



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
PARA LA “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ”,
PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO (2012-2016)”.**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

Autor:

Valencia Armas Edgar Froilán

Director:

Ing. Mg. Villarroel Maya Ángel Alberto

La Maná - Ecuador

Diciembre, 2014

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para “La Liga Deportiva Cantonal de La Maná provincia de Cotopaxi periodo (2012-2016)”**, son de exclusiva responsabilidad del autor.

.....
Valencia Armas Edgar Froilán
C.I. 171031234-7

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para “La Liga Deportiva Cantonal de La Maná provincia de Cotopaxi periodo (2012-2016)”**”, de Valencia Armas Edgar Froilán, postulante de la Carrera de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, Diciembre, 2014

El Director

.....

Ing. Mg. Villarroel Maya Ángel Alberto



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

La Maná- Ecuador

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, el postulante Valencia Armas Edgar Froilán, con el título de tesis tema: “**Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para “La Liga Deportiva Cantonal de La Maná provincia de Cotopaxi periodo (2012-2016)”**”. han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

La Maná, Diciembre 2014

Para constancia firman:

Dra. Vizuite Achig Marcela
PRESIDENTA

MSc. Enry Medina López
OPOSITOR

Ing. Ricardo Luna Murillo
MIEMBRO

DEDICATORIA

Dedico esta tesis A. DIOS, la Virgen Del Quinche y a mí querida Tía.

Quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis de Ingeniería, Comercial. A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos.

A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

AGRADECIMIENTO

A Dios por la oportunidad de vivir y estar aquí para dar un paso más en mi vida.

A toda la institución universitaria que han sido testigos de todo el proceso educativo que me ha permitido llegar a esta etapa de instrucción académica.

A los profesores de la especialidad, por su valiosa orientación en la elaboración de la presente investigación.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
AUTORÍA	ii
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
I. INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	5
1.1 Antecedentes	5
GRAFICO N.- I	8
1.2. Categorías Fundamentales	8
1.3 Marco Teórico	8
1.3.1 Administración	8
1.3.1.1 Planificación	9
1.3.1.1.1 Metas	9
1.3.1.1.2 Objetivos	10
1.3.1.1.3 Estrategias	10
1.3.1.2 Organización	11
1.3.1.2.1 Estructura	12
1.3.1.2.2 Administración de Recursos Humanos	12
1.3.1.3 Dirección	13
1.3.1.3.1 Motivación	14
1.3.1.3.2 Liderazgo	14
1.3.1.3.3 Comunicación	15
1.3.1.3.4 Comportamiento Individual y de Grupo	16
1.3.1.4 Control	16
1.3.1.4.1 Normas	17
1.3.1.4.2 Medidas	17
1.3.1.4.3 Comparaciones	18

1.3.1.4.4 Acción.....	18
1.3.2 Proceso Administrativo.....	19
1.3.3 Dirección Empresarial	20
1.3.3.1 Supervisión	20
1.3.4 Planificación Estratégica	21
1.3.4.1 Estudio del Entorno	21
1.3.4.1.1 Diagnostico Interno	22
1.3.4.1.2 Fortalezas.....	23
1.3.4.1.3 Oportunidades.....	23
1.3.4.1.4 Debilidades.....	24
1.3.4.1.5 Amenazas	24
1.3.4.1.6 Entorno de Compras y Producción.....	24
1.3.4.2 Planeación Estratégica	25
1.3.4.2.1 Misión.....	26
1.3.4.2.2 Visión.....	26
1.3.4.2.3 Políticas	27
1.3.4.2.4 Estrategias.....	27
1.3.4.2.5 Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades).....	28
1.3.4.2.6 Defensivas (Fortalezas y Amenazas)	28
1.3.4.2.7 Adaptativas (Debilidades y Oportunidades).....	29
1.3.4.2.8 Supervivencia (Debilidades y Amenazas)	29
1.3.4.3 Evaluación de Estrategias	30
1.3.4.3.1 Planes	30
1.3.4.3.2Que se Entiende por Plan.....	31
1.3.4.3.3 Por que Elaborar y Aplicar un Plan en una Empresa	31
1.3.4.3.4Proyectos	32
1.3.4.3.5Tipos de Proyectos.....	33
1.3.4.3.6 De Inversión Privada.....	33
1.3.4.3.7 De Inversión Pública	34
1.3.4.3.8Etapas de un Proyecto.....	34
1.3.4.3.9 Pre-inversión.....	35
1.3.4.3.10Inversión	35
1.3.4.3.11Operación.....	36

1.3.4.3.12 Programas	37
1.3.5 Plan de Desarrollo Estratégico	37
1.3.5.1 Finalidad del Plan Estratégico.....	38
1.3.5.2 Momentos del Plan Estratégico	38
1.3.5.2.1 Momento normativo (¿a dónde queremos llegar?).....	38
1.3.5.2.2 Momento táctico/operacional (¿cómo hacer para el logro de los objetivos?)	39
1.3.5.2.4 Momento estratégico (¿qué camino ir haciendo?)	41
CAPITULO II.....	42
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
2.1 Breve Caracterización de la Empresa.....	42
2.2 METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	42
2.5 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo	47
2.7 Diseño de la Propuesta	58
2.7.3 <i>Objetivos</i>	59
CAPITULO III.....	60
RESULTADOS GENERALES DE LA PROPUESTA.....	60
3.3 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS ...	64
3.4 ANÁLISIS SITUACIONAL MEDIO INTERNO	69
3.5 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	71
3.6 EL FUTURO DE LA EMPRESA	75
3. 7. PROPUESTA DE CAMBIO	78
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI EXTENSIÓN LA MANA	82
INGENIERÍA COMERCIAL	82
LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ	82
La Maná – Cotopaxi	82
PLAN ESTRATÉGICO DE LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL.....	82
ENERO 2012	82
3.8. PLAN OPERATIVO.....	83
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
4.1 CONCLUSIONES.....	93
4.2 RECOMENDACIONES	94
5 REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA.....	95

ÍNDICE DE CUADRO

Cuadro No 1.....	43
Cuadro No 2.....	46
Cuadro No 3.....	50
Cuadro No 4.....	50
Cuadro No 5.....	51
Cuadro No 6.....	51
Cuadro No 7.....	52
Cuadro No 8.....	52
Cuadro No 9.....	53
Cuadro No 10.....	53
Cuadro No 11.....	54
Cuadro No 12.....	54
Cuadro No 13.....	55
Cuadro No 14.....	55
Cuadro No 15.....	61
Cuadro No 16.....	61
Cuadro No 17.....	62
Cuadro No 18.....	62
Cuadro No 19.....	63
Cuadro No 20.....	63
Cuadro No 21.....	63
Cuadro No 22.....	64
Cuadro No 23.....	64
Cuadro No 24.....	66
Cuadro No 25.....	68
Cuadro No 26.....	69
Cuadro No 27.....	70
Cuadro No 28.....	71
Cuadro No 29.....	71
Cuadro No 30.....	72
Cuadro No 31.....	73

Cuadro No 32.....	74
Cuadro No 33.....	76
Cuadro No 34.....	81
Cuadro No 35.....	83
Cuadro No 36.....	84
Cuadro No 37.....	85
Cuadro No 38.....	86
Cuadro No 39.....	87
Cuadro No 40.....	88
Cuadro No 41.....	89
Cuadro No 42.....	90
Cuadro No 43.....	91
Cuadro No 44.....	92



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANA

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS

ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LA “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2016”

RESUMEN

La presente investigación se refiere al Diseño de la Planificación Estratégica de Desarrollo Institucional para la Liga Deportiva Cantonal de La Maná Provincia de Cotopaxi Asociación periodo 2012 - 2016, con el propósito de mejorar las diferentes actividades y su competitividad en sus disciplinas deportivas, el detalle de la teoría con temas relacionados al presente proyecto luego se presenta las encuestas dirigida a los directivos, empleados, técnicos, monitores y deportistas de la institución con su respectivo análisis también se incluye los objetivos y la descripción de la propuesta seguido se puede ver el análisis situacional, donde se analizó la influencia del entorno en la institución, así como, se estudió la parte interna de la institución para identificar las fortalezas y debilidades, mediante la observación directa y con la utilización de encuestas; se elaboró con las personas más representativas de la asociación la reestructuración de la misión para lo cual se utilizó el método ZOPP (Sistema de Procedimientos e implementos para una planificación orientada a objetivos). Luego, se construyó el futuro de la institución a través de la construcción de escenarios que podrían manifestarse en el periodo de ejecución. Posteriormente, se construyó el momento estratégico, donde queda definida la visión, los objetivos, las estrategias, las políticas y metas. Finalmente, se deja establecida la programación general, la misma que determina los proyectos y subproyectos requeridos para la ejecución de la Planificación Estratégica, los mismos que son considerados en la formulación de los presupuestos y del cronograma de actividad.

Palabras Claves: Plan, Estratégico Desarrollo, Institucional, Liga Deportiva Cantonal La Maná



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

EXTENSIÓN LA MANA

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LA “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO 2012-2016”

ABSTRACT

The present investigation refers to the design of a Institutional Development Strategic Plan for La Maná Cantonal Sports League Cotopaxi Province, period 2012 – 2016, with the purpose of improving the different activities and their competitiveness in their sports disciplines, the detail of the theory with topics related to the present project, then it is presented the survey directed to the directives, employees, coaches, monitors and athletes of the institution with their corresponding analysis, also it is included the objectives and the description of the proposal, afterward, it is possible to see the situational analysis, where it is analyzed the influence of the institutional environment, as well as, it was studied the internal part of the institution and the strengths and weaknesses are identified, through the direct observation and the use of surveys; the restructuration of the mission was elaborated with the most representative people of the association using the ZOPP method (objectives oriented project planning). Then, the future of the institution was built through the building of scenarios that could emerge at the period of the execution. Subsequently, the strategic moment was built, where the vision, the strategies, policies and goals are defined. Finally, the general programming is established which determines the projects and sub projects required for the execution of the Strategic Planning, the same that are considered in the budget and activity schedule formulation.

Key words: Plan, Strategic, Development, Institutional, La Maná Cantonal Sports League.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



CENTRO CULTURAL DE IDIOMAS

La Maná - Ecuador

CERTIFICACIÓN

En calidad de Docente del Centro Cultural de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Sede La Maná; en forma legal CERTIFICO que: La traducción del resumen de tesis al Idioma Inglés presentado por la señor egresado: Valencia Armas Edgar Froilán cuyo título versa “Plan estratégico de desarrollo institucional para “La Liga Deportiva Cantonal de La Maná”, Provincia de Cotopaxi periodo (2012-2016)”.; lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo al peticionario hacer uso del presente certificado de la manera ética que estimare conveniente.

La Maná, Diciembre, 2014

Atentamente

Lic. Sebastián Fernando Ramón Amores.

DOCENTE

C.I. 050301668-5

I. INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo pasado, en la década de los sesenta, muchas entidades de todas partes del mundo, han adoptado la planificación estratégica como un proceso para organizar y priorizar sus operaciones en un entorno mutable. Este entorno está caracterizado por la mundialización de la economía, que además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que determina toda actividad empresarial.

Sin embargo, las instituciones ecuatorianas están dinamizadas no solo por los aspectos antes señalados, sino por todos los programas que actualmente desarrolla la dirección de la Revolución, entre los que se destacan, la revolución educacional, la revolución energética y la asistencia social, entre otros.

Es justamente ante tantos factores que impone el entorno externo como interno a estas organizaciones, que las mismas se han visto precisadas de aplicar nuevos enfoques de la dirección que les permitan no solo sobrevivir ante tantos cambios, sino obtener resultados superiores. Esto ha sido lo que ha abierto las puertas al enfoque estratégico de la dirección.

El desarrollo de la planificación estratégica en las organizaciones ecuatorianas se ha visto fortalecido desde hace ya alrededor de una década por la influencia de las metodologías de trabajo comunitario que se han propuesto, esencialmente con el asesoramiento de las dependencias del Ministerio de la Educación Superior a los distintos Organismos de la Administración Central del Ecuador

De todo lo antes planteado se hace evidente que en Ecuador la novedad y actualidad de esta temática se viene abriendo paso de forma paulatina en los sistemas organizativos desde fechas recientes por las exigencias actuales en las que vivimos a nivel mundial, ya que los cambios bruscos que se producen en el entorno exigen una mayor eficiencia y una mayor competitividad en todas las organizaciones por lo cual ineludiblemente se abre paso de la conciencia de la necesaria aplicación del enfoque estratégico.

Sin lugar alguno a pesar de los esfuerzos desplegados en cuanto a la capacitación de los directivos fundamentalmente, aún no se logra un trabajo ordenado y secuencial en el marco de las organizaciones que permita el empleo de la planeación estratégica como herramienta fundamental en el ejercicio de la dirección.

Un reciente estudio desarrollado por **Gutiérrez y Morales**, a través del cual se sistematizó la información obtenida al diagnosticar a las organizaciones ecuatorianas durante los últimos años, permitió determinar, entre otras regularidades que:

- La mayoría de las debilidades se concentran en el elemento "funcionamiento empresarial" que incluye aspectos relacionados con la organización de la producción y los servicios, la comercialización, la gestión económico-financiera y los procesos de investigación y desarrollo.
- La mayor cantidad de problemas se concentran en el subsistema administrativo o gerencial.
- Las organizaciones estudiadas no valoran integralmente el entorno y es bastante fuerte la tendencia a valorar más los aspectos internos que los externos.
- Dentro del análisis del entorno, la mayor cantidad de valoraciones que se hacen tienen relación con el macro entorno nacional.

Por su parte La Liga Deportiva Cantonal cuando de planeación estratégica se trata sólo puede mostrar hasta la formulación de los objetivos, como cumplimiento a presentar el documento que conste como tal; pero se conoce por estudios recientes realizados en dicha entidad que se desconoce tanto por dirigentes como por trabajadores sobre las categorías de este método de dirección, existiendo entonces la voluntad de su equipo de dirección en realizar de forma coherente y participativa la misma.

Otro aspecto a destacar es la importancia que esta institución tiene para la provincia y en especial para el municipio, pues en este último es el que más ingresos genera para la Maná cual se subordina, por lo que tiene un impacto importante en los objetivos estratégicos de la Liga Cantonal a lograr por la actividad del deporte.

Las razones anteriores nos permiten afirmar la necesidad de formular este método de dirección que ha tenido experiencias frustradas y por lo tanto ha manifestado similares problemas a los que se han venido planteando.

A pesar de que ha sido orientado que las instituciones deportivas que así lo deseen realicen para este período la planeación estratégica, existe la voluntad por parte de los directivos de la misma en que se realice el diseño estratégico a partir de los beneficios que se desprenden del mismo.

Con todo lo antes mencionado podemos respaldar la novedad, actualidad y viabilidad del trabajo de investigación que se realizará en la Liga Deportiva Cantonal de la Maná considerando como su soporte metodológico el que sigue

A continuación se presenta la estructura de la tesis en los siguientes capítulos:
Capítulo I, está formado por el marco teórico donde se encuentran conceptos sumamente importantes de diferentes autores, los mismos que sumados al análisis y criterio emitido por las autoras de esta tesis, forman parte fundamental para el desarrollo del presente trabajo investigativo en el ámbito del PEDI.

Capítulo II, contiene el análisis y la interpretación de los resultados de la investigación de campo obtenidos previa la aplicación de encuestas a sectores involucrados para luego proceder a la verificación de las preguntas científica, las cuales permiten establecer las conclusiones y recomendaciones para El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para la Liga Cantonal La Maná.

Capítulo III, se refiere a la validación o diseño de la propuesta con la que se lleva a cabo la creación del Plan Estratégico de Liga Deportiva, en el cantón La Maná, en la cual se detallan los pasos y procedimientos a seguir para su correcto funcionamiento, en vista que se ha demostrado la viabilidad de este proyecto

CAPÍTULO I

I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Antecedentes

Los antecedentes que se presentan a continuación se relacionan con el tema de investigación a desarrollarse, los mismos que servirán de referencia importante para el estudio.

En el **Plan Estratégico de la Federación Deportiva de Cotopaxi** se presentan las siguientes conclusiones

- Federación Deportiva de Cotopaxi, contempló como base inicial, el análisis de la línea de tiempo institucional, lo que permitió adquirir el conocimiento claro de los participantes en cuanto al ayer y hoy, así como las proyecciones teórico-filosófico futuras de la institución.
- Seguidamente, el marco conceptual del proceso de desarrollo fue la estrategia más idónea para forjar en el equipo estratégico un idioma común tendiente a consolidar los esquemas cognitivos y las actitudes más favorables hacia el desarrollo sostenido y sustentable.
- Se revisaron conceptos tales como: la comprensión del desarrollo a escala humana; el análisis del papel de los modelos mentales en la transformación; el estímulo de la consulta crítica y creativa; la identificación de los elementos del desarrollo basado en la

potenciación, aprendizaje y desarrollo de capacidades; y, la elaboración de un marco conceptual de desarrollo compartido orientado a los seres humanos.

- El tratamiento del marco conceptual de desarrollo sobre la base de estrategias como el diálogo simultáneo y la consulta participativa
- Finalmente, el equipo estratégico formuló las estrategias, líneas de acción y, proyectos necesarios para mitigar las debilidades y amenazas, así como para aprovechar las oportunidades. Para terminar, expreso la personal satisfacción por el trabajo realizado por el equipo estratégico de la Federación Deportiva de Cotopaxi

En el estudio sobre la **Concentración Deportiva de Pichincha** el autor presento los siguientes resultados

La concentración Deportiva de Pichincha, para cuya ejecución el Ministerio del Deporte cuenta con el compromiso del Banco Interamericano de Desarrollo –BID En Agosto del 2007, el presentará al mundo estrategias y programas con un horizonte claro de ejecución, indicadores de evaluación que permitan su mejoramiento continuo, el fortalecimiento institucional para llevarlo a cabo y la estimación de los recursos humanos y financieros necesarios para su realización.

Dirección, formulación, control y evaluación de planes, programas y proyectos en el ámbito deportivo a corto, mediano y largo plazo apoyo técnico y orientación a las Asociaciones, Comités y Filiales de la CDP. De organizar y coordinar la elaboración del Plan Estratégico, para dirigir y coordinar la elaboración del Plan Operativo y presupuesto anual de la Entidad.

Dirigir investigaciones y estudios en el ámbito deportivo y poner políticas, estrategias, metodologías y normas para elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, elaborar informes técnicos relacionados con las actividades de la unidad. Asesorar a la Presidencia en la formulación de políticas y programas institucionales luego controlar el avance de los planes, programas y proyectos en el ámbito deportivo.

Coordinar la planificación, organización y operativización de las funciones de la Comisión Técnica. Sistematizar, jerarquizar y proveer que se incorporen en los planes operativos los aportes, resoluciones y requerimientos de la Comisión Técnica,

Concentración Deportiva de Pichincha es una organización de excelencia, con sólida estructura jurídico-política, que trasciende a nivel nacional e internacional. Forma deportistas de élite y fomenta la cultura deportiva en la sociedad. Todos sus actores están involucrados en procesos permanentes y sistemáticos de liderazgo, eficiencia, eficacia y autogestión. La institución cuenta con suficiente implementación e infraestructura, amplía su cobertura y genera nuevos polos de desarrollo para satisfacer las necesidades de la provincia y del país en el alcance se logros deportivos relevantes.

Como institución se encarga de planificar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo del deporte aficionado y fomentar la cultura deportiva en la provincia. Esta misión está dirigida a los deportistas de sus filiales, en todas las categorías y manifestaciones deportivas; a través, de políticas claras y humanistas que conduzcan a un cambio estructural y hacia una permanente evolución institucional, con sistemas y métodos de planificación científica que generen y brinden a la población deportiva de Pichincha oportunidades de participación y superación.

1.2. Categorías Fundamentales

GRAFICO N.- I
Categorías Fundamentales



1.3 Marco Teórico

1.3.1 Administración

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones (Cabrera WEB, 2011, p.2).

La administración se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborando o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas” (Ledesma WEB, 2008, p. 4,5).

La administración comprende varias funciones y actividades que los administradores de una determinada institución o empresa deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la misma.

1.3.1.1 Planificación

Es un proceso para establecer metas y un curso adecuado para alcanzarlas. El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir sus divisiones, departamentos, etc. Definidas estas se establecen programas para alcanzar las metas de una manera sistemática (Stoner, 2006, p.11).

La planificación requiere definir los objetivos de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar las metas y desarrollar una jerarquía completa de planes, para coordinar las actividades, define la dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar (Rodríguez, 2009, p.55,56).

La planificación es uno de los instrumentos que las organizaciones utilizan para proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para desarrollar sus actividades de una forma planificada y beneficiar a la institución y a todas las personas que la integran.

1.3.1.1.1 Metas

Es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo (Sanz, WEB, 2011, p.1).

De la definición de la expresión meta, podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y

procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas (Sanz WEB, 2011, p.1).

Las metas comienzan a aparecer desde que nace la institución y empieza a tener victorias y derrotas, son las que motivan a todos los empleados a continuar trabajando para mantener bien encaminada a la agrupación.

1.3.1.1.2 Objetivos

En un plan de desarrollo se deben formular objetivos generales, conocidos también como institucionales y específicos u operativos. Los objetivos generales apuntan a la solución de los grandes problemas institucionales de mediano y largo plazo, y los objetivos específicos, los problemas más concretos de corto y mediano plazo (Aranda, 2000, p.123).

Es un enunciado general de una situación determinada que la institución desea alcanzar en el marco de su finalidad y mediante el cumplimiento de sus funciones. Exposición cualitativa, pero susceptible de ser cuantificada, de los fines que pretende alcanzar (Aranda, 2000, p.122-123).

Se puede decir que los objetivos marcan el rumbo para todas las decisiones de la administración y forman los criterios frente a los cuales es posible medir los logros reales. Por eso se dicen que son las simientes de la planificación, son utilizados en todas las empresas para la solución de problemas a corto y largo plazo.

1.3.1.1.3 Estrategias

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como a sus deficiencias internas los

recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable (MintzBertg, 1993 p.5).

Es un conjunto de acciones a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles. La estrategia nos permite ver cómo alcanzar los objetivos (Soriano, 2000 p.5).

Se puede decir que una estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adaptación de los recursos de acción y asignación de las técnicas necesarias para alcanzarlos, se la utiliza para poner en orden los atributos y deficiencias de la organización. Una estrategia es utilizada para realizar las actividades en un orden lógico.

1.3.1.2 Organización

La organización es aquella parte de la administración que establece estructuras de los papeles que deben desempeñarse intrincadamente en una organización, es el sentido de asegurarse que sean asignadas todas las tareas necesarias para cumplir con las metas, y sus colaboradores puedan desempeñarse de la mejor manera posible en cada una de sus áreas (Stoner, 2006, p.12).

Es el proceso de organizar, es decir, la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma. En otras palabras, organizar una pequeña empresa es coordinar todas las actividades o trabajos que se efectúan en la misma para alcanzar los objetivos propuestos en la planeación (Anzola, 2010, p. 94.).

La organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas, distribuyendo el trabajo de una forma adecuada

para que cada trabajador desempeñe su tarea encomendada de una manera eficiente.

1.3.1.2.1 Estructura

La estructura organizacional permite a cada persona asumir un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Una estructura es eficaz si permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa. Eficiencia: una estructura es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo coste posible (Portal de estudiantes de recursos humanos UCH.WEB, 2011, p.1).

La estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Estos son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización y formalización (Sosa WEB, 2006, P.17).

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal, como la estructura informal.

1.3.1.2.2 Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en la que se desenvuelve (Meza WEB, 2011, p.1).

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Sánchez WEB, 2011, p.1).

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. La administración del personal es de vital importancia ya que de eso depende el cumplimiento de las actividades en un determinado proceso.

1.3.1.3 Dirección

Un valioso activo de la empresa está constituido por los hombres que la dirigen; en consecuencia, cualquier aumento de la productividad de estos se convierte en un beneficio para la compañía. Por ello es que las organizaciones exitosas tienen su atributo principal en una dirección dinámica y eficaz (Anzola, 2010, p.110).

La dirección se puede entender como la capacidad de guiar y motivar a los trabajadores para conseguir los objetivos de la empresa. En esencia la dirección implica el logro de los objetivos con y por medio de personas. Por lo que un dirigente debe interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas. En pocas palabras, el pequeño empresario es un dirigente que maneja su propia compañía y está en busca de una dirección eficaz (Anzola, 2010, p.110).

Se concluye que la dirección es una estrategia que un empresario utiliza para dirigir, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas especiales y de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa ya que la buena marcha y el éxito de la institución depende de la dirección.

1.3.1.3.1 Motivación

La motivación es una atracción hacia un objetivo que supone una acción por parte del sujeto y permite aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo. La motivación está compuesta de necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Constituye un paso previo al aprendizaje y es el motor del mismo. La ausencia de motivación hace complicada la tarea del personal. También decir que la falta de motivación por parte de los trabajadores queda a veces fuera del alcance del administrador (Conde WEB, 2011, p.1).

Desde el punto de vista de la filosofía, la motivación se traduce en estímulos que inducen a una persona para que realice acciones determinadas y a su vez persevere en ellas hasta llevarlas a su fin. Podría traducirse entonces en el conjunto de actitudes desarrolladas a través del comportamiento y enfocadas a un objetivo, en busca de su concreción (Ruiz WEB, 2009, p.1).

Es el proceso a través del cual se impulsa la conducta del personal hacia el logro de objetivos, para el incremento de la productividad y la calidad del personal es necesario comprender los factores que influyen durante el trabajo, de tal forma que sea posible establecer las condiciones necesarias para lograr la motivación.

1.3.1.3.2 Liderazgo

El liderazgo no debe entenderse como una metodología para conducir a otras personas ciegamente en función de la supuesta visión de un líder sino, al contrario, en ayudar a cada una de las personas que lideramos a conducirse en el camino hacia su propia visión y objetivos. Esto significa que el líder no es a quien muchas personas siguen sino, muy por el contrario, el líder es quien se pone al servicio de otros para ayudarlos a conducirse por un camino que él ya ha recorrido (Landolfi WEB, 2006, p.1).

Dicho en otras palabras, el líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de la personas y lo ayuda a ponerlo en actos y en obras en el mundo. Pero primero debe cumplirse una condición primordial: el verdadero líder debe primeramente haber recorrido el camino que desea que sus liderados recorran (Landolfi WEB, 2006, p.1).

El liderazgo se refiere al conjunto de cualidades y técnicas que el gerente posee y ejerce para dirigir a sus subordinados por su propio camino de visión y objetivos, está constituido por tres elementos: autoridad, delegación y supervisión. Un líder siempre apoya, escucha, enseña, guía y cree en los demás, pero sobre todo está al servicio de los demás

1.3.1.3.3 Comunicación

La comunicación es la transferencia de información, ideas, conocimientos o emociones mediante símbolos convencionales, lo que propicia el entendimiento entre una persona y otra. La organización no puede existir sin comunicación. Si esta no se produce, los empleados no pueden saber lo que hacen sus compañeros, la gerencia no recibe entrada de información y la administración esta incapacitada para girar instrucciones (Anzola, 2010, p. 116)

Para que exista una buena coordinación de actividades efectiva debe haber buena comunicación. Con esto, el pequeño empresario se asegurara de que toda la información que se maneje en la compañía sea verdadera y se use para llevar a cabo el trabajo (Anzola, 2010, P.116).

Se puede decir que para que una empresa tenga buena coordinación en todas las actividades que realiza debe tener una comunicación eficiente para generar un mejor desempeño en el trabajo y una mayor satisfacción en el personal que trabaja en dicha empresa, las personas comprenden mejor su trabajo y se sienten parte de él.

1.3.1.3.4 Comportamiento Individual y de Grupo

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa (Martínez WEB, 2002, p.1).

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización (Martínez WEB, 2002, p.1).

Se puede decir que el comportamiento individual y de grupo es la forma de ser o de actuar de las personas en la empresa de acuerdo a las actividades que realiza, siempre y cuando esta manera de ser sea positiva para beneficio de la empresa, en la actualidad el comportamiento de una persona es importante en el desarrollo del trabajo.

1.3.1.4 Control

El control es la última etapa del proceso administrativo pero al igual que la planificación, el control se ejerce interminablemente, por tanto existen procesos de control que deben estar en funcionamiento dentro de una empresa, dado que este se ejerce a través de la evaluación periódica del desempeño (Stoner, 1996, p.12).

La función de control consiste en la medición y corrección del rendimiento de los componentes de la empresa con el fin de asegurar que se alcancen los objetivos y planes ideados para su logro. (Anzola, 2010, p.122)

El control tiene como fin señalar las debilidades y errores con el propósito de rectificarlos e impedir su repetición. Es necesario que en una empresa exista control de una forma periódica para de esta manera verificar el desempeño.

1.3.1.4.1 Normas

Las normas están constituidas en un deber o debe ser, como deben ser los sujetos, existen diferentes formas de normas jurídicas, morales, etc. Las normas se diferencian de un lugar a otro, y el tiempo. Regulan las relaciones sociales de la vida cotidiana, donde le damos sentido a nuestras acciones (García WEB, 2011, p.1).

Son aquellas normas o reglas hechas por la sociedad dirigidas a un grupo específico de personas y aunque su sanción también es externa no puede ser física, estas reglas se usan principalmente para determinar cómo se debe comportar la gente cuando se encuentra en una sociedad y además en un lugar y tiempo determinado (Green WEB, 2011,p. 1).

Las normas son aquellas que se caracterizan por ser autónomas, internas, externas unilaterales e incorregibles es decir la sanción depende de la mala acción realizada y nadie más puede intervenir para sancionar estos actos. Las normas se utilizan para regular las acciones de los ciudadanos.

1.3.1.4.2 Medidas

Los criterios de calidad que cada cliente utiliza para determinar el nivel de servicio de una empresa son sumamente inestables y difíciles de medir porque son fundamentalmente subjetivos. Esto significa que para cada cliente habrá una medida diferente, un patrón diferente, con el cual medir la calidad de sus productos o servicios. (Vartuli WEB, 2006, p.1).

Las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables, por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los adecuados. Un mismo problema se resuelve en cada organización en forma distinta y generalmente con buen resultado en todas (ValdaWEB, 2009, p.1).

Se puede decir que las medidas que se aplican en una empresa dependen de las actividades que realicen las personas que trabajen en la misma, pueden ser de seguridad o medidas preventivas.

1.3.1.4.3 Comparaciones

El diseño de la investigación comparativa es simple. Estudiamos ejemplares que pertenecen al mismo grupo pero que difieren en algunos aspectos. Estas diferencias llegan a ser el foco de la examinación. La meta es descubrir por qué los casos son diferentes: para revelar la estructura subyacente general que genera o permite tal variación (Routio WEB, 2007, p.1).

Comparación es un método eficaz para explicar o utilizar conocimiento tácito o actitudes tácitas. Esto se puede hacer, por ejemplo, demostrando en paralelo dos diapositivas de dos objetos o situaciones levemente diferentes y pidiendo que la gente explique verbalmente las diferencias entre ellas (Routio WEB, 2007, p.1).

La comparación se la puede utilizar para explicar dos aspectos o actividades de un mismo grupo pero que tienen características diferentes, para descubrir porque existen estas diferencias y poder explicar la variación existente en estas actividades.

1.3.1.4.4 Acción

A grandes rasgos podemos decir que una acción es un instrumento mediante el cual se representa una parte del capital social de la empresa que la ha emitido. Las

acciones dividen dicho capital social en partes iguales, o como suele decirse, una acción representa una parte alícuota del capital social de la empresa (Web máster WEB, 2011, p.1).

Del latín activo, movimiento, actividad o acusación, dicho vocablo tiene un carácter procesal. La acción procesal es concebida como el poder jurídico de provocar la actividad de juzgamiento de un órgano que decida los litigios de intereses jurídicos (Fernández WEB, 2008, p.1).

Una acción puede definirse como el conjunto de actividades o movimientos que realiza una persona y con los que refuerza la expresión de lo que dice. También puede ser cada una de las partes en las que puede dividirse el capital social de una empresa.

1.3.2 Proceso Administrativo

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades, desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control (Cabrera WEB, 2010, p.6) .

Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización (Cabrera WEB, 2010,p. 6).

El proceso administrativo comprende varias etapas que debe aplicar un administrador en una determinada empresa par la buena marcha de esta, estas etapas son: planificar, organizar, dirigir y controlar para el logro de metas planeadas.

1.3.3 Dirección Empresarial

Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación (Scanlan y Buchele WEB, 2010, p.1).

La dirección empresarial también se refiere a dirigir y coordinar de manera general las actividades de una empresa manteniendo una estabilidad tanto a los empleados y a la sociedad” (Scanlan y BucheleWEB, 2010, p.1).

Se refiere a dirigir y coordinar de manera general las actividades de una empresa manteniendo una estabilidad tanto a los empleados y a la sociedad y de esta manera alcanzar las metas y objetivos de la organización, esto se logra siempre y cuando exista una buena organización y comunicación entre directivos y empleados de la empresa.

1.3.3.1 Supervisión

Es una actividad técnica que tiene como fin utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado (Amundarain WEB,2007, p. 1).

La palabra supervisión es compuesta, viene del latín “visus” que significa examinar un instrumento poniéndole el visto bueno; y del latín “súper” que quiere decir preeminencia o en otras palabras: privilegio, ventaja o preferencia por razón o mérito especial (Nufio WEB, 2009, p.1).

La supervisión es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria. También se puede decir que es ver o supervisar que las cosas se hagan como fueron ordenadas y planeadas.

1.3.4 Planificación Estratégica

La planificación es la primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión (Ramírez, 1995, p.237).

En la estrategia de los negocios el responsable de una organización actúa de la siguiente manera: decide a que mercado enfocarse, asigna recursos, trata de ser diferente y actuar antes que la competencia y busca alianzas que le permitan ser más competitivo (Ramírez, 1995 p.237).

Es un método que facilita realizar las actividades en base a una planificación para producción y desarrollo de los diferentes procesos a efectuarse para el desempeño global y de esta manera alcanzar las perspectivas futuras o presentes que tiene la empresa.

1.3.4.1 Estudio del Entorno

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica y plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía (Pérez WEB, 2008, p. 1).

El análisis del entorno ocupa un papel fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica y es por ello que en esta metodología se le da un tratamiento especial. El propósito de este sistema contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia (Pérez WEB, 2008, p. 1).

Para realizar una planeación estratégica se debe tomar en cuenta el entorno en el que nos encontramos, ya que es necesario conocer los gustos y hábitos de consumo de la población para que la empresa pueda responder a estas exigencias y el negocio mejore cada día más para el beneficio de todos.

1.3.4.1.1 Diagnostico Interno

Es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación a la misión (Serna, 1994, p.101).

El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo. Para preguntarnos con inteligencia acerca de los cambios en el entorno que nos afectan primero hemos de conocer a fondo nuestras capacidades. Por esto el proceso estratégico se inicia con las fuerzas y debilidades del árbol de Competencias (Rodeloy WEB, 2008, p.1).

El diagnóstico interno consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Trata de poner de relieve las fuerzas y debilidades de la organización con objeto de precisar en qué grado estamos, en condiciones de aprovechar las oportunidades y encarar las amenazas.

1.3.4.1.2 Fortalezas

Las fortalezas son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución (Serna, 1994, p.20).

En las Fortalezas habrá que situar las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas en determinadas áreas empresariales y en el mercado, que ayudan a aprovechar las oportunidades o a superar las amenazas: tecnología del producto, imagen, costes (Rivero WEB, 2010, p.1).

Son todas las actividades positivas que se realizan en la institución, las cuales contribuyen para el propósito de la misma, como el de alcanzar sus metas y objetivos.

1.3.4.1.3 Oportunidades

Las oportunidades son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, 1994, p.20).

Las Oportunidades, son las fuerzas procedentes del entorno, competencia o mercado que suponen ocasiones que la empresa debe aprovechar para mejorar su posición. Un ejemplo puede ser la retirada de un competidor del mercado (Rivero WEB, 2010, p.1).

Las oportunidades no son otra cosa que una serie de ventajas que nos aporta el exterior que son susceptibles y deben ser aprovechadas por la empresa.

1.3.4.1.4 Debilidades

Las debilidades son las actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, 1994, p.20).

Son los problemas internos que tiene la institución los cuales dificultan el funcionamiento y el logro de los objetivos, también son una desventaja competitiva frente a otras instituciones similares (Sallenave, 1999, p.123).

Las debilidades son dificultades internas de la empresa que dificultan la buena marcha y el buen desempeño de la empresa.

1.3.4.1.5 Amenazas

Las amenazas son eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo (Johnson y Scholes, 2000, p. 54).

Las amenazas son características del ambiente externo que impiden alcanzar las metas estratégicas de una organización (Serna, 1994, p.21).

Las amenazas son externas a la empresa, pueden ser otras empresas de características similares, las cuales no permiten el completo desarrollo de la institución.

1.3.4.1.6 Entorno de Compras y Producción

Aunque se tenga al mejor vendedor del mundo en una organización, si no se crea el entorno necesario para realizar la venta, muy probablemente se convertirá en un vendedor más. Y es que el entorno puede convertirse en un catalizador de ventas muy poderoso, pero también puede ser determinante para no cerrar los tratos (López WEB, 2001, p. 1).

La función de producción, en su perspectiva más contemporánea, se constituye en un eslabón clave de la organización para responder de manera efectiva y distintiva, al cúmulo creciente de necesidades, de los clientes, para lo cual es necesario diseñar, formular y poner en práctica estrategias de producción adecuadas (Ibarra WEB, 2010,p.1).

El entorno de compras y producción hace referencia a las compras y ventas, para cada aspecto la empresa debe crear el ambiente necesario para hacer sentir bien al comprador o al vendedor según sea el caso, también cada uno debe crear estrategias que luego utilizarán para el beneficio de la empresa.

1.3.4.2 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es la más importante de las funciones administrativas, ya que trata de decir que hacer, como hacerlo, quien lo va hacer y cuando hacerlo. En si la planeación es una actividad que brinda previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa:

Producción, Mercados, Finanzas y Personal (Anzola, 2010, p.62).

Se conoce como planeación estratégica a la interpretación de planes teniendo en cuenta a la competencia; es una planeación interpretativa de lo que se tiene que planear y hacer en toda la empresa o en una parte significativa de ella, por eso se asocia a largo plazo y debe ser planeada, dirigida y controlada por el dueño de la empresa (Anzola, 2010, p, 82).

La planeación estratégica es un proceso que señala en forma anticipada cada acción o actividad que debe realizarse en una empresa, también nos permite planear cómo y cuándo realizar las actividades, una planeación estratégica siempre debe ser a largo plazo para tener éxito en lo planeado.

1.3.4.2.1 Misión

Es la necesidad genérica que la institución pretende satisfacer, el propósito y contribución a la sociedad, desde el más alto nivel organizacional, de que funciones, bienes y servicios específicos va a producir, con que tecnología y para que demandas sociales (CONUEP, 2003, p. 5).

La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente (Munch, 2010, p.42).

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de una empresa que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados.

1.3.4.2.2 Visión

La visión es la más profunda expresión de lo que se quiere alcanzar, la declaración de un futuro deseado, un ideal que comprende un sentido de posibilidad más que de probabilidad, de potencial más que de límites (Kriegel y Plater, 1997, p.109).

La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente (Munch, 2010, p.42).

La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

1.3.4.2.3 Políticas

Son las pautas que se establecen para respaldar los esfuerzos, con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son las guías para la toma de decisiones y normalmente se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia(Graterol WEB, 2011, p.26).

Las políticas son especialmente importantes en el proceso de la ejecución de estrategias. Puesto que dan los lineamientos generales de acción y los límites dentro de los cuales se desarrollan las estrategias que se plantearon (Graterol WEB, 2011, p. 26).

Las políticas son un conjunto de directrices que definen el énfasis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto en una institución o empresa.

1.3.4.2.4 Estrategias

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner en orden, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones de los oponentes (MintzBertg, 1993, p.5).

Es un conjunto de acciones a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles. La estrategia nos permite ver cómo alcanzar los objetivos (Soriano, 2000 p.5).

La estrategia empresarial no es otra cosa que el conjunto de orientaciones, metas y medios que se identifican con la empresa. Es como un gran paraguas bajo el cual se establecen todas las acciones, tácticas y operativas, de la misma.

1.3.4.2.5 Ofensivas (Fortalezas y Oportunidades)

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios (Johnson y Scholes, 2000, p. 58).

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son: concentración, diversificación concéntrica, integración vertical, diversificación de conglomerado, fusiones, adquisiciones, operaciones conjuntas, innovación y alianzas estratégicas (Serna, 1994, p.23).

Se basa en el uso de las fortalezas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

1.3.4.2.6 Defensivas (Fortalezas y Amenazas)

Se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la gerencia estratégica, se han definido cuatro a saber: Reducción, Desinversión, Liquidación, Recuperación y Alianzas Estratégicas (Serna, 1994, p.24).

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución (Johnson y Scholes, 2000, p.58).

Esta estrategia trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas de la institución.

1.3.4.2.7 Adaptativas (Debilidades y Oportunidades)

Mejora las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar las oportunidades (Johnson y Scholes, 2000, p. 59).

La estrategia de tipo DO pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen (Rodríguez, 2003, p.139).

Esta estrategia está basada en superar las debilidades internas de la empresa aprovechando las oportunidades que se le presentan en el medio externo.

1.3.4.2.8 Supervivencia (Debilidades y Amenazas)

La estrategia del tipo DA persigue la reducción al mínimo tanto de las debilidades y como de amenazas y puede llamarse estrategia “mini mini”. Puede implicar para la empresa la formación de una sociedad en participación, el repliegue, o incluso la liquidación (Rodríguez, 2003, p. 139).

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategias se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia (Johnson y Scholes, 2000, p.59).

La estrategia de supervivencia o DA está encaminada a disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas realizando acciones de carácter defensivo, para evitar amenazas que podrían destruir a la empresa.

1.3.4.3 Evaluación de Estrategias

Sin un proceso de evaluación de estrategias no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa, para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de que tan bien trabaja un negocio (Mintzberg, 1997, p.80).

Las estrategias mejor formuladas y hasta ejecutadas, se vuelven obsoletas. De allí que la alta gerencia, de manera sistemática debe preocuparse en revisar, evaluar y controlar la ejecución de estrategias, analizando y dando la ponderación que requieren todas y cada una de las actividades de la gerencia (Camacaro WEB, 2011, p.1)

Cuando se realiza y se ejecuta un plan el gerente o la persona que esté a cargo de este plan debe realizar continuas evaluaciones a las estrategias para comprobar si se están llevando a cabo como estaban planeadas o se están desviando para poder en este caso realizar correcciones necesarias.

1.3.4.3.1 Planes

El plan es la suma de programas que buscan objetivos comunes; hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para los propósitos planteados (UTPL WEB, 2011, p. 5) .

Es la fase que determina las acciones, programas y proyectos que, atendiendo al diagnóstico, tiene como finalidad, el desarrollo del bienestar integral de la comunidad (Crespo WEB, 2009, p.22).

Un plan está formado por varios programas que buscan un objetivo común, está constituido por programas, acciones y proyectos que juntos logran el objetivo planteado.

1.3.4.3.2 Que se Entiende por Plan

Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (Evoli WEB, 2009, p.1).

Un plan estratégico es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos (Evoli WEB, 2009, p.1).

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

1.3.4.3.3 Porque Elaborar y Aplicar un Plan en una Empresa

Hoy en día las posibilidades de realizar un buen planeamiento se han visto favorecidas por el desarrollo de la informática, que ha optimizado la capacidad

para generar, almacenar, procesar y transportar información. Sin embargo la tecnología por sí sola no es suficiente: quienes integran la organización deben saber utilizarla y la cultura empresarial debe estimular las innovaciones y los cambios armoniosos que producen la integración de la tecnología y el torrente de información (Aranda, 2007, p.21).

La planificación estratégica constituye un instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones de las organizaciones, representa el mejor camino para dotar a las empresas del soporte básico sobre el cual ha de implementar su crecimiento y desarrollo (Aranda, 2007, p.21).

Es importante elaborar y aplicar un plan en una empresa porque ayuda planear y a tomar las decisiones correctas acerca de las acciones que se realizarán a futuro para facilitar el logro de los objetivos o metas trazadas por la institución. En la actualidad es fácil realizar un planeamiento gracias a la tecnología.

1.3.4.3.4Proyectos

Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados. Es de gran importancia porque permite organizar el entorno de trabajo en una institución (Serna, 1994, p.17).

El proyecto, es definido como un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan en un tiempo definido, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades y resolver problemas (UTPL WEB, 2011, p. 5) .

Un proyecto está formado por actividades concretas que se realizarán en un tiempo determinado, es una herramienta que la podemos utilizar para recopilar datos y analizarlos y tener el entorno de trabajo de una forma organizada.

1.3.4.3.5 Tipos de Proyectos

Los proyectos se pueden clasificar en: Proyectos económicos o productivos, de infraestructura, ambientales y sociales (implementación de procesos que generen cambios en las condiciones sociales del hombre y la sociedad) (Toro WEB, 2008, p.3.)

Los proyectos son de muchas clases, pero se puede establecer dos grandes grupos de proyectos: Proyectos de inversión privada y proyectos de inversión pública (León, WEB. 2007, p.24).

Los proyectos se pueden clasificar de acuerdo a la necesidad que tenga la persona que lo realiza, pueden ser de rentabilidad o de beneficio, también existen proyectos ambientales, de construcción, de inversión entre otros.

1.3.4.3.6 De Inversión Privada

Es realizado por un empresario particular para satisfacer sus objetivos. Los beneficios que la espera del proyecto, son los resultados del valor de la venta de los productos (bienes o servicios), que generara el proyecto (Graterol WEB, 2011, p.3).

Es un instrumento de decisión que orienta y apoya el proceso racional de toma de decisiones, permite juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas en la etapa de asignación de recursos para determinar la rentabilidad socioeconómica y privada del proyecto, en base a la cual se debe programar la inversión (Thompson WEB, 2006, p.1).

En este caso el fin del proyecto es lograr una rentabilidad económica financiera, de tal modo que permita recuperar la inversión de capital puesta por la empresa o inversionistas diversos, en la ejecución del proyecto.

1.3.4.3.7 De Inversión Pública

Busca cumplir con objetivos sociales a través de metas gubernamentales o alternativas, empleadas por programas de apoyo. Los terminas evolutivos estarán referidos al termino de las metas bajo criterios de tiempo o alcances poblacionales (Graterol WEB, 2011, p. 1).

Estos proyectos no son de naturaleza especial, simplemente toma criterios del diseño privado de proyectos y del diseño social, añadiendo aspectos como la medición económica, los beneficios sociales, A diferencia de los proyectos de Inversión Privada los proyectos de inversión pública son todos aquellos promovidos por entidades del gobierno (León, 2007, p.2).

Son financiados por los Gobiernos de turno con o sin ayuda de la cooperación internacional. Abarcan los proyectos productivos, de infraestructura, sociales e investigación. En la actualidad se combinan los proyectos de inversión privada y pública.

1.3.4.3.8Etapas de un Proyecto

Desde un punto de vista muy generalizado podemos decir que todo proyecto tiene tres grandes etapas. Fase de planificación: Se trata de establecer como el equipo de trabajo deberá satisfacer las restricciones de prestaciones, la planificación temporal y el coste. Fase de ejecución: Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización del proyecto. Fase de entrega: Es la culminación de la operación (Calvo WEB, 2007, p.1).

Un proyecto de inversión cualquiera que sea sigue un solo objetivo: los fines últimos de la organización. Estos fines comúnmente conocidos como la visión de la organización o simplemente su propósito de existencia, expresan las metas de largo plazo de la misma, dichas metas deben lograrse con resultados de corto

plazo, estos resultados provienen de los diversos cambios o propuestas de trabajo (León, WEB. 2007, p.24).

Para poder administrarlo en un contexto de calidad, un proyecto deberá pasar por varias fases, al final de las cuales deberán definirse los acontecimientos importantes. Cada etapa se relaciona con una prestación y una validación basada en un documento específico.

1.3.4.3.9 Pre-inversión

Es la fase preliminar para la ejecución de un proyecto que permite, mediante elaboración de estudios, demostrar las bondades técnicas, económicas-financieras, institucionales y sociales de este, en caso de llevarse a cabo (Graterol WEB, 2011, p. 1)

En la etapa de pre inversión, se deben realizar estudios de mercado, técnicos, económicos y financieros. Conviene abordarlos sucesivamente en orden, determinado por la cantidad y la calidad de la información disponible, por la profundidad del análisis realizado, y por el grado de confianza de los estudios mencionados (Graterol WEB, 2011, p.1).

La etapa de pre-inversión es la que marca el inicio de la evaluación del proyecto. Ella está compuesta por cuatro niveles: Idea, perfil, pre-factibilidad y factibilidad, esta etapa se realiza antes de la ejecución del proyecto para saber los beneficios que se obtendrán en el proyecto.

1.3.4.3.10 Inversión

Es el gasto de las empresas para mantener e incrementar su capacidad productiva; la inversión es el componente más volátil de la demanda agregada.

Las cuentas nacionales reflejan tres tipos de inversión: Maquinarias e instalaciones, Materias primas y productos terminados y en proceso de fabricación, Viviendas (Rodríguez WEB, 2009, p. 71).

En términos generales, los factores determinantes de la función inversión son: la tasa de interés y las expectativas empresariales.

La función de inversión tiene pendiente negativa, dado que la baja en la tasa de interés del mercado implica una disminución en los costos de financiamiento volviendo rentables más proyectos (Rodríguez WEB, 2009, p. 71).

Se puede decir que la inversión es la relación de los activos fijos y otros activos que van a formar parte de la inversión. Se subdividen en tres grupos: elementos de infraestructura y estructura. Maquinaria y equipos de producción estudios y proyectos.

1.3.4.3.11 Operación

Es la etapa en que el proyecto entra en producción, iniciándose la corriente de ingresos generados por la venta del bien o servicio resultado de las operaciones, los que deben cubrir satisfactoriamente a los costos y gastos en que sea necesario incurrir (Graterol WEB, 2011, p. 7).

Esta etapa se inicia cuando la empresa entra a producir hasta el momento en que termine la vida útil del proyecto, periodo en el que se hará el análisis evaluación de los resultados obtenidos. La determinación de la vida útil de un proyecto puede determinarse por el periodo de obsolescencia del activo fijo más importante (ejemplo: maquinarias y equipo de procesamiento (Graterol WEB, 2011, p.7).

Es el último ciclo del proyecto y en esta se generan los beneficios para los cuales el proyecto fue diseñado, para esta fase se recomienda la evaluación de resultados o impacto, así como la eficiencia y eficacia del cumplimiento de los objetivos trazados en el diseño del proyecto

1.3.4.3.12 Programas

Un Programa es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución (Ramírez WEB, 2011, p.1).

El programa es un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Establece las prioridades de intervención, identifica y ordena los proyectos, define el marco institucional y asigna los recursos a utilizar, un programa tiene una duración de uno a cinco años (UTPL WEB, 2011, p.5).

La importancia de los programas es que suministran información e indican el estado de avance de las actividades, mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control, identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, determinan los recursos que necesitan y Disminuyen los costos.

1.3.5 Plan de Desarrollo Estratégico

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos (Ordaz y Saldaña WEB, 2009, p.1).

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos (Ordaz y Saldaña WEB, 2009, p.1).

La aplicación de un plan de desarrollo Estratégico en una empresa ayuda a mejorar los procesos que realiza, permite el logro de los objetivos que la empresa se ha propuesto a lo largo del tiempo pero realizando modificaciones temporales necesarias.

1.3.5.1 Finalidad del Plan Estratégico

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros (Evoli WEB, 2009, p. 1).

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados (Evoli WEB, 2009, p. 1).

Un plan estratégico tiene como finalidad realizar distintas actividades, proyectos o programas para que una empresa pueda realizar de una mejor manera las distintas actividades que se realicen dentro de ella y pueda obtener mejores resultados.

1.3.5.2 Momentos del Plan Estratégico

Los principales momentos de planificación que se han aplicado, en especial en América Latina tanto en el sector privado como en el sector público giran alrededor de los siguientes:

1.3.5.2.1 Momento normativo (¿a dónde queremos llegar?)

Aquí se trata de responder a la cuestión del “deber ser” del plan; hace referencia a lo que se quiere llegar. A través de este diseño del “deber ser” se expresa la situación objetivo y de ella se deriva el arco direccional del plan y las estrategias de acción. La cuestión fundamental es: ¿a dónde queremos llegar?, ¿qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a la situación objetivo a la que se quiere llegar? (Fernández y Evellan, 2002, p. 325).

Desde el punto de vista filosófico (o ideológico-político si se quiere plantearlo en estos términos), el momento normativo viene a ser como un marco referencial que, por una parte, configura un sistema de valores que inspira o proporciona direccionalidad a la acción y, por otra, ofrece objetivos y finalidades que se sitúan en el horizonte utópico (Fernández y Evellan, 2002, p. 325).

Este momento explica ¿a dónde queremos llegar? Se expresa el objetivo a cumplir y se realiza un plan que contenga diferentes estrategias para saber qué hacer y a donde llegar.

Las características de este tipo de planificación se centra a:

- Planes voluminosos, costosos y dilatados en su elaboración.
- Planes con énfasis en la investigación diagnóstica y a largo plazo.
- La elaboración no es participativa, depende solamente del equipo planificador, evidenciándose poco compromiso del resto de sectores de la organización.

1.3.5.2.2 Momento táctico/operacional (¿cómo hacer para el logro de los objetivos?)

En este momento se concretan las diferentes propuestas o alternativas de cambio planteadas en el momento anterior. Es decir se estructura la programación general y operativa del plan. Para ello se utilizan varias categorías: Programas, subprogramas, proyectos, subproyectos, metas, indicadores de gestión, actividades, tiempo, presupuesto y responsables (UTPL WEB, 2011, p.1).

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de coyuntura” que el citado Matus define como el “camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor estima posible. El arco situacional se refiere a la vía de transición entre dos situaciones inmediatas cualesquiera” que permiten avanzar hacia el cumplimiento del plan o programa (Cleri, 2003, p. 237).

Es la fase en la que se deben producir los hechos u operaciones que van provocando el cambio situacional. Se recorre un “arco de coyuntura” que es el camino que media entre la situación inicial y la situación inmediata siguiente que un actor estima posible

De lo que se trata es de establecer “cómo hacer”. Para ello:

Se instrumentaliza e implementa el momento normativo.

Se eligen los medios para el logro de los objetivos.

Se establecen los cursos de acción.

Se busca la coherencia, compatibilidad, consistencia, operatividad e integralidad de las diferentes decisiones.

Y... se procede a hacerlo. Ya estamos en el momento que, dentro de la estructura básica de procedimiento, denominamos la ejecución del programa

1.3.5.2.3 Momento analítico/explicativo (¿qué pasa? ¿Cuál es la situación?)

En esta fase o momento se trata de responder a la cuestión ¿qué pasa?, ¿cuál es la situación de la que partimos? Este momento es el de la formulación del diagnóstico (Cleri, 2003, p.239).

Para elaborar este diagnóstico (llamado situación inicial en la planificación estratégica, es preciso realizar un ensamble articulado de cuatro niveles de análisis:

- Antecedentes: análisis de cómo se ha llegado a esa situación.
- Problema en sí, o situación problema que se desea mejorar o transformar.
- Tendencias o prognosis, para identificar las situaciones futuras predominantes, elaborando diferentes escenarios acerca de lo que sucedería si las tendencias presentes se mantienen.
- Contexto: enmarcando la situación-problema que se estudia, en la totalidad social de la que forma parte (Cleri, 2003, p.239).

En el momento analítico explicativo se responde a la cuestión ¿Qué pasa? En qué situación nos encontramos desde el momento en el que partimos en este momento se debe realizar un diagnóstico para analizar la situación actual de la empresa.

1.3.5.2.4 Momento estratégico (¿qué camino ir haciendo?)

En el momento estratégico se propone estrategias para hacer viable el diseño propuesto. Se detectan los obstáculos políticos, culturales, organizativos, cognoscitivos. Legales y las herramientas o caminos para sortearlos.

Para actuar eficazmente, se hace necesario el “cálculo situación interactivo” entre todos los actores y factores sociales presentes en la situación, ya sea su papel positivo, negativo o neutro (Zarate y Artesi, 2007, p.48.)

En este momento se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posible, frente a los problemas y amenazas, así como a las fortalezas y oportunidades que se presentan tanto en el medio interno como externo, pero adicionalmente considera lo proyectado en los escenarios y lo previsto en la visión, misión y los grandes objetivos y políticas (UTPL WEB, 2011, p.1).

La cuestión fundamental de esta fase o momento podría resumirse en lo siguiente: ¿Qué camino ir haciendo para transformar la situación inicial de acuerdo a los cambios que hay que realizar para llegar a la situación objetivo a la que se pretende alcanzar? Y sobre todo, ¿cómo superar los obstáculos y restricciones, que dificultan la realización de las operaciones y actividades propuestas?

CAPITULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 Breve Caracterización de la Empresa

2.2 METODOLOGÍA E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

2.2.1. Tipos de investigación

Se utilizó la investigación Descriptivo, porque nos permite detallar los fenómenos, situaciones, contextos y eventos. Verificar como son y cómo se detallan, buscando especificar las propiedades características y perfiles de las personas o grupos que conforman Liga Deportiva Cantonal de La Maná. Para luego poder medir, evaluar y recolectar los datos sobre las variables, aspectos, dimensiones, o componentes de los fenómenos que estamos investigando.

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la Liga Deportiva Cantonal A través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento con las siguientes etapas.

2.2.2. Metodología no experimental

Utilizaremos la metodología no experimental, porque detallan los fenómenos, situaciones, contextos y eventos que detallan como son y cómo se manifiestan para buscar y especificar las propiedades, características y perfiles de los dirigentes, entrenadores y jugadores para entrar a un proceso de evaluación del fenómeno de investigación.

2.2.3 Unidad de estudio.

A continuación se detalla cada uno de ellos con sus diferentes cargos que desempeña dentro de la misma

Cuadro No 1
Directorio de La Liga Deportiva Cantonal La Maná

DIRECTORIO	CANTIDAD	INSTRUMENTO
Presidente	1	ENTREVISTA
Vicepresidente	1	ENTREVISTA
TOTAL DIRECTORIO	2	
PERSONAL DE APOYO		CANTIDAD
Contador	1	ENCUESTA
Entrenadores	7	
Deportistas	100	
TOTAL PERSONAL DE APOYO	108	
T O T A L	110	

El autor considera que la población es demasiado pequeña por lo tanto se trabajara con la totalidad del universo.

2.2.4 Métodos y técnicas.

Para investigación de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para la Liga Deportiva Cantonal, Como técnicas utilizaremos métodos empíricos porque revelan y explican las características de los fenómenos fundamentales y utilizaremos entrevistas, encuestas y observaciones, Método inductivo, deductivo y dialéctico.

Luego realizaremos el trabajo de campo para realizar el análisis y tabulación de la información recopilada utilizando software como hoja de cálculo para el efecto.

2.2.4.1 Métodos.

2.2.2.4.1.1. Método Empírico

Este método se aplicó para llegar a determinar conclusiones de la Liga Deportiva Cantonal de La Maná a través de experiencia, este método está en el sentido común, las creencias, las historias y la filosofía en la objetividad del conocimiento humano de la misma, y se centró en la realidad y la objetividad de esta institución deportiva.

2.2.4.1.2. Método Inductivo

Con este método encontramos el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptadas como válidas, para llegar a conclusiones cuya aplicaciones sea de carácter general, el método se inició con un estudio individual de los hechos y se formularon conclusiones universales que se postulan como leyes, principios fundamentales de una teoría para La liga Cantonal.

2.2.4.1.3. Método Deductivo

Se utilizó este método de razonamiento que consistió en obtener conclusiones generales para aplicaciones particulares, la aplicación se inició con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

2.2.4.1.4. Método Dialéctico.

Partió del problema planteado a La Liga Cantonal de La Maná por la teoría del conocimiento y por la lógica llegó a los problemas de la estética

2.2.4.2. Técnicas.

2.2.4.2.1. Entrevista

Con esta técnica oral de comunicación interpersonal, ayudo como finalidad tener información en relación a un objetivo planteado esta institución deportiva que llevo a satisfacer la necesidad de llegar a una mutua distracción, el intercambio verbal fue solamente un vínculo para alcanzar tal meta en la Liga Cantonal La Maná

2.2.4.2.2. Encuesta

Esta técnica primaria nos dio información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantizo que la información proporcionada por una muestra que fue analizada mediante métodos cuantitativos para que los resultados sean extra potables con determinados errores y confianza para la población de la Liga Cantonal La Maná, las encuestas se realizó, personales y grupal.

2.2.4.2.3. Observación

Con esta técnica de observación, nos dio la oportunidad de mirar detenidamente el entorno de La Liga deportiva Cantonal. Pero el sentido del trabajo científico, la observación nos permitió estudiar con nuestro sentido de acción y nuestra experiencia como investigador.

2.3 PREGUNTAS CIENTÍFICA

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos y conceptuales relacionados con el diseño del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que apoye la Gestión de los Directivos de la Liga Deportiva Cantonal de la Maná?
- ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta la Directiva de la Liga Deportiva Cantonal de La Maná al no contar con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional?
- ¿Qué componentes o características debe contener el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para mejorar la gestión de la Liga Deportiva Cantonal de La Maná?

2.5 Análisis e Interpretación de Resultados de la Investigación de Campo

El presente trabajo está basado en resultados reales obtenidos por medio de encuestas realizadas al personal directivo, administrativo, operativo y clientes, quienes colaboraron con la investigación de campo, aportando la información requerida.

2.5.1 Aplicación de la entrevistas

Entrevista dirigida al Directorio de la Liga cantonal La Maná: Presidente.

1.- ¿Considera Usted que la Liga Cantonal ha centrado sus esfuerzos en el fomento y desarrollo deportivo contribuyendo de esta manera a un desarrollo integral de sus deportistas?

El objetivo de la Liga Cantonal es velar por el desarrollo integral de sus deportistas al igual que de todo el personal que labora en ella

2.- El equipo humano con el que cuenta La Liga Cantonal está comprometido y calificado el cual promueva el progreso de la Cultura Física en el Cantón.

El personal de acuerdo a sus posibilidades se ha desenvuelto de la mejor manera posible pero hay que tomar en cuenta que los resultados no son los esperados. Para poder alcanzar los mejores resultados o desempeño de nuestro personal debemos contar con un plan de desarrollo específico y contar con los medios necesarios para ello ya sea con tecnología de punta y llenar vacíos existentes con ideas innovadoras que permitan desarrollarse en un medio adecuado.

3.- Considera usted que dentro de cinco años la Liga Cantonal podrá alcanzar niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores.

Esperemos que así sea, y podamos alcanzar todos nuestros objetivos

4.- ¿Los objetivos planteados por la Liga Cantonal han logrado verse plasmados en obras?

No en todos los casos debemos estar en la espera de la colaboración de la Federación de Cotopaxi al igual que el Ministerio del Deporte.

5.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico ayuda a prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno?

Tenía una idea pero ahora está más claro cuál es el rol que juega un Plan Estratégico para el desarrollo de la Liga.

6.- Estaría usted de acuerdo que en la Liga cantonal se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo

Por supuesto esto nos ayudaría de mucho ya que tendríamos una base en la cual trabajar y sobretodo poder apoyarnos en estudios técnicos hacia los organismos de control

Entrevista dirigida al Directorio de la Liga cantonal La Maná: Vicepresidente

1.- Considera Usted que la Liga Cantonal ha centrado sus esfuerzos en el fomento y desarrollo deportivo contribuyendo de esta manera a un desarrollo integral de sus deportistas?

Si como es una institución que trabaja con la mayor parte de gente joven se pretende con ellos tener una adecuada educación tanto deportiva como profesional.

2.- El equipo humano con el que cuenta La Liga Cantonal está comprometido y calificado el cual promueva el progreso de la Cultura Física en el Cantón.

Si, contamos con un excelente personal el cual se encuentra calificado y tenemos también muchos estudiantes los cuales se encuentran satisfechos con el trabajo realizado por los mismos

3.- Considera usted que dentro de cinco años la Liga Cantonal podrá alcanzar niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores.

Si trabajamos todos en conjunto lograremos buenos resultados

4.- ¿Los objetivos planteados por la Liga Cantonal han logrado verse plasmados en obras?

No, en muchos de los casos no se ha podido.

5.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico ayuda a prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno?

No lo sabía, pero sería muy bueno que se aplique en la Liga Cantonal

6.- Estaría usted de acuerdo que en la Liga cantonal se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo.

Por supuesto si eso nos ayuda a prever las cosas y mejorarlas nos ayudaría de mucho.

2.6.4. Encuesta dirigida al Personal de Apoyo de la Liga Cantonal La Maná

1.- ¿Cómo considera usted a la Misión de la Liga Cantonal?

Cuadro No. 3

Misión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	55	51%
Muy Buena	18	17%
Buena	13	12%
Regular	22	20%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: Como se puede apreciar en el cuadro anterior, el 51% de los entrevistados opina que la misión de la Liga Cantonal es excelente, el 12% bueno que representan a la totalidad de entrevistados que es regular en su opinión sobre la Misión.

2.- Qué opina usted sobre cómo se Administra la Liga Cantonal

Cuadro No. 4

Administración

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	73	68%
Muy Buena	23	21%
Buena	9	8%
Regular	3	3%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: Se puede observar que el 68% del personal de la Liga opina que las Administración es excelentes, el 21% muy buena, el 8% buena y el 3% regular. Por lo tanto la administración en la Liga Cantonal está acorde a las necesidades de todo el personal.

3.- ¿Los objetivos que se plantea la Liga según su prescripción son?

Cuadro No. 5

Objetivos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	45	42%
Muy Buena	45	42%
Buena	10	9%
Regular	8	7%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 42% de los entrevistados opina que los objetivos son excelentes, el 42 % muy bueno, el 9% buenos y el 7% regulares, por lo tanto el personal están conformes con los objetivos planteados.

4.- La visión que se planteó la Liga es:

Cuadro No. 6

Visión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	67	62%
Muy Buena	25	23%
Buena	10	9%
Regular	6	6%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 62% de los entrevistados opina que la Visión que ofrece la Liga es excelentes, el 23% muy bueno, el 9% bueno y el 6% regular, por lo tanto el personal está consciente de la importancia que tiene la Visión dentro de la institución.

5.- Las oportunidades que tiene la liga de ganar competencias es:

Cuadro No. 7
Oportunidades

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	70	65%
Muy Buena	20	19%
Buena	10	9%
Regular	8	7%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: Como podemos observar el 65% de los entrevistados opina que las oportunidades que tiene la liga para su crecimiento son excelentes, el 19% muy bueno, el 9% bueno y el 7% regulares, por lo tanto las oportunidades que se le presentan a la Liga son muy prometedoras.

6.- Las amenazas a las cuales se enfrenta la Liga en relación a otras instituciones del deporte son:

Cuadro No. 8
Amenazas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Más altos	60	56%
Iguals	28	26%
Más bajos	20	19%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: Como podemos observar el 56% de los entrevistados opina que las amenazas que enfrenta la Liga en relación a otras instituciones del deporte son más altos, el 26% igual y el 19% más bajos, por lo tanto se debe analizar todo lo relacionado al Ministerio del Deporte y las Federaciones.

7.- ¿Qué opinión tiene usted de la atención que recibe el personal de la Liga?

Cuadro No. 9
Atención al personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelentes	50	46%
Muy Buena	50	46%
Buena	4	4%
Regular	4	4%
TOTAL	108	1

Análisis e interpretación: Como podemos observar el 46% de los entrevistados opina que la atención brindada es excelente, el 46% muy bueno, el 4% bueno y el 4% regulares, por lo tanto los entrevistados tienen una muy buena opinión sobre la atención brindada.

8.- ¿Cree usted que la Liga ha crecido en los últimos años?

Cuadro No. 10
Crecimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S I	80	74%
N O	28	26%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 74% de los entrevistados opina que si ha existido un crecimiento significativo de la Liga, mientras que un 26% no lo considera así, pudiendo interpretarse que ha existido un cambio significativo en la Liga expresado en la adquisición de bienes y el mantenimiento permanente de las instalaciones deportivas

9.- ¿La capacitación que recibe el personal es el adecuado?

Cuadro No. 11

Capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S I	80	74%
N O	28	26%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 74% de los entrevistados opina que si ha existido capacitación al personal de la institución, mientras que un 26% no lo considera así, razón por la cual se puede interpretar que la capacitación ha sido brindada a la institución.

10.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico ayuda a prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno?

Cuadro No. 12

Prevención de errores

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S I	25	23%
N O	83	77%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 23% de los entrevistados manifiestan que conocían los beneficios que contrae un Plan de Desarrollo Estratégico, mientras que un 77% no lo considera así, razón por la cual se puede interpretar que se desconoce las ventajas de un Plan Estratégico.

11.-Considera usted que dentro de cinco años la Liga Cantonal podrá alcanzar niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores.

Cuadro No. 13

Niveles de productividad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S I	62	57%
N O	46	43%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 57% de los entrevistados manifiestan que la Liga Cantonal si podrá alcanzar los niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores y el 43% no lo considera así, razón por la cual se puede interpretar que si se alcanzara los niveles de productividad en los próximos cinco años.

12.- Estaría usted de acuerdo que en la Liga cantonal se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo.

Cuadro No. 14

Plan Estratégico

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
S I	108	100%
N O	0	0%
TOTAL	108	100%

Análisis e interpretación: El 100% de los entrevistados manifiestan que en la Liga Cantonal es necesaria la aplicación de un Plan Estratégico lo cual le ayudara a alcanzar sus objetivos planteados y mejorar significativamente con respecto a los periodos anteriores

2.5.4 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La Misión y la Visión de la Liga Cantonal se encuentra enmarcada con los objetivos planteados.
- La Administración de la Liga Cantonal está de acuerdo a las exigencias actuales pero debería mejorarse para los próximos años.
- Las oportunidades que tiene la Liga Cantonal son excelentes las cuales deben ser aprovechadas al máximo y minimizar las amenazas que estaría enfrentando la institución.
- El personal que labora en la institución recibe una atención excelente en cuando al trato personal pero falta capacitación en temas específicos para el correcto funcionamiento de la Institución.
- Los directivos y el personal desconocen sobre las ventajas que representa la aplicación de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, con relación a los niveles de productividad que esta representaría.
- La Liga Cantonal no cuenta con un Plan de Desarrollo Estratégico lo que es indispensable para un debido proceso en las diferentes tareas que se realizan.

Recomendaciones

- Mantener la Misión y Visión de la institución para seguir beneficiando a los deportistas del Cantón, y plantearse objetivos que sean alcanzables dentro de la Institución.
- Mejorar la Administración con el objeto de que la coordinación de los recursos sea eficaz y eficiente para así lograr los objetivos con la máxima productividad.
- Potencializar los factores que resultan positivos o favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la institución, y que permiten obtener ventajas competitivas, y a su vez minimizar las amenazas que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
- Todo el personal deben mejorar sus conocimientos sobre planes de desarrollo, asistiendo a charlas en las que se hable de estos temas, buscando ayuda en centros de capacitación los cuales les actualicen en sus conocimientos.
- Planificar capacitaciones sobre Planes Estratégicos con personas especializadas en este tema para que el personal tenga claro lo que es un proyecto o un plan de desarrollo y de esta manera puedan desenvolverse mejor dentro de su trabajo.
- Aplicar el Diseño de Plan Estratégico de Desarrollo Institucional propuesto, para mejorar las actividades que realiza la Liga Cantonal.

2.7Diseño de la Propuesta

2.7.1 Datos Informativos

Nombre de la empresa: Liga Deportiva Cantonal La Maná

Dirección: Av. San Pablo y Pujili

Teléfono: (03) 2688-767

Presidente: Lcdo. Carlos Tútillo.

Se justifica el desarrollo del trabajo de investigación por la razón de querer aportar con un plan estratégico de desarrollo orientado a brindar un apoyo teórico y técnico, que tiene como objetivo principal mejorar la gestión administrativa y su desarrollo institucional, para la Liga Deportiva Cantonal de La Maná

Es así que se considera primordial el diseño de un adecuado plan estratégico de desarrollo que al implementarlo proporcione a la entidad una herramienta administrativa que mejore su situación actual, al corregir deficiencias presentes y prevenir errores a futuro; ya que mediante este aporte práctico se obtendrá resultados positivos dentro de todas las actividades que realiza la Institución

Se considera importante señalar que la presente investigación se realiza por primera vez dentro de la Liga Deportiva Cantonal de La Maná, aspecto que expresa originalidad y además posee perspectivas positivas para obtener un desarrollo óptimo en su estudio.

Un factor que favorece a la elaboración del proyecto es la predisposición de los dirigentes de la institución, pues están conscientes de la necesidad de un plan estratégico de desarrollo. Además se cuenta con los conocimientos y fuentes de información suficientes que permitirán el adecuado desarrollo de dicha investigación.

Los beneficiarios del proyecto serán: los dirigentes de la institución, los deportistas, el postulante y la ciudadanía en general.

2.7.3 Objetivos

2.7.3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan Estratégico de Desarrollo para la obtención de una herramienta de planificación que oriente todo el accionar de La Liga Deportiva Cantonal del Cantón La Maná, provincia de Cotopaxi; en el periodo 2012-2016

2.7.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Liga Deportiva Cantonal en relación a conocimientos sobre planes de desarrollo.
- Optimizar el direccionamiento estratégico.
- Elaborar principios, valores y objetivos de La Liga Deportiva Cantonal para mejorar el accionar de la misma.
- Estructurar la matriz FODA para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Establecer mecanismos participativos para la respectiva sociabilización de temas relacionados a planificación.
- Planificar alternativas de capacitación para mejorar el direccionamiento de la Institución

CAPITULO III

Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de La Liga Deportiva Cantonal de La Maná 2012 - 2016

3.1 MISIÓN

Para establecer la misión de La Liga Deportiva Cantonal se aplicó una encuesta a las personas representativas de la Liga Deportiva Cantonal , luego se procedió a recolectar, tabular, analizar, y evaluar la información y empleando técnicas de consenso, para afianzar las ideas y llegar a un acuerdo sobre la declaración única de la misión. Es así como se determinó la Misión de la Liga Deportiva Cantonal, la misma que fue aprobada en consenso por las personas representantes de la Institución

Misión del Liga Deportiva Cantonal

La Liga Deportiva Cantonal del Cantón La Maná presta servicios deportivos proveyendo soluciones a las necesidades nuestros deportistas con instalaciones accesibles de en un ambiente cálido, amplio, cómodo y moderno, contribuyendo de esta manera a mejorar su calidad de vida. Impulsando y fomentando el desarrollo del deporte en la ciudad en forma permanente.

3.2 Análisis Situacional Medio Externo

El análisis externo del medio ambiente incluye su estudio y la relación de este con los objetivos y estrategias de la Liga, considerando perfiles de Oportunidades y Amenazas del Medio, para lo cual se realizó encuestas dentro y fuera de la Liga.

3.2.1 Análisis del macro entorno de la Liga

3.2.1.1 Factores económicos

Los factores económicos son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional, que tienen relación directa con el normal desenvolvimiento de la Liga.

Cuadro No. 15
Factores Económicos

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA (Directivos)	INFORMANTES
FE1	Situación Económica a nivel nacional	Estable	Estabilidad de precios	Precios de pasajes fijos	01 03
FE2	Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada	Constante	Incremento de deportistas	Atención a los deportistas	03 04

3.2.1.2 Factores Socio – Culturales

Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores.

Cuadro No. 16
Factores Socio – Culturales

CÓD .	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
FS-C1	Apoyo del Ministerio del Deporte	Latente	Mejor desenvolvimiento en los labores	Indiferente	01 02
FS-C2	Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias	Latente	Mejor eficiencia en el servicio	Indiferente	01 02
FS-C3	Cambios gubernamentales	Latente	Desconocimiento en administración	Indiferente	01 02

3.2.1.3 Factores Geográficos

Son los relativos a la ubicación, topografía, clima y recursos naturales.

Cuadro No. 17
Factores Geográficos

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
FG1	Relación y apoyo con las autoridades locales	Optima	Acceso fácil y rápido de deportistas	Indiferente	01 02
FG2	Instalaciones Propias	Optima	Reducción de gastos	Indiferente	01 02

3.2.2 Análisis del micro entorno de la liga

El análisis del micro entorno está compuesto por una serie de factores que actúan en el entorno directo con la Liga Deportiva Cantonal, los mismos que favorecen o perjudican a la capacidad de atención que posee la misma.

3.2.2.1 Clientes reales

Se determina por la agrupación de los principales deportistas de la Liga Deportiva Cantonal.

Cuadro No. 18
Clientes Reales

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CR1	Clientes internos	Permanente	Buen volumen de uso de las instalaciones	Mantener la calidad del servicio	01 02
CR2	Clientes externos	Permanente	Uso constantes	Mantener calidad del servicio	01 02
CR3	Otros clientes	Variable	Difusión de la asociación	Atención de la demanda	01 02

3.2.2.2 Clientes Potenciales

Su agrupación responde a las características que poseen los posibles clientes a los que podría satisfacer la Liga Deportiva Cantonal.

Cuadro No. 19
Clientes Potenciales

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CP1	Nuevos deportistas	Creciente	Incremento de la demanda	Indiferente	01 02
CP2	Nuevas disciplinas deportivas	Ocasionales	Poco perjudicial	Indiferentes	01 02 04

3.2.2.3 Competencia Real

Dentro de la competencia real de la Liga se consideró a las canchas deportivas privadas que son las que representan una competencia real para la institución.

Cuadro No. 20
Competencia Real

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
OR1	Canchas deportivas privadas	Permanente	Alto perjuicio	Indiferente	01 02

3.2.2.4 Competencia Potencial

La competencia potencial para La Liga representa la aparición de nuevas instituciones con similares características

Cuadro No. 21
Competencia Potencial

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
OP1	Aparición de ligas de características similares	Posible	Perjudica a la Liga	Indiferente	01 02 03

3.2.2.5 Gestión

Cuadro No. 22

Gestión

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
PV1	Gestión	Gestión administrativa poco eficiente	Liderazgo deficiente	Indiferente	01 02
PV2	Gestión Externos	Presupuesto deficiente	Recursos mínimos	Indiferente	01 02

3.3 Determinación de los factores estratégicos externos

3.3.1 Matriz de prioridades externas

La Matriz de prioridades externas es la determinación de los factores estratégicos externos de La Liga Deportiva Cantonal, para lo cual se utiliza la técnica de reducción de listado de los factores claves, que se denomina Matriz de Prioridades.

Cuadro No. 23

Matriz de prioridades externas

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	FE2, FS-C1, FG1, CR1	CR2, CR3, FS-C3	
	MEDIANA	FS-C2, OR1	FG2, CP1, CP2, OP1	
	BAJA			FE1, PV1, PV2
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

Análisis

Se han determinado 15 Factores Estratégicos Externos, los mismos que se han situado en los cuadrantes de alta prioridad analizando si el impacto que producen en el Liga Deportiva Cantonal es alto, medio o bajo (Posibilidad de Impacto) y al analizar el impacto se analiza la posibilidad de que sigan ocurriendo (Posibilidad de Ocurrencia).

Los Factores que se determinó con alto grado de impacto y alto grado de ocurrencia para La Liga Deportiva Cantonal son: Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada, Apoyo del Ministerio del Deporte, Relación y apoyo con las autoridades locales y Clientes Internos.

Se establece que los factores que tienen alta prioridad en el análisis son los que se encuentran situados en los cuadrantes de posibilidad de impacto y ocurrencia alto y medio; estos serán considerados en la elaboración de la Matriz de Perfil Estratégico Externo.

3.3.3 Perfil estratégico externo

La Matriz del Perfil Estratégico Externo es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Liga.

Dependiendo del impacto e importancia, se puede precisar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza, una gran amenaza, una oportunidad o una gran oportunidad para la Liga Deportiva Cantonal.

Así mismo en función del análisis de impacto e importancia se puede determinar si los factores no representan ni amenazas ni oportunidades para el Liga Deportiva Cantonal (Equilibrio).

Las oportunidades son hechos o fuerzas del medio externo, que no se encuentran bajo el control de la Liga y que una vez entendidas posibilitarían la consecución de los objetivos de la misma.

Una amenaza es un hecho o fuerza del medio externo que no se encuentra bajo el control de la Liga, y que puede constituirse en una desventaja o riesgo para la misma.

Cuadro No. 24
Perfil estratégico externo

CÓD.	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad	
FE2	Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada, Constante					0	TOTAL
FS-C1	Apoyo del Ministerio del Deporte, Latente			0		0	
FG1	Relación y apoyo con las autoridades locales, Optima			0		0	
CR1	Clientes Internos, Permanentes					0	
CR2	Clientes Externo, Permanentes					0	
CR3	Otros Clientes, Variables				0	0	
FS-C3	Cambios gubernamentales, Latente		0			0	
FS-C2	Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias, Latente		0			0	
FG2	Instalación Propia, Optima			0		0	
CP1	Nuevos deportistas, Creciente					0	
CP2	Nuevas disciplinas deportivas, Ocasionales					0	
OP1	Crecimiento de empresas similares, Posiblemente					0	
OR1	Canchas deportivas privadas			0		0	
SUMA		1	3	3	3	3	13
PORCENTAJE		8	23	23	23	23	100

Análisis

El Perfil Estratégico Externo, muestra un conjunto de Amenazas y Grandes Amenazas, las mismas que influyen en la toma de decisiones y el desenvolvimiento de la Liga, por tal razón se busca soluciones o alternativas con la finalidad de disminuir el grado de impacto negativo para la Liga Deportiva Cantonal. A su vez muestra las Oportunidades y Grandes Oportunidades, las cuales se deben aprovechar en beneficio de la Liga. Se muestra también una columna de Equilibrio, que indica que esos factores no muestran ni una ventaja ni una desventaja representativa cooperativa.

Analizando cuantitativamente se ha determinado un 8% de Grandes Amenazas y un 23% de Amenazas; las oportunidades alcanzan un 23%, mientras que las Grandes Oportunidades llegan al 23%.

Partiendo de los resultados obtenidos, se evidencia un considerable porcentaje de amenazas, motivo por el cual se deben estructurar estrategias que permitan eliminar o minimizar el impacto negativo que pudieren ocasionar. Se indica también que las oportunidades presentan un porcentaje alto, por lo tanto, tienen buena incidencia en el desenvolvimiento empresarial.

3.3.3 Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

Los factores descritos en esta Matriz son los mismos que se analizaron en la Matriz de Perfil Estratégico Externo, con la diferencia de que en esta Matriz cada factor está calificado de acuerdo al impacto y respuesta de la Institución. No se incluyen los factores que no representan ni ventaja ni desventaja para la Liga Deportiva Cantonal. (Equilibrio)

Cuadro No. 25
Capacidad de respuesta a factores estratégicos externos

CÓD.	FACTORES	PESO IMPACTO		Valor de la Capacidad de Respuesta	Valor de la calificación de respuesta
		Importancia Ponderada	Peso Ponderado		
FE2	Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada, Constante	10	0,10	7	0,70
FS-C1	Apoyo del Ministerio del Deporte, Latente	9	0,09	8	0,72
FG1	Relación y apoyo con las autoridades locales, Optima	9	0,09	6	0,54
CR1	Clientes Internos, Permanente	10	0,10	7	0,70
CR2	Clientes Externos, Permanente	9	0,09	7	0,81
FS-C3	Cambios gubernamentales, Latente	8	0,08	7	0,56
FS-C2	Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias, Latente	10	0,10	8	0,80
CP1	Nuevos deportistas, Crecientes	8	0,08	7	0,56
CP2	Nuevas disciplinas deportivas, Ocasionales	9	0,09	7	0,63
OP1	Aparición de ligas de características similares, Posiblemente	10	0,10	6	0,60
OR1	Canchas deportivas privadas, ocasionales	8	0,08	5	0,40
TOTAL		100	1,00		7,02

Análisis

La respuesta encontrada es de 7,02 lo que implica que el Liga Deportiva Cantonal no está considerando al entorno como factor determinante de su desenvolvimiento, dentro de este análisis se establece que es baja la capacidad de respuesta para contrarrestar amenazas y grandes amenazas como: Creación de empresa similares y; también se determina que es baja su capacidad de respuesta para oportunidades como: Nuevos deportistas, Nuevas disciplinas deportivas y Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada.

El valor de capacidad de respuesta antes mencionado indica que es necesario realizar un plan para establecer estrategias que permitan minimizar el impacto de las amenazas y aprovechar las oportunidades.

3.4 Análisis situacional Medio Interno

Para este análisis interno se realizó una encuesta aplicada a las personas más representativas de la Liga Deportiva Cantonal; determinando los factores en los cuales la Liga presenta ventajas y desventajas competitivas.

Se divide a la Liga en capacidades: Directiva, Competitiva, Financiera y de Talento Humano.

3.4.1 Capacidad directiva

Se refiere a todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo.

Cuadro No. 26
Capacidad Directiva

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CD1	Coordinación	Deficiente	No se optimiza el tiempo	No se cumple con las tareas	01 02 04
CD2	Organización	Deficiente	No existe una buena estructura orgánica	No hay una buena asignación de funciones	01 02 04
CD3	Planificación	Inexistente	Falta de objetivos	Acceder a la presente investigación	01 02 04
CD4	Comunicación	Estándar	Se cumple con tareas encomendadas	Se cumple con las actividades	01 02 04
CD5	Obligaciones tributarias	Al día	Evitar sanciones	Seguimiento de normas tributarias	01 02 04
CD6	Inseguridad	Deficiente	Poca seguridad	Conseguir más personal	01 02

				de seguridad	
CD7	Control Interno	Deficiente	Poco control	Que el Control Interno cumpla sus obligaciones	01 02

3.4.2 Capacidad competitiva

Son todos los aspectos relacionados con el área productiva y tecnológica de la Liga, indica su nivel de ventaja y desventaja ante los mismos factores de la competencia. Las empresas que se toma en cuenta para este análisis son las que representan competencia directa con la Institución

Cuadro No. 27
Capacidad competitiva

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CC1	Instalaciones físicas	Adecuadas	Poco utilidad	Poca promoción	01 02
CC2	Servicios complementarios	Optimo	Buena calidad del Producto	Mantenimiento eventual	01 02
CC3	Servicio de transporte	Adecuadas	Satisfactorio	Indiferente	01 02
CC4	Sistema informático	Eficiente	Cumple con los requerimientos	Indiferentes	01 02
CC5	Infraestructura	Adecuada	Seguridad para trabajadores	Indiferente	01 02
CC6	Control	Deficiente	Poco control del personal	Indiferente	01 02
CC7	Publicidad	Inexistente	Mínimo incremento de Nuevos deportistas	Indiferente	01 02
CC8	Nuevas disciplinas deportivas	Equilibrio	Se aprovechan nuevos deportistas	Indiferente	01 02

3.4.3 Capacidad financiera

Aquí se incluye los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la Liga.

Cuadro No. 28
Capacidad financiera

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CF1	Inestabilidad laboral	Inadecuado	Inseguridad de trabajo	No se cumple con la ley	01 02
CF2	Cuentas por cobrar	Aceptables	Liquidez en la Liga	Indiferente	01 02
CF3	Cuentas por pagar	Mínimo	Liquidez en la Liga	Indiferente	01 02

3.4.4 Capacidad de talento humano

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano

Cuadro No. 29
Capacidad talento humano

CÓD.	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	RESPUESTA	INFORMANTES
CT1	Capacitación	Inexistente	Falta de conocimiento en la atención a los deportistas	Indiferente	01 02
CT2	Relaciones Humanas	Adecuado	Consecución de objetivos	Indiferente	01 02 05
CT3	Horario de trabajo	Adecuado	Trabajos en horario nocturno	Indiferente	01 02 05
CT4	Motivación	Adecuada	Trabajos con interés	Indiferente	01 02 04

3.5 Determinación de los factores estratégicos internos

3.5.1 Matriz de prioridades internas

La Matriz de prioridades internas es la determinación de los factores estratégicos internos de la Liga Deportiva Cantonal, para lo cual se utiliza la técnica de Reducción de Listado de los factores claves, que se denomina Matriz de Prioridades.

Cuadro No. 30
Matriz de prioridades internas

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	CD3, CC7, CC8, CT1, CT3, CT4	CF1, CC1,	CD5,
	MEDIANA	CD1, CD2,	CD6, CD7 , CC3, CC6,	CT2,
	BAJA	CF2, CF3, CC4,	CD4, CC2,	CC5
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		

Análisis

Se han determinado 22 Factores Estratégicos Internos, los mismos que se han situado en los cuadrantes de alta prioridad analizando si el impacto que producen en la Liga es alto, medio o bajo (Posibilidad de Impacto) y al analizar el impacto se analiza la posibilidad de que sigan ocurriendo (Posibilidad de Ocurrencia).

Los Factores internos que se determinó con alto grado de impacto y alto grado de ocurrencia para el Liga Deportiva Cantonal son: Planificación, Publicidad, Nuevos deportes, Capacitación, Horario de trabajo y Motivación.

En la Matriz de Perfil Estratégico Interno se encuentran situados los factores que se establecieron tienen alta prioridad en el análisis, esto es, los que se encuentran situados en los cuadrantes de posibilidad de impacto y ocurrencia alto y medio.

3.5.2 Perfil estratégico interno

La Matriz del Perfil Estratégico Interno, es la metodología que permite identificar y valorar las Fortalezas y Debilidades existentes en la Liga Deportiva Cantonal, las Fortalezas son las capacidades y recursos con las que cuenta el Liga Deportiva Cantonal y que le permiten ubicarse en una posición privilegiada frente a empresas similares. Las Debilidades se refieren a las desventajas competitivas que se presentan al no implementar estrategias generadoras de valor, que son implementadas por los competidores.

Dependiendo del impacto e importancia, se puede precisar si un factor dado dentro del Liga Deportiva Cantonal constituye una debilidad, una gran debilidad, una fortaleza o una gran fortaleza para la Liga.

Cuadro No. 31
Perfil estratégico interno

COD.	FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
CD3	Planificación, Inexistente	0	0	0	0	0	T O T A L
CC7	Publicidad, Inexistente	0	0	0	0	0	
CC8	Nuevos deportes, Equilibrio	0	0	0	0	0	
CT1	Capacitación, Inadecuada	0	0	0	0	0	
CT3	Horarios de Trabajo, Inadecuado	0	0	0	0	0	
CT4	Motivación, Adecuada	0	0	0	0	0	
CF1	Inestabilidad laboral, Inadecuada	0	0	0	0	0	
CC1	Instalaciones, Deficiente	0	0	0	0	0	
CD1	Coordinación, Deficiente	0	0	0	0	0	
CD2	Organización, Deficiente	0	0	0	0	0	
CD6	Inseguridad, Deficiente	0	0	0	0	0	
CC3	Servicios complementarios, Adecuada	0	0	0	0	0	
CC6	Control, Deficiente	0	0	0	0	0	

CD7	Control Interno, Estándar	0					
SUMA		5	5	1	2	1	14
PORCENTAJE		36	36	7	14	7	100

Análisis

El Perfil Estratégico Interno, muestra un conjunto de Debilidades y Grandes Debilidades, las mismas que influyen en la toma de decisiones y el desenvolvimiento de la Liga. A su vez muestra las Fortalezas y Grandes Fortalezas que deben ser aprovechadas para potencializar la competitividad de la misma. Se muestra también una columna de Equilibrio, que indica que esos factores no representan ni ventaja ni desventaja de la Institución

Analizando cuantitativamente se ha determinado un 36% de Grandes Debilidades y un 36% de Debilidades. Por otro lado las Fortalezas alcanzan un 14% y también un 7% corresponde a las Grandes Fortaleza.

3.5.3 Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

Los factores descritos en esta Matriz son los mismos que se analizaron en la Matriz de Perfil Estratégico Interno, con la diferencia de que en esta Matriz cada factor está calificado de acuerdo al impacto y respuesta de la Liga sobre un valor de 10 como máximo. No se toman en cuenta los factores que se determinaron están en equilibrio para la Liga.

Cuadro No. 32
Capacidad de respuesta a factores estratégicos internos

COD.	FACTORES	PESO IMPACTO		Valor de la Capacidad de Respuesta	Valor de la calificación de respuesta
		Importancia Ponderada	Peso Ponderado		
CD3	Planificación, Inexistente	10	0,08	5	0,4

CC7	Publicidad, Inexistente	9	0,072	5	0,36
CC8	Nuevas disciplinas deportivas, Indiferente	8	0,064	6	0,384
CT1	Capacitación, Inexistente	8	0,064	5	0,32
CT3	Horarios de Trabajo, Inadecuado	10	0,08	5	0,4
CT4	Motivación, Adecuado	8	0,064	6	0,384
CF1	Inestabilidad laboral, Inadecuada	8	0,064	6	0,384
CC1	Instalaciones, Deficiente	10	0,08	5	0,4
CD1	Coordinación, Deficiente	10	0,08	5	0,4
CD2	Organización, Deficiente	10	0,08	5	0,4
CD6	Inseguridad, Deficiente	9	0,072	7	0,504
C C3	Servicios complementarios, Adecuadas	8	0,064	6	0,384
CC6	Control , Deficiente	8	0,064	5	0,32
CD7	Control Interno, Estándar	9	0,072	7	0,504
TOTAL		125	1,000		5,544

Análisis

Esta calificación de 5,544 nos da a conocer la capacidad de respuesta que tiene la Liga, lo que indica que la misma no tiene respuesta inmediata para eliminar las grandes debilidades tales como: Planificación, Capacitación, Coordinación, Organización, Control, ni las debilidades: Publicidad, Horarios de trabajo, Inestabilidad laboral, Instalaciones, Inseguridad.

Tampoco potencializa la gran fortaleza que es el Servicios complementarios ni las fortalezas como: Motivación y Control Interno.

3.6 El Futuro de la Empresa

3.6.1 Construcción de escenarios

Es una técnica que me permite visualizar al Liga Deportiva Cantonal en tres escenarios futuros, es decir, proyectar a la institución hacia el futuro, utilizando los factores establecidos en las matrices de capacidad de respuesta a factores estratégicos tanto externos como internos; estos escenarios se describen a continuación:

- El Escenario Probable o Tendencial, se construye en base a una exploración o proyección de hechos y fenómenos ocurridos en el pasado y presente, manteniendo las mismas condiciones actuales de la Liga. Este escenario mantiene las condiciones actuales del Liga Deportiva Cantonal que siendo probable y posible no siempre es deseable.
- El Escenario Deseable, Ideal o Contrastado, detalla la imagen o los caminos para llegar al futuro deseable donde existen numerosos elementos de carácter subjetivo o voluntarista que interviene en su elaboración. Este Escenario presenta los anhelos y sueños de la Liga que siendo posible realizarlo, el entorno o recursos disponibles no lo permiten.
- El Escenario Posible o Alternativo, es aquel que, luego de confrontar los recursos y los medios disponibles, avizora como realizable parte del escenario deseable o ideal, alejándose en lo posible del escenario tendencial, sobre todo en aquellos componentes no deseables. De modo que, se constituye en una posibilidad que estará entre lo ideal y lo real. El Escenario posible, representa las condiciones reales a las que puede llegar la empresa basándose en el escenario deseable y alejándose del escenario tendencial.

Cuadro No. 33
Construcción de escenarios

FACTORES	ESCENARIO PROBABLE (Tendencial)	ESCENARIO FUTURABLE (Deseado)	ESCENARIO FUTURIBLE (Posible)
Ingreso de efectivo por parte de la empresa privada, Constante	Indiferente	Ofrecer un excelente servicio a los Nuevos deportistas	Mejorar el servicio para los Nuevos deportistas
Apoyo del Ministerio del Deporte, Latente	Indiferente	Mantener buena relación con el Ministerio	Buena relación con el talento humano
Relación y apoyo con las autoridades locales, Optima	Indiferente	Que las autoridades locales faciliten la consecución de metas	Que las autoridades locales presten atención a la Liga

Clientes Internos, Permanente	Indiferente	Excelente servicio	Buen servicio deportivo
Clientes Externos, Permanente	Indiferente	Excelente servicio a clientes externos	Dar un buen servicio a los clientes externos
Cambios gubernamentales, Latente	Indiferente	Asociación con otras instituciones deportivas	Colaboración con otras instituciones deportivas
Participación de nuestros deportistas en las diversas competencias, Latente	No todos los deportistas tienen un nivel competitivo superior	Deportistas con nivel competitivo superior	Que los deportistas se preparen y obtengan el nivel
Nuevos deportistas, Crecientes	En aumento	Mantener a los nuevos deportistas	Incrementar nuevos deportistas
Nuevas disciplinas deportivas, Ocasionales	Indiferente	Lograr Nuevos deportistas.	Ofrecer al cliente un servicio de calidad
Crecimiento de instituciones similares, Posiblemente	En alerta	Competir con otras instituciones	Superar a la competencia
Canchas deportivas privadas	Indiferente	Dar un excelente servicio	Prestar un buen servicio
Coordinación, Deficiente	Poco interés	Optimización total del tiempo	Definición de procedimientos y tareas
Organización, Deficiente	Falta de cumplimiento de obligaciones	Determinación de tareas	Determinación de tareas
Planificación, Inexistente	Acceder a la presente investigación	Acoger propuestas del trabajo de investigación	Acoger y aplicar las propuestas del presente trabajo de investigación
Obligaciones tributarias, Al día	Pagos puntuales	Cumplir con obligaciones tributarias	Mantener al día los pagos de impuestos
Inseguridad, Deficiente	En mejoras	Contratar personal para eliminar la inseguridad	Contratar personal permanente
Control interno, Estándar	Buen interés en sus funciones	Control Interno cumpliendo a cabalidad sus funciones	Control Interno interesado en sus funciones
Servicios complementarios, Adecuada	Indiferente	Dar servicio de calidad	Dar un buen servicio con responsabilidad
Infraestructura, Adecuada	Mantenimiento eventual	Adecuación total de infraestructura	Incrementar la infraestructura

Control, Deficiente	Poco control	Mejorar el control	Incrementar el control
Publicidad, Inexistente	Indiferente	Publicidad permanente	Publicidad eventual
Nuevas disciplinas deportivas, Equilibrio	Indiferente	Tener canchas en todo el Cantón	Obtener canchas en otras parroquias
Inestabilidad laboral, Inadecuada	Permanencia inestable para los trabajadores	Trabajo estable para los trabajadores	Contratar al personal de acuerdo como establece la ley
Cuentas por pagar, Mínimo	Indiferente	No tener cuentas por pagar	Mantenerse al día con los pagos
Capacitación, Inexistente	Indiferente	Capacitación permanente	Capacitación periódica
Relaciones humanas, Adecuados	Mantener relaciones humanas	Mejorar relaciones humanas	Excelentes relaciones humanas
Horarios de Trabajo, Inadecuado	Indiferente	Remunerar horas extras	Pagar de acuerdo a lo que se establece la ley
Motivación, Adecuada	Indiferente	Motivación permanente	Motivación permanente

3. 7. Propuesta de cambio

3.7.1 Visión

Para establecer la visión se preparó un cuestionario apropiado y se utilizó la misma técnica que el empleado para determinar la misión.

Visión de la Liga Deportiva Cantonal

Ser la Liga Deportiva Cantonal más importante de la provincia de Cotopaxi ofreciendo al deportista una amplia gama de ofertas deportivas y servicios deportivos de calidad de las empresas más serias y responsables del país.

3.7.2. Objetivos y estrategias

3.7.2.1. Objetivo general:

El objetivo general se delinea en función del propósito de la planificación y de la propuesta de cambio que se plantea para la Liga y que se evidencia en la declaración de la visión; el objetivo general es:

- Mejorar el servicio que brinda la Liga para llegar a ser una institución sólidamente con alto reconocimiento en la región.

3.7.2.2. Objetivos específicos

Estos objetivos están distribuidos por capacidades y permitirán la consecución del objetivo general planteado. La conformación de los siguientes objetivos tiene como fuente la Construcción de Escenarios.

3.7.2.2.1 Estrategias de objetivos

Capacidad directiva:

- Crear un manual de procedimientos
- Estructurar el orgánico funcional
- Mantenimiento adecuado de la infraestructura

Capacidad competitiva:

- Mantener publicidad permanente.
- Mejorar las instalaciones.

Capacidad financiera:

- Aprovechar los recursos de efectivo disponibles.
- Lograr un control adecuado de la situación económica.

Capacidad de talento humano:

- Cumplir con el horario de trabajo.
- Contar con personal profesional, calificado y capacitado.
- Mejorar el servicio de seguridad

3.7.2.3 Estrategias específicas

Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos arriba planteados.

Capacidad directiva:

- Definiendo procedimientos de las actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la Liga.
- Identificando puestos de trabajo que se deben realizar.
- Aplicando un plan de mantenimiento preventivo y correctivo.

Capacidad competitiva:

- Utilizando los medios de comunicación de mayor acogida.
- Realizando mejoras en el Instalaciones físicas para generar ingresos para la Liga.

Capacidad financiera:

- Invirtiendo en mejoras dentro de la Liga
- Aplicando un proceso contable adecuado.

Capacidad de talento humano:

- Determinando los turnos especiales.
- Capacitando periódicamente al personal
- Contratando personal para mejorar la seguridad

3.7.2.4 Políticas y metas

Una política es un criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones, y una meta la cuantificación del objetivo. Para visualizar de mejor manera las metas y políticas se utiliza un cuadro donde se asocia cada una de estas con sus respectivos objetivos y estrategias.

Cuadro No. 34
Determinación de políticas y metas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	POLÍTICAS	METAS
Crear un manual de procedimientos	Definiendo procedimientos de las actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la Liga.	Contratar una persona especializada en la elaboración de dicho manual y con la colaboración del consejo de la Liga	Desde enero del 2012, Hasta Marzo 2012
Estructurar el orgánico funcional	Identificando unidades y puestos de trabajo que se deben realizar.	Contar con el apoyo de los deportistas y una persona especializada en la elaboración de dicho manual.	Desde Abril 2012 Hasta Junio 2012
Mantener publicidad permanente.	Utilizando los medios de comunicación de mayor acogida como escrita y radial	Ejecutar un contrato con medios de comunicación.	Anualmente Desde Agosto 2012
Aprovechar recursos de efectivo disponibles.	Invirtiendo los recursos no utilizados.	Para mejoras de la institución.	Anualmente Desde Septiembre 2012
Lograr un control adecuado de la situación económica	Llevar un control adecuado de los recursos que ingresan a la Liga.	Emplear las capacidades del personal de la Institución Con persona externa experta en la rama contable.	Desde febrero del 2012
Cumplir con el horario de trabajo.	Determinando turnos especiales	Remunerar horas extras	Desde Octubre del 2012
Contar con personal profesional, calificado y capacitado	Capacitando periódicamente al personal	Contratar personal externo para capacitar a los deportistas.	Semestralmente Desde Noviembre del 2012
Mejorar el servicio de seguridad	Mantener el servicio de seguridad	Mantener el servicio de seguridad	Permanente al establecerse

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANA

INGENIERÍA COMERCIAL

LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ



La Maná – Cotopaxi

PLAN ESTRATÉGICO DE LA LIGA DEPORTIVA
CANTONAL

ENERO2012

3.8. Plan operativo

Es la parte del esfuerzo total que se encamina a lograr los propósitos generales de la Liga Deportiva Cantonal. Está constituido por un conjunto de programas vinculados que posibilitan la consecución en la ejecución de la planificación. Se empieza estructurando un conjunto de programas para cada función de la Liga Deportiva Cantonal, posteriormente se realiza la programación general del plan a mediano plazo previa identificación de los proyectos y actividades.

3.8.1. Definición de proyectos

Es un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos.

Cuadro No. 35
Definición de proyectos

PROGRAMA	PROYECTOS	CAPACIDAD
Reforma administrativa	➤ Manual de Procedimientos	Directiva
	➤ Orgánico Funcional.	
	➤ Publicidad	Competitiva
	➤ Plan de seguridad	Talento Humano
Servicio al cliente	➤ Mejoras de instalaciones	Directiva
Optimización del Talento Humano	➤ Plan de capacitación	Talento Humano
	➤ Sistema de jornada laboral	
Económico y financiero	➤ Contabilidad	Financiera
	➤ Actualización activos	

3.8.2 Programación Específica

Se detalla en los siguientes cuadros para cada proyecto definido.

Cuadro No. 36
Proyecto: manual de procedimientos

PROGRAMA:	Ajuste administrativo
PROYECTO:	Manual de procedimientos
CAPACIDAD:	Directiva
INICIO:	Enero 2012
FIN:	Marzo 2012
CONTINUIDAD:	Permanente al establecerse
RECURSOS	
Humano:	Presidente, Gerente y Técnico
Materiales:	Suministros de Oficina
Económicos:	US\$ 2018,24 ^(Ver Anexo 9)
CONTROL	Directivos de la Liga

Cuadro No. 37
Proyecto: Orgánico Funcional

PROGRAMA:	Ajuste administrativo
PROYECTO:	Orgánico Funcional
CAPACIDAD:	Directiva
INICIO:	Abril 2012
FIN:	Junio2012
CONTINUIDAD:	Permanente al establecerse
RECURSOS	
Humano:	Gerente, Presidente y Técnico
Materiales:	Suministros de Oficina
Económicos:	US\$ 1009,12 ^(Ver Anexo 9)
CONTROL	Directivos de la Liga

Cuadro No. 38
Proyecto: Publicidad

PROGRAMA:	Ajuste administrativo
PROYECTO:	Publicidad
CAPACIDAD:	Competitiva
INICIO:	Agosto 2012
FIN:	Indefinido
CONTINUIDAD:	Semestralmente
RECURSOS:	
Humano:	Presidente
Materiales:	Convenio
Económicos:	US\$ 180,00 ^(Ver Anexo 9)
CONTROL	Directivos de la Liga

Cuadro No. 39
Proyecto: Plan de Seguridad

PROGRAMA:	Satisfacción del Cliente Interno
PROYECTO:	Plan de seguridad
CAPACIDAD:	Talento humano
INICIO:	Junio 2012
FIN:	Indefinido
CONTINUIDAD:	Permanente al establecerse
RECURSOS	
Humano:	Técnico Guardia
Económicos:	US\$ 1009,12 ^(Ver Anexo 9) US\$ 318.00
CONTROL	Presidente

Cuadro No. 40
Proyecto: Mejoras del Salón de Actos

PROGRAMA:	Satisfacción del cliente interno
PROYECTO:	Mejoras del salón de actos
CAPACIDAD:	Directiva
INICIO:	Febrero 2012
FIN:	Indefinido
CONTINUIDAD:	Permanente al establecerse
RECURSOS	
Humano:	La Liga en general
Materiales:	Gastos de Pintura Mesas Sillas
Económicos:	US\$ 1271,00 US\$ 315,00 US\$ 340,50
CONTROL	Deportistas de la Liga

Cuadro No. 41
Proyecto: Plan de Capacitación

PROGRAMA:	Optimización del Servicio
PROYECTO:	Plan de Capacitación
CAPACIDAD:	Talento Humano
INICIO:	Agosto 2012
FIN:	Indefinido
CONTINUIDAD:	Semestralmente
RECURSOS	
Humano:	Capacitador
Materiales:	Equipos necesarios
Económicos:	US\$ 600,00 ^(Ver Anexo 8)
CONTROL	Directivos

Cuadro No. 42
Proyecto: Contabilidad

PROGRAMA:	Ordenamiento económico financiero
PROYECTO:	Contabilidad
CAPACIDAD:	Financiera
INICIO:	Marzo 2012
FIN:	Indefinido
CONTINUIDAD:	Permanente al establecerse
RECURSOS	
Humano:	Presidente
Materiales:	Suministros de Oficina
	Software contable
Económicos:	US\$ 3360,00 ^(Ver Anexo 8)
CONTROL	Directivos

Cuadro No. 43
Proyecto: Actualización Activos

PROGRAMA:	Optimización del Servicio
PROYECTO:	Actualización Activos
CAPACIDAD:	Competitiva
INICIO:	Febrero 2012
FIN:	Enero 2016
CONTINUIDAD:	Anualmente
RECURSOS	
Humano:	Deportistas
	Directivos
Materiales:	Suministros de oficina
	Equipos de computo
Económicos:	US\$ 72,60 ^(Ver Anexo 8)
	US\$ 900,00 ^(Ver Anexo 8)
CONTROL	Deportistas y directivos

3.8.3 PRESUPUESTO GENERAL

Cuadro No. 44
Presupuesto General

PROGRAMA	PROYECTOS	VALOR
Ajuste Administrativo	➤ Manual de Procedimientos	2018,24
	➤ Orgánico Funcional	1009,12
	➤ Publicidad	180,00
	➤ Plan de Seguridad	1327,12
Satisfacción Cliente Interno	➤ Mejoras del Salón de actos	1926,50
Optimización del Servicio	➤ Plan de capacitación	600,00
Ordenamiento Económico y Financiero	➤ Contabilidad	3360,00
	➤ Actualización activos	972,60
TOTALES		11.393,58

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. El desarrollo de este trabajo ayudó a identificar la situación actual de la Liga Deportiva Cantonal, la planificación institucional se basó en los fundamentos teóricos que dan a conocer lo que es planificación y para la construcción de los tres escenarios que son: posible, tendencial y deseado se utilizó el perfil estratégico.
2. La carencia de una planificación institucional en el Liga Deportiva Cantonal evidenció las debilidades y falencias de la institución las cuales impiden el crecimiento de la misma y el buen desempeño de las actividades que en ella se realizan.
3. Después de haber realizado el análisis del medio interno y externo se pudo determinar la propuesta de cambio, las estrategias específicas y los proyectos a realizarse en el ámbito administrativo y organizacional.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Analizar los fundamentos teóricos que permitirán conocer lo que es y para qué sirve una planificación, luego realizar un análisis a la institución para poder elaborar el perfil estratégico del Liga Deportiva Cantonal y construir los escenarios para ver a la Liga como está actualmente y como se verá en el futuro luego de aplicar el proyecto.
2. Aplicar la planificación propuesta para disminuir las debilidades y falencias de la institución para que tenga un crecimiento institucional y un buen desempeño de las actividades que se realizan en la misma.
3. Analizar el medio interno y externo de la organización para aplicar la propuesta de cambio, las estrategias específicas y los proyectos que se recomiendan en la presente investigación.

5 REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

ANZOLA S. (2010). Administración de pequeñas empresas. (Segunda Edición): México; Editorial MCGRAW-HILL. Consultado el 17 de febrero del 2011. Disponible en biblioteca UNIANDES.

ARANDA A. (2000). Planificación Estratégica Educativa. (Primera Edición): Ecuador; Editorial Cosmos. Consultado el 17 de febrero del 2011 disponible en biblioteca UTEQ

CLERI C. (2003). Estrategias de alianzas. (Primera Edición): Argentina; Editorial Machi. Consultado el 20 de febrero del 2011. Disponible en biblioteca UTEQ.

CONUEP. (1994). Perfil del Plan de Desarrollo de Universidades y Escuelas Politécnicas, PLANEP/ 1993 – 2003. Quito – Ecuador. Consultado el 17 de febrero del 2011 disponible en biblioteca UTEQ.

FERNÁNDEZ E y EVELLAN L. (2002). Estrategias de Producción. Madrid; Editorial Interamericana. Consultado el 22 de febrero del 2011. Disponible en biblioteca UTEQ.

JOHNSON J y SCHOLLES K. (2000). Dirección Estratégica. (Quinta edición): Madrid; Editorial Prentice Hall. Consultado el 17 de febrero del 2011.

KRIEGEL R y PLATER L. (1997) Sino está Roto Rómpalo. (Primera edición) Editorial Norma Consultado el 17 de febrero del 2011.

MINTZBERG, Henry. (1993): 'El proceso estratégico conceptos y casos'. Ed. Prentice Hall. México. Pp. 15-22

MUNCH L. (2010). Gestión Organizacional, Enfoques y Procesos Administrativos. (Primera Edición): España; Consultado el 17 de febrero del 2011. Disponible en biblioteca UNIANDES.

RAMÍREZ CARDONA, Carlos. Primera edición, Santa Fe de Bogotá, D. C., 1993. Fundamentos de Administración, página 4. Consultado el 5 de agosto del 2011. Disponible en la biblioteca UTEQ

RODRIGUEZ Alfonso 2009 Planificación Financiera Aplicada Primera Edición. Editorial: S.L. Tórculo Ediciones Málaga España.

SALLENAVE J. 1999 Planificación Estratégica de las Empresas. (Primera Edición): Bogotá; Editorial Norma. Consultado el 17 de febrero del 2012. Disponible en biblioteca UTEQ

SERNA, Humberto. 1994. Planeación y Gestión Estratégica, Primera Edición. Santa Fe- Bogotá, Página 273. Consultado el 5 de agosto del 2011.

SORIANO C. (2000). La estrategia básica de marketing. (Primera edición): Madrid; Editorial Díaz de Santos. Consultado el 22 de enero del 2001.

STONER James. 2006. Administración, Sexta Edición. México D.F Página 11. Consultado el 5 de agosto del 2013.

STONER, J. (1996). Administración. (Sexta edición): México; Editorial Printed. Consultado el 17 de febrero del 2011. Disponible en biblioteca UNIANDES.

WEB GRAFÍA

CABRERA Elibeth Administración de Empresas. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com>, [Consulta: Abril, 2012].

LEDESMA Rafael ¿Que es la Administración? [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com>, [Consulta: Abril, 2013].

SÁNCHEZ Fabio (2008) El talento Humanos [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos5/talen/talen2.shtml> [Consulta: Abril, 2014].

SANZ James. 2012. Planeamiento Estratégico, [Documento en línea]. Disponible: <http://www.livebinders.com/play/play/421692>. [Consulta: Abril, 2013].

SOSA Mariano Recursos Humanos [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum.shtml> [Consulta: Abril, 2014].

UNIVERSIDAD De CHAMPAGNAT (2012) Teoría de la organización [Documento en línea]. Disponible: <http://www.uch.edu.ar>. [Consulta: Abril, 2014].

6. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta realizada



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

Señores: Deportistas “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ”

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad en el desarrollo de nuestro Plan Estratégica por tal razón le agradecemos se digne contestar el siguiente cuestionario.

Cuestionario

1.- ¿Cómo considera usted a la Misión de la Liga Cantonal?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

2.- Qué opina usted sobre cómo se Administra la Liga Cantonal

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular

3.- ¿Los objetivos que se plantea la Liga según su prescripción son?

- Excelente

- Muy Buena
- Buena
- Regular

4.- La visión que se planteó la Liga es:

- De 1 año a 5 años
- De 6 años a 10 años
- De 11 años en adelante

5.- Las oportunidades que tiene la liga de ganar competencias es:

- Excelentes
- Muy Buena
- Buena
- Regular

6.- Las amenazas a las cuales se enfrenta la Liga en relación a otras instituciones del deporte son:

- Excelentes

Muy Buena
Buena
Regular

7.- ¿Qué opinión tiene usted de la atención que recibe el personal de la Liga?

Excelentes
Muy Buena
Buena
Regular

8.- ¿Cree usted que la Liga ha crecido en los últimos años?

Excelentes
Muy Buena
Buena
Regular

9.- ¿La capacitación que recibe el personal es el adecuado?

Excelentes
Muy Buena
Buena
Regular

10.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico ayuda a prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno?

S I
N O

11.-Considera usted que dentro de cinco años la Liga Cantonal podrá alcanzar niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores.

S I
N O

12.- Estaría usted de acuerdo que en la Liga cantonal se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo.

S I
N O



Anexo 2: Entrevista realizada al presidente

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

“PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA LA “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ”, PROVINCIA DE COTOPAXI PERIODO (2012-2016)”.”.

Entrevista para el Presidente de la Liga

Para efectos de la realización de esta investigación se requiere recabar información para lo cual necesitamos conocer su opinión sobre temáticas importantes que serán de gran utilidad en el desarrollo de nuestro Plan Estratégica por tal razón le agradecemos se digne contestar el siguiente cuestionario.

1.- ¿Considera Usted que la Liga Cantonal ha centrado sus esfuerzos en el fomento y desarrollo deportivo contribuyendo de esta manera a un desarrollo integral de sus deportistas?

2.- El equipo humano con el que cuenta La Liga Cantonal está comprometido y calificado el cual promueva el progreso de la Cultura Física en el Cantón.

3.- Considera usted que dentro de cinco años la Liga Cantonal podrá alcanzar niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores.

4.- ¿Los objetivos planteados por la Liga Cantonal han logrado verse plasmados en obras?

5.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico ayuda a prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno?

6.- Estaría usted de acuerdo que en la Liga cantonal se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo

Entrevista dirigida al Directorio de la Liga cantonal La Maná: Vicepresidente

1.- Considera Usted que la Liga Cantonal ha centrado sus esfuerzos en el fomento y desarrollo deportivo contribuyendo de esta manera a un desarrollo integral de sus deportistas?

2.- El equipo humano con el que cuenta La Liga Cantonal está comprometido y calificado el cual promueva el progreso de la Cultura Física en el Cantón.

3.- Considera usted que dentro de cinco años la Liga Cantonal podrá alcanzar niveles óptimos de productividad mediante la cooperación solidaria de sus actores.

4.- ¿Los objetivos planteados por la Liga Cantonal han logrado verse plasmados en obras?

5.- ¿Sabía usted que un Plan Estratégico ayuda a prevenir los errores mediante un monitoreo adecuado de las actividades actuales y de esta manera tomar las medidas correctivas en el tiempo oportuno?

6.- Estaría usted de acuerdo que en la Liga cantonal se elabore un Plan Estratégico de Desarrollo.

Anexo 3: Misión



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

MISIÓN: que es ahora el “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ”

¿Qué es el Liga Cantonal?

.....
.....
.....

¿Qué hace el Liga Cantonal?

.....
.....
.....

¿A quién Presta su servicio?

.....
.....
.....

¿Con que recurso humano cuenta La Liga?

.....
.....
.....

¿Con que equipo?

.....
.....
.....

¿Con que recurso económico?

.....
.....
.....

¿A cambio de qué?

.....
.....
.....

Anexo 4: Visión



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

VISIÓN: En 3 años como visualiza a la Liga Cantonal

¿Qué desearía que fuera La Liga?

.....
.....
.....

¿Qué hará la Liga Cantonal Cree que cambiara algo de lo que hace hoy

.....
.....
.....

¿A quién le gustaría que ofrezca su servicio?

.....
.....
.....

¿Con que recurso humano le gustaría que cuente?

.....
.....
.....

¿Con que equipo?

.....
.....
.....

¿Con que recurso económico?

.....
.....
.....

¿A cambio de qué?

.....
.....
.....

Anexo 5: Fortalezas y Debilidades



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA

Objetivo: Determinar la situación del medio interno y externo que enmarcan al Comercial.

¿Describa por favor los aspectos positivos que usted piensa que tiene el Liga Cantonal?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Describa por favor los aspectos negativos que usted piensa que tiene la Liga Cantonal?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Anexo 7: Oportunidades y Amenazas



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA

Objetivo: determinar la situación del medio interno y externo que enmarcan a La Liga la Central.

¿Indique por favor los aspectos de fuera de La Liga que favorecen al desarrollo de la misma?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

¿Indique por favor los aspectos de fuera del “LA LIGA DEPORTIVA CANTONAL DE LA MANÁ” que perjudican al desarrollo de la misma?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Anexo 7: Informantes

01	Presidente
02	Socios
03	Deportistas
04	Medios de comunicación

Anexo 8: Detalle de gastos de cada cuadro de la programación específica.

Manual de Procedimientos: Pago al profesional que elaborara el manual de procedimientos durante dos meses

DETALLE	CANTIDAD
Profesional de segundo nivel por dos meses de trabajo más IVA	2018,24
Total por dos meses	2018,24

Orgánico Funcional: Pago por un mes al profesional que elaborara el manual

DETALLE	CANTIDAD
Profesional de segundo nivel por un mes de trabajo más IVA	1009,12
Total	1009,12

Publicidad: Contrato con la empresa radial semestral

DETALLE	CANTIDAD
Contrato semestral con la empresa radial Bonita FM.	180,00
Total	180,00

Plan de Seguridad: Contratar una persona para guardia de seguridad para la cooperativa.

DETALLE	CANTIDAD
Profesional de segundo nivel por un mes de trabajo más IVA	1009,12
Guardia de seguridad pago mensual	318,00
Total	1327,12

Mejoras de instalaciones: Contrato de persona para pintar las instalaciones.

DETALLE	CANTIDAD
Mano de obra	750,00
20 Galones de pintura sintético	50,00
2 Canecas de tiñer laca	25,00
1 Saco de empaste molotoc	15,00
1 Paquete de lija N. 80	30,00
8 Fundas de Guaípe	8,00
4 Galones de Sintética automotriz	88,00
Total por motivación	1271,00

Compra de estanterías.

DETALLE	CANTIDAD
1 estantería de 3,5 metros de alto	315,00
1 estantería de 4 metros de alto	340.50
Total	655,50

Plan de capacitación: Capacitación sobre Actualización laboral y sus reglamentos 2013 por parte de la DRA: Isabel Mendoza por 4 horas por dos días.

DETALLE	CANTIDAD
Costo cobro del capacitador por persona Incluye: Material de apoyo con respaldo de información, Certificado y Almuerzo. Seminario destinado a: Gerente Contador Auxiliar Contable Jefe de talento Humano Secretaria	100,00 200,00 100,00 100,00 100,00 100,00
Total	600,0

Cuadro de temas a tratarse en seminario

TEMAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Reformas laborales mediante la Promulgación de la ley para la defensa de los derechos.➤ Reforma laborales de la ley orgánica de discapacidades (Registro oficial 796, del martes 25 de septiembre del 2012).➤ Contratación definitiva.➤ Pago de nómina.➤ Remuneraciones adicionales y utilidades.➤ Aprobación de horarios especiales de trabajo.➤ Terminación relación laboral.

Contabilidad: Adquisición de software contable

DETALLE	CANTIDAD
Compra software contable (Dobra. R 7.0) Edición Empresarial Incluido IVA	3360,00
Total	3360,00

Características del software contable

CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none">➤ Arquitectura CLIENTE/SERVIDOR➤ Transacciones➤ Multiusuario➤ Plataforma Windows➤ Multi-Divisa➤ Interfaz Integrada➤ Contabilidad en línea

Actualización de activos: Adquisición de suministros de oficina, equipos de cómputo, maquinaria y equipo.

DETALLE	CANTIDAD
Suministros de oficina (Archivador, resma de hojas, grapadora, perforadora, etc.)	72,60
Equipos de computo	800,00
Total	972,60



