestión administrativa?

**Tabla N° 13**

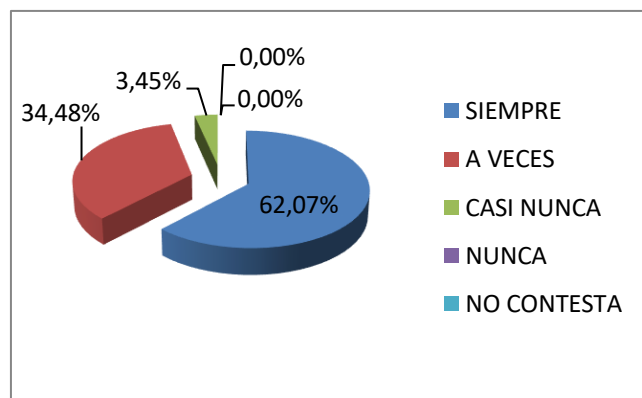
Relación Institucional

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	18	62,07%
A VECES	10	34,48%
CASI NUNCA	1	3,45%
NUNCA	0	0,00%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 13.**

Relación Institucional



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.



**Análisis.-** Del total de investigados el 62.07% contestan que siempre una acertada relación institucional ayuda a una acertada gestión administrativa, el 34.48% dice que a veces y 3.45% que casi nunca.

**Interpretación.-** Las relaciones humanas positivas en la institución mejora la gestión administrativa, hace falta una mejor comunicación entre sus funcionarios.

**Pregunta N° 14.**

¿Conocer las fortalezas y debilidades de la institución ayuda a mejorar la administración estratégica?

**Tabla N° 14.**

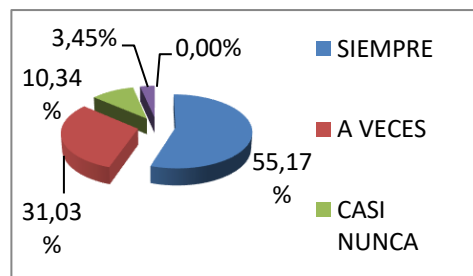
Mejorar la Administración Estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	16	55,17%
A VECES	9	31,03%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	1	3,45%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 14.**

Mejorar la Administración Estratégica



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del ciento por ciento de investigados el 55.17% responden que conocer las fortalezas y debilidades de la institución ayuda a mejorar la administración

estratégica, el 31.03% dice que a veces el 10.34% que casi nunca y el 3.45% que nunca.

**Interpretación.-** Cuando se tiene conocimiento de las fortalezas y debilidades se puede dar cuenta que se debe aprovechar y que se debe cambiar en la administración de la institución; de lo que se interpreta en esta investigación que hay que conocer las conceptualizaciones anteriores para mejorar la administración estratégica.

**Pregunta N° 15.**

¿La participación dinámica con relación a la calidad de servicio al cliente fortalece el prestigio institucional?

**Tabla N° 15**

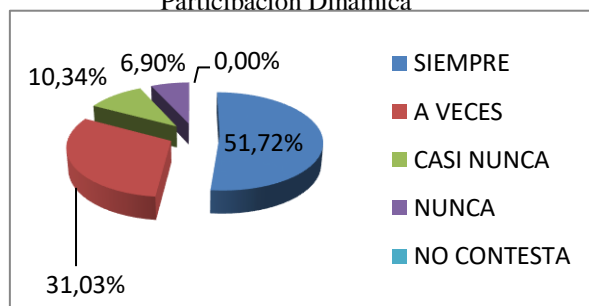
Participación Dinámica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	15	51,72%
A VECES	9	31,03%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	2	6,90%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 15.**

Participación Dinámica



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del ciento por ciento de investigados el 51.72% contestan que siempre la participación dinámica con relación a la calidad de servicio al cliente para fortalecer

el prestigio institucional, el 31.03% responde que a veces, el 10.34% que casi nunca y el 6.90% que nunca.

**Interpretación.-** Si hay una participación activa y dinámica en el servicio de calidad al cliente se logra mejorar y fortalecer el prestigio de la institución, presentándose la necesidad que se motive a sus funcionarios a participar activamente en administración.

**Pregunta N° 16.**

¿El orientarse a escenarios deseados motiva la participación en las diferentes actividades administrativas?

**Tabla N° 16**

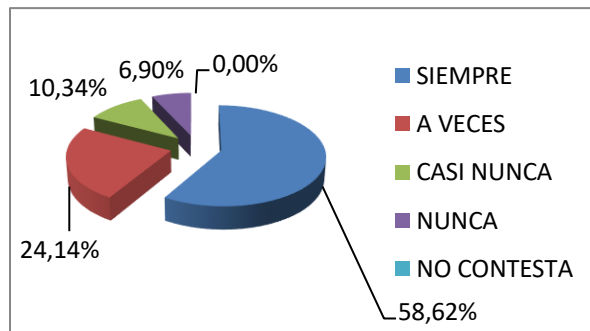
Motivación en la Participación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	17	58,62%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	2	6,90%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 16.**

Motivación en la Participación



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El 58.62% del total de la población investigada contesta que orientarse a escenarios deseados motiva la participación en las diferentes actividades, el 24.14% responde que a veces, el 10.34% que casi nunca y el 6.90% que nunca.

**Interpretación.-** Una institución que se orienta con su visión desea nuevos escenarios de prestigio con una participación en las actividades planificadas permite una buena administración, presentándose la necesidad que todos sus funcionarios sean visionarios para fortalecer el prestigio y administración del Monte de Piedad.

**Pregunta N° 17.**

¿Se rinde cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución?

**Tabla N° 17**

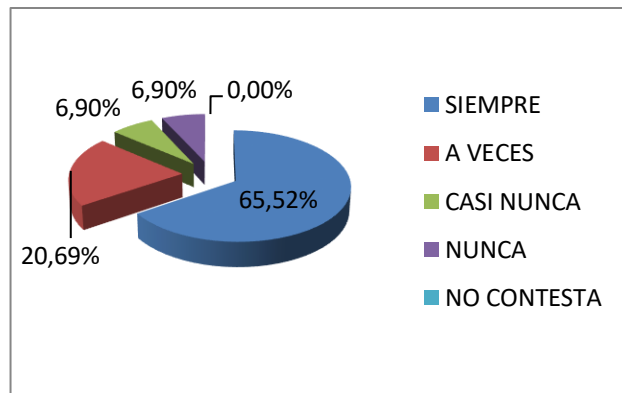
Rendición de Cuentas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	19	65,52%
A VECES	6	20,69%
CASI NUNCA	2	6,90%
NUNCA	2	6,90%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 17.**

Rendición de Cuentas



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del total de investigados el 65.52% responden que siempre se rinden cuentas sobre la ejecución de los recursos asignados a la institución, el 20.69% que a veces, el 6.90% casi nunca y el 6.90% que nunca.

**Interpretación.-** Es interesante que se rinda cuentas de los recursos asignados a la institución; pero se debería hacer con mayor frecuencia para evitar la respuesta de a veces y así fortalecer la honestidad y prestigio de la institución, hace falta que se emitan informes de los recursos manejados.

**Pregunta N° 18.**

¿Los cambios y transformaciones que se cumplen de una forma eficaz motivan a funcionarios y clientes?

**Tabla N° 18**

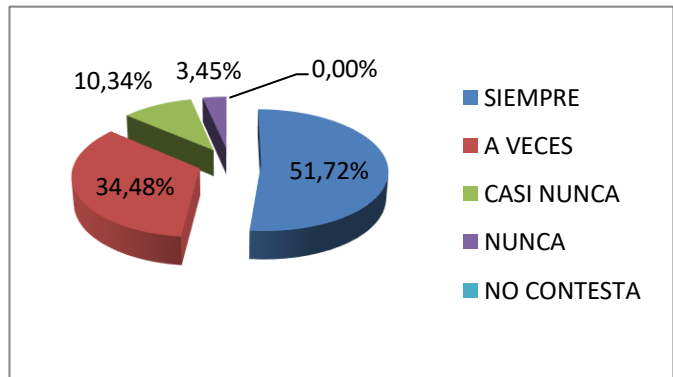
Motivan a Funcionarios y Clientes

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	15	51,72%
A VECES	10	34,48%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	1	3,45%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 18.**

Motivan a Funcionarios y Clientes



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El 51.72% del 100% responden que siempre los cambios y transformaciones que se cumplen de una forma eficaz motivan a funcionarios y clientes, el 34.48% que a veces, el 10.34% que casi nunca y el 3.45% que nunca.

**Interpretación.-** Todo cambio y transformación despierta el interés para avanzar en una institución, por tal razón hace falta que se motive a sus funcionarios hacia estas innovaciones administrativas.

**Pregunta N° 19.**

¿Un plan de administración estratégica fortalece la oferta y la demanda institucional?

**Tabla N° 19**

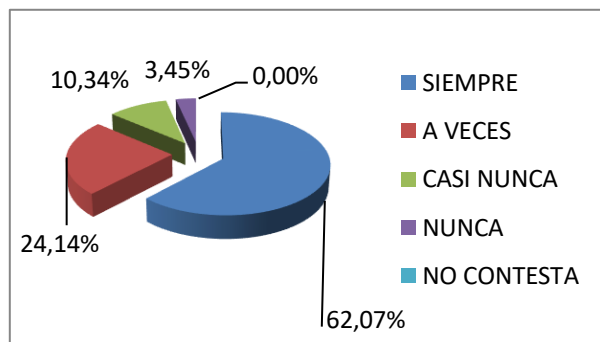
Fortalece de la Demanda

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	18	62,07%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	1	3,45%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 19.**

Fortalece de la Demanda



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del ciento por ciento de investigados el 62.07% contestan que siempre un programa de administración estratégica fortalece la oferta y la demanda institucional, el 24.14% que a veces, el 10.34% que casi nunca y el 3.45% que nunca.

**Interpretación.-** La programación de actividades administrativas inciden en la acertada oferta y demanda institucional. Haciendo falta que estas actividades administrativas se pongan en práctica en el Monte de Piedad.

**Pregunta N° 20.**

¿La capacitación de sus funcionarios ayuda a estar acorde a los cambios científicos y tecnológicos de atención al cliente?

**Tabla N° 20**

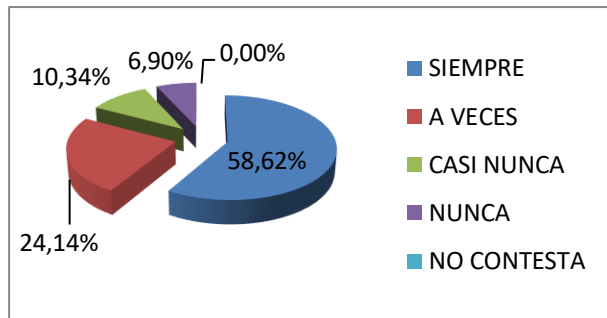
Capacitación de sus Funcionarios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	17	58,62%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	3	10,34%
NUNCA	2	6,90%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 20.**

Capacitación de sus Funcionarios



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** El 58.62% del total de las personas investigadas contestan con siempre que la capacitación de sus funcionarios ayuda a estar acorde a los cambios científicos y tecnológicos de atención al cliente, el 24.14% que a veces, el 10.34% casi nunca, y el 6.90% que nunca.

**Interpretación.-** Toda institución debe estar acorde a los cambios científicos y tecnológicos de la época. En tal virtud se presenta la necesidad que sus funcionarios se capaciten y actualicen para lograr una mejor administración estratégica en la institución.

**Pregunta N° 21.**

¿Hace falta un seguimiento continuo al funcionario del Monte de Piedad para evaluar su desempeño?

**Tabla N° 21**

Seguimiento Continuo

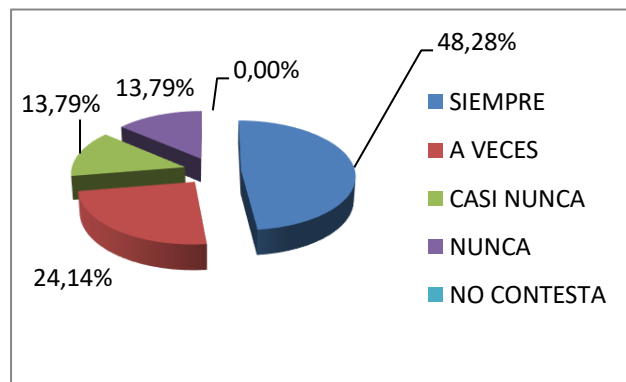
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	14	48,28%
A VECES	7	24,14%
CASI NUNCA	4	13,79%
NUNCA	4	13,79%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.

Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 21.**

Seguimiento Continuo



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.



**Análisis.-** Del total de la población investigada el 48.28% responde que siempre hace falta un seguimiento continuo al funcionario del Monte de Piedad para evaluar su desempeño, 24.14% que a veces, el 13.79% que casi nunca y el 13.79% que nunca.

**Interpretación.-** La evaluación constante y permanente al funcionario es necesaria por cuanto se puede lograr que sus miembros reflexionen y mejoren su rendimiento para el prestigio administrativo de la institución. Presentándose la necesidad que la institución esté evaluando constantemente el desempeño de sus funcionarios.

**Pregunta N° 22.**

¿Un programa orientado al buen servicio al cliente ayudará a solucionar sus problemas económicos y sociales?

**Tabla N° 22**

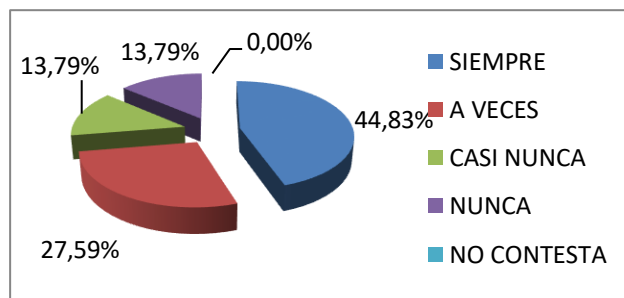
Buen Servicio al Cliente

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SIEMPRE	13	44,83%
A VECES	8	27,59%
CASI NUNCA	4	13,79%
NUNCA	4	13,79%
NO CONTESTA	0	0,00%
TOTAL	29	100,00%

Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Gráfico N° 22.**

Buen Servicio al Cliente



Fuente: Monte de Piedad Latacunga.  
 Autora: Martha Rojas Dávila.

**Análisis.-** Del total de encuestados el 44.83% responden que siempre un programa orientado al buen servicio al cliente ayuda a solucionar sus problemas económicos y sociales, 27.59% que a veces, el 13.79% casi nunca y con el mismo porcentaje que nunca.

**Interpretación.-** La aplicación de un programa de mejoramiento ayuda a buscar solución a los problemas institucionales, siendo esta la razón que hace falta que se elabore o diseñe un programa para dar mejor servicio al cliente y mejorar la rentabilidad en Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga.

## **CONCLUSIONES.**

- La evaluación de la administración estratégica con relación al servicio al cliente y las condiciones de crédito proporciona en el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga permite reorientar la planificación, misma que debe estar acorde a la misión y visión institucional.
- La coordinación y evaluación son procesos administrativos que se cumplen cuando se aplican estratégicamente con una comunicación eficiente y el liderazgo de sus funcionarios.
- Una planificación debe ser producto de consensos por el talento humano que es la fortaleza de una institución que recoja todas las aspiraciones y beneficios de quienes depende la institución a los que facilita prestamos para solucionar sus problemas económicos.
- El servicio al cliente y las condiciones de crédito son funciones de la administración estratégica que deben cumplir sus funcionarios de una manera

eficaz y responsable para tomar decisiones acertadas y superar las dificultades que se presentan en la atención al cliente.

- En el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga no se cuenta con una planificación actualizada que responda a las necesidades e innovaciones tecnológicas y a las necesidades socioeconómicas de los habitantes de la ciudad de Latacunga, que está a la vez mejore el servicio al cliente con calidad para que se fortalezca su rentabilidad.

## **RECOMENDACIONES.**

- Se deben realizar diferentes formas de evaluación de la administración estratégica para que se reflexione los resultados que permitan buscar solución a los problemas detectados.
- Hace falta una comunicación eficiente entre sus funcionarios que permita el desarrollo del liderazgo dentro de una administración estratégica.
- Se debe de manera urgente diseñar un Plan de Desarrollo para Mejorar la Rentabilidad en el Monte de Piedad Latacunga en el año 2013.
- Es importante que se brinde servicio de calidad al cliente y condiciones de pago adecuadas, para que mejore la rentabilidad en el Monte de Piedad de la ciudad Latacunga

- El Plan de Desarrollo se debe ejecutar mediante proyectos que apoyen el desarrollo de actividades tanto para el Monte de Piedad como para las personas que son beneficiarias de los créditos prendarios.

## **CAPÍTULO V.**

### **5. PROPUESTA.**

#### **5.1. Datos Informativos:**

**Título:** Plan de Mejoramiento de Administración Estratégica del “Monte de Piedad del cantón Latacunga”, en el periodo 2012- 2015

**Institución Ejecutora:** Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga.

**Ubicación:** Barrio Centro, Parroquia La Matriz, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi.

**Tiempo estimado de la ejecución:** El tiempo estimado se establece desde el planteamiento del problema hasta la aplicación y ejecución de la propuesta esto es:

**Inicio:** 2012

**Finalización:** 2015

**Equipo técnico necesario:** El equipo responsable de la investigación está conformado por el tutor MSc. Guido Rojas A. Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi y la estudiante maestrante Martha Rojas Dávila.

## **5.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Es interesante e importante la aplicación de esta propuesta porque el diagnóstico o la investigación de campo ayudó a llegar a conclusiones y recomendaciones, las mismas que afirmaron que hace falta un Programa de Mejoramiento de Administración Estratégica del “Monte de Piedad del cantón Latacunga”, en el periodo 2012- 2015

Es necesario que se realice en diferentes ámbitos un Programa de Mejoramiento de Administración Estratégica con relación a Administración Estratégica, Marketing, Gestión Estratégica, Evaluación y Programa.

Un programa de mejoramiento de la Administración Estratégica será de gran ayuda para los funcionarios del Monte de Piedad porque mediante un servicio de calidad Mejorara la Rentabilidad y a la vez se logrará una mejor relación con la Comunidad, siempre orientándose en la misión y visión institucional para que se llegue al cumplimiento de los objetivos planteados y las metas pre establecidas en beneficio del monte de piedad de la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi.

La propuesta brindará la oportunidad a los funcionarios del Monte de Piedad de Administrar Estratégicamente de una forma planificada, organizada y con procesos de Gestión que fortalecerá el prestigio de la institución.

### **5.3. OBJETIVOS.**

#### **5.3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Fortalecer la Administrativa Estratégica a través de un Programa de Mejoramiento Administrativo Institucional de “Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga”. que permita brindar un servicio de calidad y mejorar la rentabilidad en el periodo 2013 - 2015.

#### **5.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Relacionar los indicadores de las variables con las debilidades que constan en la matriz FODA para transformarles en descriptores.
- Seleccionar los descriptores en los diferentes ámbitos y procesos de Administración Estratégica para corregir errores y tomar las mejores decisiones en la administración estratégica.
- Evaluar la calidad de los procesos de Administración Estratégica mediante la observación y constatación de evidencias en el “Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga” para tomar en cuenta las debilidades en el programa de mejoramiento administrativo estratégico.
- Proponer un Programa de Mejoramiento Institucional Administrativo Estratégico en el “Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga”.

## **5.4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA**

### **5.4.1. PROPUESTA ADMINISTRATIVA ESTRATÉGICA.**

#### **5.4.2. Transparencia y eficacia en la Gestión Administrativa Estratégica.**

Son criterios de transparencia y eficacia en la Gestión Administrativa que son de competencia directa de la Coordinación y de los responsables de los diferentes estamentos las mismas que deben ser socializadas mediante múltiples actividades que permitan consensos para emitir juicios de valor y la toma de decisiones con todos los funcionarios.

#### **5.4.3. ¿Cómo se propone la Administración Estratégica?**

A través de la identificación de debilidades y errores en la administración institucional, que permitan cambios y regulen las situaciones detectadas para su aprobación y conocimiento de los funcionarios y ciudadanía.

#### **5.4.4. ¿Para qué los procesos Administrativos Estratégicos?**

Para socializar el conocimiento y la aprobación con los funcionarios en las Institución que controlan el cumplimiento de los procesos Administrativos.

#### **5.4.5. ¿Qué es un Programa de Transformación Administrativa Estratégica Institucional?**

El que permite establecer criterios de pertinencias y viabilidad orientado a escenarios deseados a micro, meso y macro plazo que ayude al cumplimiento y ejecución de la misión y visión plasmándose en compromisos de ayuda a la comunidad en general.

## **5.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.**

### **CUADRO N° 8.**

#### **5.5.1. ANÁLISIS INSTITUCIONAL FODA. DEL “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p data-bbox="418 1220 797 1251"><b>FUERZAS ECONÓMICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="347 1276 834 1360">• Servicio cada vez mejor para el cliente.</li> <li data-bbox="347 1383 813 1472">• Se incrementa el atractivo de los préstamos prendarios.</li> <li data-bbox="347 1495 834 1635">• Los préstamos ejercen un efecto directo satisfactorio en la economía de los hogares.</li> <li data-bbox="347 1659 834 1747">• Se soluciona problemas económicos en las familias.</li> <li data-bbox="347 1770 834 1801">• Se incrementa la demanda por un</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="906 1276 1382 1417">• Falta de estrategias administrativas para brindar un servicio de calidad al cliente.</li> <li data-bbox="906 1440 1370 1472">• Desactualización administrativa.</li> <li data-bbox="906 1495 1382 1583">• Planificación de la Gestión administrativa desactualizada.</li> <li data-bbox="906 1606 1382 1747">• Falta de aplicación de estrategias administrativas para mejorar la rentabilidad.</li> <li data-bbox="906 1770 1338 1801">• Despreocupación por mejorar</li> </ul>



<p>buen servicio al cliente.</p> <p><b>FUERZAS SOCIALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercen fuertes repercusiones económicas positivas en el capital de inversión.</li> <li>• Buenas relaciones humanas de sus funcionarios.</li> <li>• Se cuenta con personal motivado al trabajo.</li> <li>• Integración activa al trabajo de sus miembros o funcionarios.</li> </ul> <p><b>FUERZAS GUBERNAMENTALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulan y controlan las actividades de la institución.</li> <li>• Evalúan su funcionamiento durante todo el año.</li> </ul> <p><b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los cambios tecnológicos produce efectos positivos en la organización y coordinación de actividades.</li> <li>• El internet elimina las limitaciones de comunicación y servicios.</li> </ul>	<p>profesionalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación insuficiente dentro del ámbito tecnológico – internet.</li> <li>• No se cuenta con infraestructura propia.</li> <li>• Falta de capacitación constante.</li> <li>• El presupuesto asignado es insuficiente.</li> <li>• Carencia de tecnología de última generación.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>FUERZAS COMPETITIVAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identifica a los que hacen competencia o rivales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación Administrativa a nivel Nacional esporádica.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Institución pertenece al Banco del BIESS.</li> </ul> <p><b>CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocionar los servicios que presta a través de los medios de comunicación.</li> <li>• Coordinar actividades con el banco del BIESS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de instituciones privadas que compiten con actividades prendarias.</li> <li>• Desconocimientos en algunos sectores del servicio prendario que oferta la institución.</li> <li>• Los medios de comunicación que promocionan préstamos prendarios de empresas de carácter privado.</li> <li>• Personas agresivas que exigen atención eficaz.</li> </ul>
--	--

Con la identificación de debilidades de la matriz FODA, se realizó la constatación de evidencias de las diferentes gestiones Administrativas Estratégicas que se realiza en el Monte de Piedad de la ciudad de Latacunga para llegar a los descriptores que fueron ubicados en cuadros de diferentes proceso Administrativos y de Gestión que debe tener el Monte de Piedad y se estableció la relación e influencia en cada uno de los descriptores hasta llegar a agrupar y priorizar a los más importantes para ubicarles en matrices del Plan de Mejoramiento de Administración Estratégica.

Se describe las diferentes áreas de Gestión Administrativa Estratégica.

**Cuadro N° 9.**

**5.5.2. GESTIÓN DE PROCESOS**

ÁMBITOS.	RESPONSABLES	DESCRIPTORES.
----------	--------------	---------------

Coordinación Administrativa.	Gerencias	Elaborar un manual de procedimientos administrativos. <b>Cuenta con documentos superficiales.</b>
Integración y Desarrollo Profesional	Talento Humano	Cuenta con Planes de Transformación Institucional Administrativas. <b>No cuenta con esta documentación la coordinación.</b>
		Aplica la evaluación institucional. <b>En los archivos existen pocas evidencias de evaluación.</b>

**Cuadro N° 10.**

### **5.5.3. GESTIÓN DE MEJORAMIENTO**

<b>ÁMBITOS.</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>DESCRIPTORES.</b>
Oferta de Mejoramiento	Talento Humano	Crea un plan de oferta de mejoramiento, a tres años, de acuerdo con las necesidades sociales y productivas del entorno. <b>No existen en los archivos ofertas mejoramiento.</b>
		Forma un equipo de actualización de la oferta formativa.. <b>Existen informes pero muy superficiales.</b>

**Cuadro N° 11.**

#### 5.5.4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ÁMBITOS.	RESPONSABLES	DESCRIPTORES.
Equipos de trabajo	Gerencias y Talento Humano	Constituye trabajo en equipo para Administración Estratégica, Evaluación y Mejora permanente. <b>Existen documentos superficiales en cuanto a este descriptor.</b>
Funcionarios actualizados en Administración Estratégica	Gerencias y Talento Humano	Elabora planes anuales de capacitación profesional. <b>Existe planes de capacitación pero muy esporádicos.</b>
Desempeño Profesional	Jefe de Áreas	Diseña de forma consensuada sistemas de evaluación profesional. <b>Existen pocos documentos o informes, hace falta que sean permanentes.</b>

#### Misión

Administrar, de manera eficiente, los recursos previsionales de los asegurados generando operaciones financieras con retorno social y económico adecuado, que contribuyan a impulsar la producción, creen valor agregado y garanticen nuevas fuentes de empleo.

#### Visión

Ser la institución Financiera Pública reconocida por la excelencia en la generación de rendimientos y servicios financieros para beneficio de los asegurados del IESS, la integridad de su gente y su contribución al desarrollo nacional.

**CUADRO N° 12.**

**GESTIÓN DE PROCESOS  
“MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA”**

Técnica Utilizada en el Proceso de Transformación Administrativa Estratégica “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA” periodos 2013 – 2015.

**RESPONSABLE:** Martha Rojas Dávila.

**RECURSOS:** Manual de Procedimientos.

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTIVIDADES							
ESCENARIO DE PA RTIDA.	Primer año 2012 -2013		Segundo año 2013 – 2014		Tercer año 2.014 – 2015		REALIDAD DESEADA AL TERMINAR EL PLAN DE GESTIÓN.
	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	
El Monte de Piedad de Latacunga cuenta con un manual de procedimientos administrativos de forma superficial.	Gerenciar los recursos humanos de una manera eficiente.	1. Evidenciar los procesos administrativos en los diferentes estamentos del Monte de Piedad de Latacunga. 2. Establecer el Plan de Procedimientos Administrativos.	Mejorar la Administración de los procesos administrativos	Elaboración del manual de contenidos de procedimientos administrativos.	Comunicar continuamente a los funcionarios mediante informes, carteles, papelotes.	Comprometer a todos los funcionarios en los sistemas de control y toma de decisiones, a través de cursos y seminarios.	Calidad en la ejecución administrativa.

**CUADRO N° 13.**

**GESTIÓN DE MEJORAMIENTO  
“MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA”**

Técnica Utilizada en el Proceso de Transformación Administrativa Estratégica “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA” periodos 2013 – 2015.

**RESPONSABLE:** Martha Rojas Dávila.

**RECURSOS:** Manual de Procedimientos.

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTIVIDADES							
ESCENARIO DE PARTIDA.	Primer año 2012 -2013		Segundo año 2013 - 2014		Tercer año 2.014 – 2015		REALIDAD DESEADA AL TERMINAR EL PLAN DE GESTIÓN.
	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	
Al monte de Piedad de Latacunga le hace falta un Proyecto para Ofertas de promoción y propagandas.	1. Lograr la creación de un Plan de Oferta de propaganda para mejorar la rentabilidad en el “Monte de Piedad de Latacunga”.	1. Estudio de mercado.  2. Análisis de la Oferta de promoción y propaganda.  3. Elaboración del proyecto que contenga las necesidades de promoción y propaganda.	1. Continuar con la ejecución del proyecto.  2. Despertar el interés en cuanto a lo que oferta el Monte de Piedad de Latacunga a la ciudadanía.  3. Lograr una buena relación con las instituciones públicas y privadas.	1. Ejecución de las etapas del proyecto.  2. Trabajo en equipo para la ejecución del proyecto.  3. Capacitación a los funcionarios para actualizar conocimientos de administración estratégicas.	1. Evaluar la ejecución del Proyecto  2. Fortalecer el Proyecto en base a los resultados obtenidos	1. Evaluación mediante la metodología de monitoreo y seguimiento.  2. Replanteo del proyecto tomando en cuenta las fortalezas; y, sobre todo las debilidades.	Eficacia en la formulación, ejecución y evaluación del Proyecto involucrando a la totalidad de los Funcionarios del “Monte de Piedad de Latacunga”.

**CUADRO N° 14.**

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
“MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA”**

Técnica Utilizada en el Proceso de Transformación Administrativa Estratégica “MONTE DE PIEDAD DE LATACUNGA” periodos 2013 – 2015.

**RESPONSABLE:** Martha Rojas Dávila.

**RECURSOS:** Manual de Procedimientos.

PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACTIVIDADES							
ESCENARIO DE PA RTIDA.	Primer año 2013 -2014		Segundo año 2014 - 2015		Tercer año 2.015 – 2016		REALIDAD DESEADA AL TERMINAR EL PLAN DE GESTIÓN.
	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	
El “Monte de Piedad de Latacunga” no cuenta con un Guía de capacitación y actualización profesional.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnosticar el grado de conocimientos profesionales en las diferentes funciones.</li> <li>2. Diseñar una guía de capacitación y actualización de conocimientos. Que esté acorde a los cambios científicos y tecnológicos de la época.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relacionarse con instituciones a fines y centros de capacitación administrativa estratégica</li> <li>2. Creación de equipos de alto rendimiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicación de la guía de capacitación y actualización de conocimientos.</li> <li>2. Cumplir con todas las actividades y funciones asignadas, mediante la ejecución de la misma para alcanzar los objetivos propuestos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa de los funcionarios en la capacitación y actualización de conocimientos.</li> <li>2. Aplicación de conocimientos en las actividades administrativas.</li> <li>3. Organización de los recursos humanos disponibles.</li> <li>4. Adaptación del perfil de requerimientos al profesional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar los resultados de las tareas y funciones designadas de acuerdo al grado de conocimientos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualización de los profesionales.</li> <li>2. Aplicación de las nuevas innovaciones.</li> <li>3.- Mejoramiento de las tareas y funciones desempeñadas.</li> </ol>	Dar funciones de acuerdo al grado de conocimientos en las diferentes actividades administrativas.

## **BIBLIOGRAFIA CITADA**

- ALMEIDA, L. de** (2000) La administración una herramienta para los líderes del futuro. Quito – Ecuador. DIMAXI. (p. 3, 4, 7, 8, 9)
- CAMPBELL Y YEUNG (2007)**, Administración. Argentina. (p. 37)
- DUN Y BRADSTREET. (2007)**, Administración estratégica. Argentina. (p. 7)
- FREDR. David (2008)**, Administración estratégica, 11ra. ed. México. (p. 5)
- FREUND (2008)**, Administración y planeación. México. (p. 2 - 3)
- LAMBIN, Jean Jacques (2002)**, Administración. 2da. ed. Argentina. (p. 171)

## **BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- ANSOFF, H Igor.** (1998). La Dirección estratégica en la práctica empresarial, México.
- BALL, Donall.** (1996). Negocios Internacionales. Madrid.
- BATEMAN, Thomas.** (2000). Planeación estratégica: ayer y hoy. (En: Administración una ventaja competitiva. México.
- BARROS, T. Y RODRIGUEZ, F.** (2007). Competencias ¿Engaño o certeza? Quito – Ecuador. Ediciones Ecuador del Futuro.
- FERRÉ TRENZANO, José M.** (2004). Planificación estratégica del producto. (En: Enciclopedia de marketing y ventas), Barcelona.
- FRED R, David.** (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Editorial Peranson Educación.
- MARCHAND, D.** Liderazgo de éxito. Lima. Editora Palomino.
- SALLENAVE, Jean Paul.** (2004). Gerencia y Planificación Estratégica. Bogotá. Colombia. Editora Norma.
- VALDÉS, Alfredo H** (1999). Procesos para establecer Objetivos de la Planeación Estratégica. México. Revista Contaduría y Administración.



ÁLVAREZ T, Martín G. (2006). Manual de Planeación estratégica. México.  
Panorama Editorial S.A.

**NET GRAFIA.**

http: // [ethices](http://ethicesweb.com) web.com

**http: // [spsu.edu](http://spsu.edu)**

http: // [csuchico.edu](http://csuchico.edu)

[http: //elprisma.com](http://elprisma.com)

http: // [slideshare.net](http://slideshare.net)

http: // [proasetel.com](http://proasetel.com)

**ANEXOS,**