



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA
DE COTOPAXI PERÍODO 2010 – 2013”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

Autora:

Páez Escobar Carmen Alegría

Director.

Ing. Milton Marcelo Cárdenas M.B.A

Latacunga – Ecuador

Diciembre 2011

AUTORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI PERÍODO 2010-2013”, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Carmen Alegría Páez Escobar
C.I. 050247695-5

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI PERÍODO 2010-2013”**, de Páez Escobar Carmen Alegría, postulante de Ing. en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, noviembre, 2011

Ing. Milton Marcelo Cárdenas
DIRECTOR



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

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, la postulante: Páez Escobar Carmen Alegría con el título de tesis “ **Diseño de un Plan Estratégico para el comisariato FECOS del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi período 2010-2013**” ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

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

Latacunga, 06 de Diciembre del 2011

Para constancia firman:

.....
Ing. Marlene Salazar
PRESIDENTE

.....
Ing. Juan Chancúsig
MIEMBRO

.....
Ing. Yadira Borja
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme superarme profesionalmente. A la Universidad Técnica de Cotopaxi por su apoyo incondicional que ha permitido la ampliación de mis conocimientos.

A mi Director Ing. Marcelo Cárdenas mi eterna gratitud por su paciencia y tolerancia, por ser ese soporte que no me dejó caer en los momentos más difíciles pues es así que llevaré siempre conmigo sus sabias enseñanzas.

Carmen Alegría Páez Escobar

DEDICATORIA

A mi Madre, que siempre me ha brindado su apoyo incondicional, y con su infinito amor supo guiarme por el camino de la vida para alcanzar todas mis metas profesionales y ser una persona de bien y útil para la sociedad.

Carmen Alegría Páez Escobar



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TEMA: “Diseño de un Plan Estratégico para el comisariato FECOS del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi período 2010-2013”

Autora: Páez Escobar Carmen Alegría

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo el plantear una propuesta para el diseño de un plan estratégico el mismo que le permitirá al Comisariato FECOS mejorar su administración y además optimizar la atención a los clientes. Los cambios y dificultades económicas en el mundo actual y globalizado han hecho que la empresa desarrolle su comercialización con la ausencia de objetivos, planes programas y proyectos sin visión de futuro perdiendo competitividad en el mercado; es por ello que se ha creído necesario desarrollar el diseño de un plan estratégico que le permita mejorar su nivel de competitividad en el mercado. El plan estratégico beneficiará directamente a la empresa para mejorar su posicionamiento a la administradora y a los colaboradores para asegurar su estabilidad laboral e indirectamente a los clientes y proveedores para minimizar riesgos y maximizar el éxito manteniendo unido al equipo que conforma la empresa para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, toda esta información que fue recopilada a través del análisis FODA. Además podemos definir un plan estratégico como el plan maestro en el que se recogen las decisiones estratégicas corporativas adoptadas con relación a los próximos años, con el fin de lograr ser los suficientemente competitivos como para satisfacer los objetivos marcados en lo relativo a crecimiento, rentabilidad o consolidación en el sector. En él se realiza un análisis global y se definen las posibilidades de la empresa en áreas como el mercado, los recursos humanos, la financiación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS
Latacunga – Ecuador

TOPIC: “Design of a Strategic Plan for the commissary FECOS the city of Salcedo province of Cotopaxi period 2010-2013”

Author: Páez Escobar Carmen Alegría

ABSTRACT

The present investigation has as main objective to raise a proposal to design a strategic plan which will allow the FECOS Commissariat improve their management and optimize customer service. The changes and economic difficulties in the actual and globalized world have made the company develop their marketing with the absence of goals, plans, programs and projects without losing sight of future competitiveness in the market, that's why it has thought it is necessary to develop the design a strategic plan that will improve their competitiveness in the market. The strategic plan will directly benefit the company to improve its position to the administrator and staff to ensure job stability and indirectly to the customers and suppliers to minimize risks and maximize success keeping the team together that make up the company to translate the mission, vision and strategies into tangible results, this information was gathered through the SWOT analysis. We can define a strategic plan as the blueprint in the which reflects the corporate strategic decisions adopted in relation to the coming years to achieve be competitive enough to meet the objectives in terms of growth, profitability or consolidation in the sector. It performs a comprehensive analysis and defines the possibilities company in areas such as market, human resources, funding.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval.....	iii
Aprobación.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
Resumen.....	vii
Abstract.....	viii
Índice.....	ix-xiii
Índice de cuadros, gráficos y tablas.....	xiv
Introducción.....	xv-xvi

CAPÍTULO I FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINA
1.1 Introducción a la Administración.....	1
1.1.1 Concepto de Administración.....	2
2.1 Proceso Administrativo.....	2
2.1.2 Etapas del Proceso Administrativo.....	2
2.1.2.1 Planeación.....	2
2.1.2.1.1 Importancia de la Planificación.....	3
2.1.2.1.2 Pasos en la Planeación.....	3
2.1.2.2 Organización.....	4
2.1.2.2.1 Pasos básicos para organizar.....	5
2.1.2.2.2 Etapas.....	5
2.1.2.2.3 Tipos de organizaciones.....	6
2.1.2.2.4 Principios de organización.....	6
2.1.2.2.5 Factores que influyen en la estructura organizacional.....	7
2.1.2.2.5.1 Factores internos.....	7
2.1.2.2.5.2 Factores externos.....	8
2.1.2.3 Integración.....	8
2.1.2.3.1 Etapas.....	8
2.1.2.3.2 Técnicas.....	9
2.1.2.3.2.1 Recursos Humanos.....	9
2.1.2.3.2.2 Recursos materiales, financieros y tecnológicos...	9
2.1.2.3.3 Importancia.....	9
2.1.2.4 Dirección.....	10
2.1.2.4.1 Importancia.....	10
2.1.2.4.2 Etapas.....	10
2.1.2.4.2.1 Toma de Decisiones.....	10

CONTENIDO	PÁGINA
2.1.2.4.2.2	Motivación..... 10
2.1.2.4.2.4	Liderazgo..... 10
2.1.2.4.2.3	Comunicación..... 11
2.1.2.4.2.5	Equipos y Trabajo en equipo..... 11
2.1.2.4.3	Principios De Dirección..... 11
2.1.2.4.3.1	Coordinación de intereses..... 11
2.1.2.4.3.2	Impersonalidad del mando..... 11
2.1.2.4.3.3	Resolución de conflictos..... 12
2.1.2.4.3.4	Aprovechamiento de conflictos..... 12
2.1.2.4.3.5	Vía jerárquica..... 12
2.1.2.5	Control..... 12
2.1.2.5.1	Propósito y función del control..... 12
2.1.2.5.2	Etapas..... 13
2.1.2.5.2.1	Establecimiento de Estándares..... 13
2.1.2.5.2.2	Medición de Resultados..... 13
2.1.2.5.2.3	Corrección..... 14
2.1.2.5.2.4	Retroalimentación..... 14
3.1	Gestión Administrativa..... 14
4.1	Dirección Estratégica..... 15
5.1	Plan Estratégico..... 16
5.1.1	La misión..... 17
5.1.2	La visión..... 17
5.1.3	Valores organizacionales..... 17
5.1.4	Análisis externo de la empresa..... 18
5.1.4.1	Factor Económico..... 18
5.1.4.1.1	Canasta básica..... 18
5.1.4.1.2	Canasta Familiar..... 18
5.1.4.2.1	Inflación..... 18
5.1.4.3.1	Desempleo..... 19
5.1.4.4.1	Factor Político Legal..... 19
5.1.4.5.1	Factor Tecnológico..... 19
5.1.4.6.1	Factor Demográfico..... 19
5.1.4.7.1	Factor Ambiental..... 19
5.1.4.8.1	Factor Sociocultural..... 19
5.1.5	Análisis interno de la empresa..... 20
5.1.6	Objetivos..... 21
5.1.7	La investigación..... 21
5.1.8.1	Las estrategias..... 21
5.1.8.1	Diseño, evaluación y selección de estrategias..... 21

CONTENIDO	PÁGINA
5.1.9	Metas. 22
5.1.10	Políticas..... 22
5.1.11	Presupuestos..... 22
5.2.1	Pasos para la Elaboración de un Plan Estratégico... 22
5.2.1.1	Etapa 1.- Análisis de la situación..... 22
5.2.1.2	Etapa 2.- Diagnóstico de la situación..... 23
5.2.1.3	Etapa 3.- Declaración de Objetivos..... 24
5.2.1.4	Etapa 4.- Estrategias..... 24
5.2.1.4.1	Estrategias Corporativas..... 24
5.2.1.4.2	Estrategias Funcionales..... 24
5.2.1.4.3	Definición del negocio..... 25
5.2.1.5	Etapa 5.- Planes de Actuación..... 25
5.3	Plan Operativo..... 25
5.4	Relación Beneficio-Costo..... 26
CAPÍTULO II	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
2.1	Diagnóstico Situacional del comisariato FECOS... 27
2.2	Reseña Histórica del Comisariato “FECOS”..... 28
2.3	Razón Social..... 29
2.4	Fines y Propósitos de la Empresa..... 29
2.5	Misión..... 29
2.6	Visión..... 29
2.7	Cartera de Productos..... 29
2.8	Análisis Externo..... 30
2.8.1	Factor Económico..... 30
2.8.1.1	Canastas Familiares..... 31
2.8.1.2	La inflación..... 31
2.8.2	Desempleo..... 32
2.8.3	Factor Político Legal..... 33
2.8.3.1	Normas Sanitarias/ Permisos sanitarios..... 33
	Ordenanzas Municipales del Cantón Salcedo/
2.8.3.1.1	Permisos de Funcionamiento..... 34
2.8.3.1.2	Autorización del Cuerpo de Bomberos de Salcedo 35
2.8.3.2	Normas Tributarias (SRI)..... 35
2.8.4	Factor Tecnológico..... 37
2.8.5	Factor Demográfico..... 37
2.8.6	Factor Ambiental..... 38
2.8.9	Factor Socio-Cultural..... 39
2.9	Microambiente..... 39
2.9.1	Cliente Interno..... 39

CONTENIDO	PÁGINA
2.9.2	Cliente Externo..... 40
2.9.3	Proveedores..... 40
2.9.4	Competencia..... 41
2.10	Análisis Interno..... 42
2.10.1	Estructura Orgánica Del Comisariato FECOS..... 43
2.10.2	Estructura Administrativa..... 43
2.10.2.1	Descripción de Funciones..... 43
2.10.2.1.1	Presidente..... 43
2.10.2.1.2	Vicepresidente..... 44
2.10.2.1.3	Tesorero..... 45
2.10.2.1.4	Contador..... 46
2.10.2.1.5	Auxiliares de Contabilidad..... 47
2.10.2.1.6	Administradora..... 47
2.10.2.1.7	Cajera..... 48
2.10.2.1.7.1	Auxiliares de Caja..... 48
2.10.2.1.8	Bodeguero..... 49
2.10.2.1.9	Guardia..... 50
2.11	Matriz FODA..... 50
2.12	Investigación de Mercado..... 51
2.12.1	Problema..... 51
2.12.2	Solución..... 52
2.12.3	Objetivos..... 52
2.13	Tipos, Métodos y Técnicas utilizadas en la Investigación..... 52
2.13.1	Método Inductivo – Deductivo..... 52
2.13.2	Método Analítico – Sintético..... 53
2.13.3	Método Estadístico..... 53
2.14	Técnicas de Investigación..... 53
2.14.1	Observación..... 53
2.14.1.1	Interpretación de la Observación realizada al Comisariato “Fecos”..... 54
2.14.2	Entrevista..... 55-56
2.14.2.1	Análisis General..... 57
2.14.2.2	Conclusiones..... 57
2.14.2.3	Recomendaciones..... 57
2.15.3	Encuesta..... 58
2.115.3.1	Población o Universo..... 58
2.15.3.1	Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a la población del Comisariato “FECOS”..... 58-64
2.14.3.1.1	Verificación de hipótesis..... 65
2.14.3.1.2	Enunciado..... 65

CONTENIDO	PÁGINA	
2.14.3.1.3	Resultados de la verificación.....	65
2.14.3.1.4	Decisión.....	65
CAPÍTULO		
III		
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL		
COMISARIATO FECOS DEL CANTÓN SALCEDO		
PROVINCIA DE COTOPAXI PERÍODO 2010 – 2013		
3.2	BASE FILOSÓFICA.....	66
3.2.1	Declaración de la misión de FECOS.....	66
3.2.2	Declaración de la visión de FECOS.....	67
	Declaración de valores y principios corporativos de	
3.2.3	FECOS.....	67
3.2.3.1	Respeto.....	68
3.2.3.2	Cooperación.....	68
3.2.3.3	Responsabilidad.....	69
3.2.3.4	Idea de Servicio.....	69
3.2.3.5	Capacitación y desarrollo de empleados.....	69
3.2.3.6	Identidad.....	69
3.2.3.7	Iniciativa de inversión.....	69
3.2.3.8	Sostenibilidad.....	70
3.2.3.9	Responsabilidad Social.....	70
3.2.3.10	Servicio al Cliente.....	70
3.2.4	Propuesta de un organigrama vertical.....	71
3.2.5	Estrategias Departamentales.....	72
3.2.5.1	Departamento Administrativo.....	72
3.2.5.2	Departamento de Contabilidad.....	73
3.2.5.3	Departamento de Ventas.....	74
3.2.5.4	Departamento de Almacenamiento (Bodega).....	75
3.2.5.5	Departamento de Vigilancia.....	76
3.2.6	Estrategias Corporativas.....	77
3.2.7	Estrategias Funcionales.....	78
3.2.7	Plan Operativo Anual.....	79-83
3.2.8	Estados Financieros del comisariato “FECOS”.....	84
3.2.8.1	Estado de Situación Financiera.....	84
3.2.8.2	Estado de Resultados.....	85
3.2.8.3	Presupuesto de Efectivo.....	86
3.2.9	Relación Costo – Beneficio.....	87
3.2.10	Conclusiones.....	88
3.2.11	Recomendaciones.....	89
3.2.12	Bibliografía.....	90-91

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Inflación Mensual Acumulada Año 2011	32
Gráfico N° 2 Desempleo en Ecuador	33
Gráfico N° 3 Población de Salcedo Ecuador Año 2010	38
Gráfico N° 4- Gráfico N°12 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a la población del Comisariato “FECOS”	59-66
Gráfico N° 13 Propuesta de un Organigrama Estructural Vertical	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Canastas familiares Ecuador año 2011	31
Tabla N° 2 Inflación mensual Acumulada año 2011	32
Tabla N° 3 Desempleo en el Ecuador	33
Tabla N° 4 Población Cantonal – Cotopaxi – Salcedo censo 2010	38
Tabla N° 5 Competencia en el Cantón Salcedo	41
Tabla N° 6 Matriz FODA	43
Tabla N° 7- Tabla N° 15 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a la población del Comisariato “FECOS”	59-66
Tabla N° 16 Departamento Administrativo Objetivos, Estrategias, Metas y Políticas	73
Tabla N° 17 Departamento de Contabilidad Objetivos, Estrategias, Metas y Políticas	74
Tabla N° 18 Departamento de Ventas Objetivos, Estrategias, Metas y Políticas	75
Tabla N° 19 Departamento de Almacenamiento Objetivos, Estrategias, Metas y Políticas	76
Tabla N° 20 Departamento de Seguridad Objetivos, Estrategias, Metas y Políticas	77
Tabla N° 21 Plan Operativo	80-84

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo globalizado y de vertiginosos cambios la empresa desarrolla sus proyectos, gestionar proveedores, clientes, recursos humanos y económicos con la ausencia de objetivos, metas, planes y programas, proyectos perdiendo competitividad en el mercado.

Para mejorar la competitividad de la empresa FECOS sus directivos deben saber cómo encaminarse y lo que es más importante como llevar a cabo su direccionamiento en el mediano y largo plazo para perfeccionar el servicio al cliente mejorar la relación con sus proveedores, gestionar el recurso humano, prever la amenaza de la competencia gestionar tecnología e infraestructura y su posicionamiento en el mercado.

La ruta que le permitirá al comisariato FECOS mejorar su competitividad en el mercado de la comercialización de productos de consumo masivo es el diseño de un plan estratégico para el mediano y largo plazo, como resultado del análisis teórico y la evaluación interna y externa a través de la investigación o los involucrados directos de la empresa como son sus directivos, empleados y clientes, utilizando la dirección estratégica como principales variables del estudio.

El desarrollo del presente trabajo se ha realizado bajo los fundamentos de la investigación descriptiva y explicativa además de un diseño no experimentado así como la obtención de información a través de las técnicas de la observación, encuestas y entrevistas y la estadística descriptiva para el procesamiento de los resultados.

En el capítulo I se detallan definiciones teóricas y el proceso de aplicación en las empresas para que sus directivos ejecuten el plan de forma técnica.

Capítulo II se encontrará el Diagnóstico Situacional de la empresa en donde se detallan las características fundamentales de la empresa y sus involucrados así como los diferentes análisis de las herramientas aplicadas para su evaluación y correcta toma de decisiones.

El capítulo III comprende la propuesta del diseño para el direccionamiento estratégico de FECOS en donde se destaca la base filosófica, la propuesta estratégica y su fase operativa.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones vertidas en la elaboración del proyecto de tesis.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Introducción a la Administración

La administración es indispensable para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social, y lógicamente es imprescindible para lograr la competitividad en un mundo globalizado. A través de las técnicas administrativas se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia.

Esta disciplina ha contribuido al desarrollo de la sociedad al proporcionar lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y realizar cualquier actividad con eficiencia, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en los avances de la humanidad.

La administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos.

1.1.1 Concepto de Administración

La Administración según lo manifiesta, **BUSTOS**, Eduardo (2003): “Es una actividad dirigida hacia objetivos a través de las personas y con el uso de recursos mediante técnicas y métodos en una organización” (p. 10).

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados.

2.1 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una metodología según lo manifiesta **BENJAMÍN**, Franklin (2001) “que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas”. (p. 19)

2.1.2 Etapas del Proceso Administrativo

2.1.2.1 Planeación

Es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planificación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

2.1.2.1.1 Importancia de la Planificación

En la organización, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas; sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente.

2.1.2.1.2 Pasos en la Planeación

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación.

- 1. Detección de las oportunidades*** aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el **ambiente externo como dentro de organización**, es el verdadero punto de partida de la planeación. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.
- 2. Establecimiento de objetivos.*** El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo.
- 3. Desarrollo de premisas.*** El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Están son suposición sobre el ambiente en el que planea ejecutarse.
- 4. Determinación de curso alternativo de acción.*** Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes.

5. ***Evaluación de cursos alternativos de acción.*** Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas.
6. ***Selección de un curso de acción.*** Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelara que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.
7. ***Formulación de planes derivados.*** Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.
8. ***Expresión numérica de los planes a través del presupuesto.*** Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.

2.1.2.2 Organización

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

2.1.2.2.1 Pasos básicos para organizar

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quien depende de quién en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

2.1.2.2.2 Etapas

La organización se lleva a cabo en dos etapas:

- División del trabajo
- Coordinación

1. ***División del trabajo:*** Se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.
2. ***Coordinación:*** Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización.

2.1.2.2.3 Tipos de organizaciones

- ***Organización formal:*** Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es formal, no hay en ello nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Para que el gerente organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficiencia a las metas del grupo.
- La organización formal debe ser flexible, deberá darse cabida a la discreción para aprovechar los talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. Sin embargo el esfuerzo individual en una situación de grupo debe canalizarse hacia metas del grupo y de la organización.
- ***Organización Informal:*** La organización informal es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente conjunto, aun cuando contribuya a resultados conjuntos.

2.1.2.2.4 Principios de organización

- ***Unidad de mando***

Un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

- ***Especialización***

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

- ***Paridad de autoridad y responsabilidad***

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

- ***Equilibrio de Dirección–Control***

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

- ***Definición de puestos***

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos.

2.1.2.2.5 Factores que influyen en la estructura organizacional

Existen factores internos y factores externos que influyen en la estructura organizacional.

2.1.2.2.5.1 Factores internos

1. Enfoque conceptual adoptado - toma de decisiones centralizadas contra toma de decisiones descentralizada, con mayor delegación de autoridad.
2. Espacio de control (el número de empleados que reportan a un supervisor).
3. Diversidad de productos y clase de operación.
4. Tamaño de la organización.

5. Características de los empleados (profesionistas, empleados de oficina, trabajadores)

2.1.2.2.5.2 Factores externos

1. Tecnología (cómo se transfieren los insumos a las salidas de producción).
2. Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos de clientes).
3. Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales y reglamentación, proveedores y efectos del extranjero).

2.1.2.3 Integración

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes.

Comprende recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos; estos últimos son los más importantes. Aunque tradicionalmente se descuidaba esta función, la experiencia demuestra que el factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Mediante la integración, la empresa obtiene el personal idóneo para el mejor desempeño de las actividades. También se provee de los recursos materiales y tecnológicos idóneos para la organización.

2.1.2.3.1 Etapas

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos, estándares de calidad y tiempos.
2. Determinación de fuentes de abastecimiento.

3. Elección del proveedor más confiable.
4. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad.

2.1.2.3.2 Técnicas

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, éstas son básicamente de dos tipos:

2.1.2.3.2.1 Recursos Humanos. Para la integración del personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, al análisis del puesto, entre otros.

2.1.2.3.2.2 Recursos materiales, financieros y tecnológicos. Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cualitativas.

2.1.2.3.3 Importancia

La integración es trascendental ya que:

- ☞ De la calidad de los insumos depende la calidad de los resultados.
- ☞ Una adecuada integración implica reducción de costos y optimización.
- ☞ De una correcta selección de personal depende el éxito o fracaso de la empresa.
- ☞ Sin los recursos con las características, cantidades y calidad especificada, es indispensable llevar a cabo el cumplimiento de los funciones de la organización.

2.1.2.4 Dirección

La dirección es la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.

2.1.2.4.1 Importancia.

Todas las etapas del proceso administrativo revisten igual importancia para lograr eficazmente los objetivos de una organización; sin embargo, al ser la dirección la etapa donde se ejecutan todas las etapas del proceso administrativo, en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir, sobre todo si se considera que en inglés se utiliza el término management para referirse indistintamente a la dirección de la administración.

2.1.2.4.2 Etapas

2.1.2.4.2.1 Toma de Decisiones

La toma de decisiones es el proceso sistemático y racional a través del cual se selecciona, entre varias alternativas, el curso de acción óptimo.

2.1.2.4.2.2 Motivación

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzable al menos que exista el compromiso permanente de los miembro de la organización.

2.1.2.4.2.3 Comunicación

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación que en una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación efectiva es muy importante para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas.

2.1.2.4.2.4 Liderazgo

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

2.1.2.4.2.5 Equipos y Trabajo en equipo:

Un equipo se define como dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común.

2.1.2.4.3 Principios De Dirección

2.1.2.4.3.1 Coordinación de intereses: El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

2.1.2.4.3.2 Impersonalidad del mando: La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

2.1.2.4.3.3 Resolución de conflictos: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina produzcan el menor disgusto a las partes.

2.1.2.4.3.4 Aprovechamiento de conflictos: Debe procurarse aún aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.

2.1.2.4.3.5 Vía jerárquica: Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante.

2.1.2.5 Control

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas.

2.1.2.5.1 Propósito y función del control

El propósito y la naturaleza del control es fundamentalmente garantizar que los planes tengan éxito al detectar desviaciones de los mismos al ofrecer una base para adoptar acciones, a fin de corregir desviaciones indeseadas reales o potenciales.

La función de control le proporciona al gerente medios adecuados para chequear que los planes trazados se implanten en forma correcta.

La función de control consta de cuatro pasos básicos:

- ✍ Señalar niveles medios de cumplimiento; establecer niveles aceptables de producción de los empleados, tales como cuotas mensuales de ventas para los vendedores.
- ✍ Chequear el desempeño a intervalos regulares (cada hora, día, semana, mes, año.)
- ✍ Determinar si existe alguna variación de los niveles medios.
- ✍ Si existiera alguna variación, tomar medidas o una mayor instrucción, tales como una nueva capacitación o una mayor instrucción. Si no existe ninguna variación, continuar con la actividad.

2.1.2.5.2 Etapas.

Las etapas del control son: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

2.1.2.5.2.1 Establecimiento de Estándares.

Un estándar es la unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón, para efectuar el control.

Los estándares deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados; también son conocidos como indicadores.

2.1.2.5.2.2 Medición de Resultados

La medición de resultados consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y los resultados.

La medición implica la determinación, detección de fallas, desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.

2.1.2.5.2.3 Corrección

La corrección es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares.

Antes de iniciar la acción correctiva es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. Existen diversas técnicas para determinar la causa real del problema.

2.1.2.5.2.4 Retroalimentación

La retroinformación consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso.

3.1 Gestión Administrativa

Según lo manifiesta, **URIBE**, Augusto (2000) la Gestión Administrativa es “Un conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” (p. 18).

La Gestión administrativa siempre se basará en actuar con fines particularmente prácticos y que los mismos arrojen resultados positivos porque siempre se contara con la experiencia que haya tenido en diversas empresas e instituciones como fundamento y más no de deducciones vanas y sin sentido.

Como todo proyecto siempre se trata de buscar los mejores resultados ya sean económicos, sociales, políticos entre otros que le permitan a una empresa mantenerse dentro del mercado que cada vez es más competitivo gracias a la adquisición de nuevos paquetes informáticos que le hacen más fácil llevar los

documentos, información y entre otros archivos de suma importancia para la empresa.

A raíz que surge la Administración nace la Gestión Administrativa que se convirtió en algo esencial para asegurar la coordinación de fases que conlleven al cumplimiento de actividades que facilitaran el uso de herramientas técnicas que aseguraran un desempeño destacado en todas las áreas de una organización.

4.1 Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica según lo manifiesta, **DESS** Gregory (2003): “Consiste en los análisis, decisiones y acciones que una organización emprende para crear y mantener ventajas competitivas”(p. 25).

Como la dirección estratégica es un proceso complejo que permite el desarrollo y movilización de recursos y capacidades predomina el reto para cada empresa en ser cada vez más eficiente y eficaz y de esta forma llegar a cumplir con las exigencias de los clientes y de los mismos trabajadores.

Explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro es el concepto que define a la Dirección Estratégica, además nos da una pauta para darnos cuenta de todo lo que necesitamos para llegar a cumplir con lo que nos proponemos dentro de una empresa.

La importancia de la dirección estratégica radica en que siempre pretenderá ajustar a la organización con el entorno tomando en cuenta el alcance de las actividades de un ente, la evolución del entorno, los recursos y capacidades de ésta; pero siempre teniendo en cuenta que todas las empresas se enfrentan a diversos retos al desarrollarse en un ambiente cada vez más cambiante y ambiguo el mismo que proporciona una exigencia creciente de obtención de resultados positivos con la finalidad de cumplir las exigencias de los diversos grupos de interés.

Decimos que la Dirección Estratégica es un proceso continuo pues la empresa nunca pone fin a su labor aunque existe una secuencia de etapas, éstas se van repitiendo y el proceso avanza o retrocede de una etapa a otra según las necesidades y el desarrollo de cada organización.

5.1 Plan Estratégico

Según lo manifiesta **ABENDAÑO**, Augusto y otro el Plan Estratégico (2001): “Es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización” (p. 5).

Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar es por eso que se hace necesario tener en mente la realización de una planeación estratégica con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

El plan estratégico es diseñado con la finalidad de establecer planes en el sentido de que constituyan declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones; no todas las políticas son expresas, y que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores.

Una vez que se ha efectuado el análisis del entorno se procede a determinar cada uno de los elementos que a continuación se mencionan y que forman parte de un plan estratégico.

La primera tarea de la Administración estratégica es desarrollar la visión, misión y valores.

La declaración de la visión y la misión es el paso más importante del proceso de Planificación estratégica, ya que de la definición de estos dos enunciados dependerán las estrategias que seguirán la empresa y su posición en el futuro.

La visión debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?

La misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?

5.1.1 La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer.

2) El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

5.1.2 La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

5.1.3 Valores organizacionales

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee una empresa, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, el desarrollo de los empleados, etc.

Tanto la misión como los valores le dan identidad a la organización.

5.1.4 Análisis externo de la empresa

El análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimiento y tendencias que sucedan en el entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación del entorno, y detectar oportunidades y amenazas.

Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa.

Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).

5.1.4.1 Factor Económico:

5.1.4.1.1 Canasta básica.- Una canasta básica puede definirse como el conjunto de productos que cubren las necesidades nutricionales mínimas de la población, los cuales son seleccionados de acuerdo a su aporte calórico y frecuencia de consumo, expresados en cantidades que permiten satisfacer, por lo menos, las necesidades de un individuo promedio de una población de referencia.

5.1.4.1.2 Canasta Familiar.- Conjunto de bienes y servicios que son adquiridos de forma habitual, para su sostenimiento, por una familia “típica” en cuanto a su composición (número de integrantes) y con unas condiciones económicas medias. Este conjunto se compone de artículos y servicios relacionados con alimentación, salud, educación, vestuario, transporte, esparcimiento y otros.

5.1.4.2.1 Inflación.- Aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor.

5.1.4.3.1 Desempleo.- Un desempleado es aquel sujeto que forma parte de la población activa (se encuentra en edad de trabajar) y que busca empleo sin conseguirlo. Esta situación se traduce en la imposibilidad de trabajar pese a la voluntad de la persona.

5.1.4.4.1 Factor Político Legal.- Conjunto de medidas relativas al régimen tributario, gasto público, endeudamiento interno externo del Estado, y a las operaciones y situación financiera de las entidades y organismos autónomos o paraestatales, por medio de los cuales se determina monto y distribución de la inversión y consumo públicos como componentes del gasto nacional.

5.1.4.5.1 Factor Tecnológico.- Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos. Las empresas que no prevean los cambios tecnológicos se encontrarán con que sus productos son obsoletos tal como les sucedió a los fabricantes de transistores o de los discos fonográficos. Estados Unidos es el país que gasta más en Investigación y Desarrollo (I&D).

5.1.4.6.1 Factor Demográfico.- La demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza ocupación y otros datos estadísticos.

5.1.4.7.1 Factor Ambiental.- El factor ambiental se refiere al modo en que el hombre interactúa con el medio que lo rodea, como lo afecta.

5.1.4.8.1 Factor Sociocultural.- Los factores socioculturales los determina el entorno en el que vives; desde tu familia, tu país, el momento de la historia en el que te encuentras.

Es muy importante considerar el estudio de medio externo con el fin de conocer los factores que afectan a una empresa ya sea de una forma directa o de manera indirecta pero que tienen incidencia positiva o negativa en una organización.

5.1.5 *Análisis interno de la empresa*

El análisis interno consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

Para el análisis interno se evalúan los recursos que posee una empresa, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos.

En el entorno específico se analizan los clientes, proveedores y la competencia y su influencia en la empresa ya sea como oportunidades o amenazas.

👉 ***Cliente Interno.***- Los clientes externos, aquellos que compran un producto o utilizan algún servicio, se suelen identificar con bastante facilidad. En cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

👉 ***Cliente externo.***- Pero los clientes internos no son sólo los trabajadores. No hay que olvidarse de otro de los aspectos más importantes dentro del ciclo de producción como son los proveedores. Antes de detectar problemas en el producto, es mejor disminuir tanto como sea posible la probabilidad de que éstos ocurran. Para ello es necesario controlar a los proveedores

👉 ***Proveedores.***- Un proveedor es aquella persona que abastece a una empresa de material necesario (existencias) para que desarrolle su actividad principal.

👉 ***Competencia.***- Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra.

De igual manera es muy importante el estudio del aspecto interno de una entidad con el fin de conocer su situación y a la vez como se encuentra desde su interior y con qué y quiénes se enfrenta.

5.1.6 Objetivos

Los objetivos generales se refieren a los objetivos que definen el rumbo de la empresa, los cuales siempre son de largo plazo.

Una vez realizado los análisis externos e internos de la empresa, se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión, y que permitan capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas, y superar las amenazas externas y debilidades internas, estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

5.1.7 La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

5.1.8 Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

5.1.8.1 Diseño, evaluación y selección de estrategias.-Una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos.

El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:

1. Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los

objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.

2. Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.

3. Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.

4. Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

5.1.9 Metas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

5.1.10 Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

5.1.11 Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsiguiente de la realización de dicho plan.

5.2.1 Pasos para la Elaboración de un Plan Estratégico

5.2.1.1 Etapa 1.- Análisis de la situación

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y nuestros competidores; así como la situación interna, es decir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

El análisis del mercado puede resultar vital para nuestra empresa, por lo que debemos estudiar los diferentes tipos de competidores y los clientes que tenemos.

5.2.1.1.1 Aquí se tendrán en cuenta aspectos como:

El análisis de la situación externa nos permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, sin embargo, una investigación interna nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa.

Este tipo de análisis por lo general se realiza mediante herramientas de auto diagnóstico estratégico las cuales nos ayudan a valorar si hemos tomado las decisiones estratégicas adecuadas, si hemos aplicado correctamente los planes de actuación.

Más concretamente, nos permitirá responder cuestiones como:

- ¿Qué objetivos nos hemos marcado?
- ¿Son estos objetivos realistas, o debíamos haber fijado otros más cercanos a nuestras perspectivas?
- ¿Hemos definido correctamente nuestra estrategia competitiva?
- ¿Son coherentes nuestra estrategia de precios y de calidad de servicio?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de rentabilidad?
- ¿A qué mercados nos dirigimos?
- ¿Es correcta nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado?

5.2.1.2 Etapa 2.- Diagnóstico de la situación

Identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Las amenazas y oportunidades se derivan del análisis externo y reflejan aspectos no controlables que marcan el grado atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos.

Por otro lado, las fortalezas y debilidades son un reflejo del análisis interno y ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores.

El objetivo de este tipo de análisis es utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles.

5.2.1.3 Etapa 3.- Declaración de Objetivos

En esta etapa se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada “Misión”, con los objetivos que nos gustaría alcanzar, denominado “Visión”, con los valores en los que creemos y que compartimos en nuestra empresa, “Valores”.

5.2.1.4 Etapa 4.- Estrategias

Las diferentes estrategias corporativas y funcionales que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

5.2.1.4.1 Estrategias Corporativas

Considera los objetivos de los socios, la estrategia de mercadeo, las oportunidades y amenazas del entorno, así como el nivel de competitividad, los recursos, y los principios corporativos para definir acciones multidimensionales que conlleven a programas de inversión con objetivos de: crecimiento (nuevos productos y mercados), reducción de costos (aumento de eficiencia) ó ambos.

5.2.1.4.2 Estrategias Funcionales

Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la

productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

5.2.1.4.3 Definición del negocio

En este punto deben concretarse aspectos como el tipo de necesidades que van a ser satisfechas por nuestros establecimientos, segmentos de consumidores que van a ser atendidos, así como áreas geográficas, tecnologías que van a ser empleadas, o la cartera de negocios.

5.2.1.5 Etapa 5.- Planes de Actuación

La definición de las decisiones operativas es, sin duda, la fase de mayor concreción en la toma de decisiones; es por lo tanto la hora de actuar.

Para ser efectiva, una estrategia debe traducirse en acciones concretas además es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

5.3 Plan Operativo

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

5.4 Relación Beneficio-Costo

El costo-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL COMISARIATO FECOS

Para la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa, se realizó una investigación de campo, con el fin de ubicar aspectos relacionados con el entorno de la misma y situaciones reales concernientes al contexto del tema.

Las técnicas utilizadas para la obtención de la información, fueron entrevista, la observación directa y una encuesta aplicada a los clientes, con el fin de obtener datos confiables sobre la situación actual de la misma; de igual manera se recopiló información documental para obtener datos relacionados con el tamaño del mercado, perspectivas de crecimiento, competencia y aspectos que se relacionen con el presente tema.

La entrevista dirigida se le realizó a la señora administradora de la empresa, con la finalidad de conocer la historia, el proceso de formación y las actividades, así como datos generales que sirvan de guía para la realización de la presente investigación.

La información anterior constituyó la base para la realización de un diagnóstico utilizando para ello la metodología del análisis FODA en donde podemos detectar las oportunidades o amenazas y las debilidades y fortalezas que se encuentran en el entorno.

2.2 Reseña Histórica del Comisariato “FECOS”

Antiguamente los indígenas vivían como trabajadores de las grandes haciendas de los terratenientes como: en la del Galpón, Cumbijín, Toaylín, etc.; con la creación de la Reforma Agraria, les entregan los terrenos los llamados huasipungos, con título de propiedad a los indígenas; pero para ellos esta situación fue nefasta, porque aunque como esclavos ellos tenían todo en la hacienda, con la Reforma se independizaron, y ellos tienen que aprender a desenvolverse solos; bajan a la ciudad donde se encontraron sujetos a otros maltratos por los habitantes de los centros poblados.

Primero surge la explotación al indígena en todo sentido como un castigo tal es el caso en las cantinas, en las tiendas y plazas siempre les trataban mal, les cobraban demás, no les daban bien los vueltos les vendían productos malos; ante estos hechos ven la necesidad de agruparse.

Se organizan junto con el equipo pastoral en la cual toman la decisión de buscar un sitio de encuentro como posada, para los hechos más sobresalientes de su vida como: bautizo, matrimonios, funerales, etc.; luego vieron que no solo esto era necesario, sino también crear una tienda en donde sean tratados como personas, que les vendan productos de buena calidad y a precios justos para no seguir siendo explotados sino sentirse dueños; es así que surge la idea de crear un lugar donde se pueda adquirir productos de calidad, en el año de 1974 con la representación del presidente en ese entonces Reinaldo Pumasunta y el padre Víctor Corrales hoy obispo de la Diócesis de Riobamba se creó la casa campesina Luis A. Martínez barrió Eloy Alfaro, parroquia San Miguel, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi es así como nace el comisariato “FECOS”; el mismo que se creó con el fin de dar un lugar a todas las personas que necesitan de productos de primera necesidad al mejor precio y de calidad, quien se enfoca en el servicio a la colectividad.

2.3 Razón Social

La razón social de la empresa cuyo nombre legal registrado en el Ruc, esta bajo la denominación de “Federación de Comunidades y Organizaciones de Salcedo” con el nombre comercial de "FECOS" constituida como una empresa de hecho con nacionalidad ecuatoriana y domiciliada en Salcedo en las calles Sucre y Luis A. Martínez.

2.4 Fines y Propósitos de la Empresa

Éste comisariato busca ser una empresa líder a nivel cantonal, provincial y nacional es por eso que cuenta con los siguientes lemas:

- ✓ “FECOS. Con mas surtido a menos precio”
- ✓ “FECOS. Solidariamente con su bolsillo”
- ✓ “Economías solidarias FECOS mas económico”

2.5 Misión

Comercializar de manera competitiva, eficiente, con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado generando bienestar para sus clientes, su gente, y la sociedad en general.

2.6 Visión

“Convertir a FECOS en una empresa de alto rendimiento, donde los precios contribuyan al bienestar de las familias de Salcedo, proyectándose a ser una empresa de clase mundial, y servir a la comunidad solidariamente”.

2.7 Cartera de productos.- Son los productos que mayor salida se presentan en el comisariato FECOS (**VER ANEXO N° 1**)

2.8 ANÁLISIS EXTERNO

El Ecuador es un país en el cual las tendencias son muy variantes cuando hablamos de macro ambiente ya que vive en un entorno de influencias y corrupción con cambios en las políticas de acuerdo al partido que se encuentre en el gobierno de turno y esto con llevará a que sea muy difícil realizar una planificación a largo plazo y más que nada sostenida, por lo que se deben crear estrategias flexibles que se adapten a cambios parciales o totales en la organización.

Comisariato “FECOS” es una empresa que se dedica a la venta de productos de primera necesidad y debe mantener sus políticas y su planificación de manera flexible en el tiempo para poder adaptarse a los diferentes escenarios que se puedan dar en el país sean estos optimistas o pesimistas.

A continuación se presenta una descripción de cada una de las variables como: los factores económicos, políticos y legales, los factores socioculturales, así como la tecnología.

2.8.1 Factor Económico

Los mercados requieren un poder adquisitivo, así como personas. El ambiente económico consiste en los factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos el ambiente económico en el que se desenvuelve el Ecuador está señalado por varios indicadores que definen sus condiciones económicas frente a otros países y dentro del mismo, como es el caso la tasa de desempleo, la tasa de inflación, , la canasta familiar, entre otros.

Si se asume que el desarrollo, implica el mejoramiento en la calidad de vida de la población, se está refiriendo a un desarrollo integral, es decir, no solamente el desarrollo económico, sino también al desarrollo humano y cultural con el ejercicio pleno de sus capacidades.

2.8.1.1 Canastas Familiares

Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 artículos.

TABLA N° 1 CANASTAS FAMILIARES ECUADOR AÑO 2011

Canasta Vital Familiar (septiembre 2011)	Canasta Vital Familiar (octubre 2011)
US\$ 410,08	US\$ 413.51
Canasta Básica Familiar (septiembre 2011)	Canasta Básica Familiar (octubre 2011)
US\$ 567.41	US\$ 571.08

Fuente: INEC

Elaborado por: la investigadora

ANÁLISIS.- Como podemos visualizar en la tabla N° 1 los valores que se presentan en los dos tipos de canasta son muy elevados comparándolo con el salario mínimo que se recibe por el trabajo lo que provoca que solo se compre lo necesario para poder vivir ya que también hay otras cosas prioritarias como la salud, educación, vestimenta que son de vital importancia en el diario vivir. Y el elevado precio de los productos provoca una **AMENAZA** para el comisariato FECOS.

2.8.1.2 La inflación

La inflación se define como el aumento constante y sostenido del nivel de precios en la economía y se calcula a partir de la Variación de Precio al Consumidor (IPC).

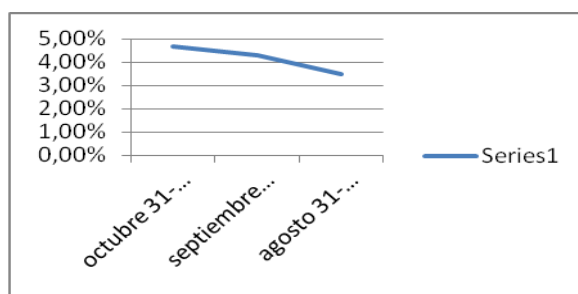
TABLA N° 2 DE LA INFLACIÓN MENSUAL ACUMULADA AÑO 2011

FECHA	VALOR
Octubre 31-2011	4,67%
Septiembre 30-2011	4,31%
Agosto 31-2011	3,49%
Julio 31-2011	2,99%
Junio 30-2011	2,81%
Mayo 31-2011	2,77%
Abril 30-2011	2,41%
Marzo 31-2011	1,58%
Febrero 28-2011	1,24%
Enero 31-2011	0,68%

Fuente: Banco Central Del Ecuador

Elaborado por: la investigadora

GRÁFICO N° 1 INFLACIÓN MENSUAL ACUMULADA AÑO 2011



Elaborado por: la investigadora

Fuente: Banco Central Del Ecuador

ANÁLISIS.- Para el estudio se considera los tres meses últimos del año 2011 en donde podemos notar que existe un aumento del nivel de porcentajes del 4,31% al 4,67% lo que nos da como resultado una visión clara y podemos deducir que se constituye en una **AMENAZA** la inflación en el comisariato FECOS ya que todo esto se produce por incremento de los productos de primera necesidad.

2.8.2 Desempleo

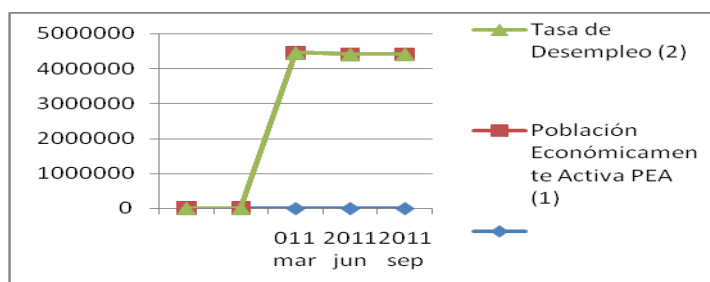
En Salcedo la falta de empleo es evidente y crece sin medida por la falta de oportunidades y a su vez por la escasa creación de empresas que ayuden a las familias salcedenses a tener un empleo digno y por ende un salario justo.

TABLA N° 3 DESEMPLEO EN EL ECUADOR AÑO 2011

Años	Población Económicamente Activa PEA (1)	Tasa de Desempleo (2)	Tasa de Subempleo (2)
2011 mar	4.456.993	7,0	50,0
2011 jun	4.407.498	6,4	46,7
2011 sep	4.418.150	5,5	45,7

Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: la investigadora

GRÁFICO N°2 DESEMPLEO EN ECUADOR



Fuente: Banco Central Del Ecuador
Elaborado por: la investigadora

Análisis.- El empleo en los últimos tres meses del año 2011 no crece en un nivel significativo lo que ocasiona que exista una **AMENAZA** para el comisariato lo que ocasiona pérdidas en las ventas y por ende no tiene buenas utilidades, además hace que al no vender los productos perezcan y terminen por dañarse sin ser utilizados los productos.

2.8.3 Factor Político- Legal

Con relación a la normativa que rige la comercialización de productos de consumo masivo se detalla a continuación:

2.8.3.1 Normas Sanitarias/ Permisos sanitarios

Se lo realiza en la Dirección de Salud de Salcedo, para obtener el Permiso Sanitario, está basado en el Código de la Salud, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 818 que expide el Reglamento Sustitutivo del Reglamento de Tasas por Control Sanitario y Permisos de Funcionamiento.

El control sanitario se lo realiza respecto a la condición higiénica y técnico-sanitaria siguiente:

- Instalaciones físicas del local
- Materias Primas
- Productos en proceso y terminados
- Instalaciones, equipos y maquinaria
- Personal que tengan Certificados Médicos otorgados por el Laboratorio Izquieta Pérez
- RUC
- Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación
- Dirección del Local comercial o empresa

Los Permisos sanitarios son renovados en forma anual, durante los primeros 90 días de cada año, previo el pago de la tasa correspondiente.

Para recibir el permiso Sanitario, deben realizar una solicitud al Director de Salud, quien ordena que se realice una inspección del local y si reúne los requisitos anotados anteriormente se extiende el Permiso Sanitario, caso contrario se elabora una ficha en donde se le da a conocer al interesado sobre las recomendaciones y mejoras que debe realizar en la empresa o local comercial.

2.8.3.1.1 Ordenanzas Municipales del Cantón Salcedo/ Permisos de Funcionamiento

Una vez de haber obtenido el Permiso Sanitario, el paso siguiente es obtener el Permiso de Funcionamiento en la Gobernación de Cotopaxi, Intendencia de Policía, en donde se debe presentar para este trámite lo siguiente:

- ✚ Visto Bueno Comisario de Salud (Permiso Sanitario)
- ✚ Número del RUC
- ✚ Copia de la Cédula de Identidad y Papeleta de Votación
- ✚ Pago del valor del Permiso de Funcionamiento.

El Permiso de Funcionamiento se otorga a las personas que van a iniciar su actividad económica tomando en cuenta el Acuerdo Ministerial 3310B, aprobado por el Congreso Nacional con fecha 8 de mayo de 1979.

Cumplido con estos requisitos, las empresas o locales comerciales, pueden iniciar sus actividades económicas enmarcadas en lo que estipula la Ley. Leyes, agencias de gobierno y grupos de presión influyen en varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada y los limitan, esto constituye en ambiente político – legal que regula el comportamiento de una empresa en el mercado.

2.8.3.1.2 Autorización del Cuerpo de Bomberos de Salcedo

Los requisitos para obtener el permiso de funcionamiento son: el permiso anterior y si se va a sacar por primera vez el RUC, fotocopias de la cédula de identidad y certificados de votación y de no adeudar a la Municipalidad.

2.8.3.2 Normas Tributarias (SRI)

El Servicio de Rentas Internas, de acuerdo a la Ley de Régimen Tributario Interno, Decreto Supremo 832, Capítulo I, de las Disposiciones Generales, Art. 3, de la Inscripción Obligatoria, todas las personas naturales o jurídicas que realicen o inicien actividades económicas, están obligadas a inscribirse por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. (Es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y como objetivo de proporcionar información a la Administración Tributaria).

Una vez que se obtenga el RUC, se debe realizar los trámites para obtener la Patenté Municipal, en la Oficina de Comprobación y Rentas, la misma que pertenece al Municipio de Latacunga, y en donde se cobra dos tipos de impuestos:

- Patentes Comerciales, que se cobra a los almacenes, bazares, licorerías, es decir abarca a todos los negocios pequeños.
- Patentes Industriales, que se cobra a las industrias, fábricas y empresas grandes.

Este Impuesto Mensual de Patentes, se cobra de acuerdo a las atribuciones que le confiere la Ley de Régimen Municipal, en sus artículos 126, 127 y 135 y al Registro Oficial No. 407 de fecha 7 de septiembre del 2001, artículo 1, que dice: Independiente del Impuesto Anual, los establecimientos comerciales, industriales y negocios en general que operen dentro de la jurisdicción del Cantón Latacunga, pagarán el impuesto mensual de patentes, calculados sobre el monto del capital en giro.

Los requisitos que se debe presentar para el pago del Impuesto y para la obtención de la Patente Municipal son los siguientes:

- Cuando se trata de Industrias, Fábricas, se debe presentar los estatutos de Constitución.
- Número del RUC
- Cédula de Identidad del representante Legal
- Capital con el que cuenta
- Dirección de la empresa o negocio.

El Impuesto de Patentes, en el cantón Salcedo, se paga en forma trimestral, para mayor facilidad de las personas que tienen su negocio, pago que se lo realiza en la Tesorería del Municipio.

Esto se constituye en una ventaja ya que “FECOS” cumple con la mayoría de exigencias para este tipo de actividad frente a sus competidores directos que debido a la dificultad para cumplir con los mismos obvian el cumplimiento de algunas normas.

ANÁLISIS.- El ambiente político legal en el Ecuador se refleja en primera instancia en la Constitución Política del Estado, la misma que proclama grandes postulados orientadores que exigen legislación. De la misma manera existen reglamentos que regulan la Ley y finalmente los instructivos que definen las acciones con más detalle, por ende se convierte en **OPORTUNIDAD** para seguir creciendo como empresa ya que cuenta con todo lo estipulado por la ley ecuatoriana.

2.8.4 Factor Tecnológico

Ecuador obtiene una baja calificación en relación a capacidad tecnológica, las actuales características del ámbito tecnológico de Ecuador lo han ubicado en el puesto 108 (entre 138 países) del análisis realizado por el Foro Económico Mundial (FEM) sobre la capacidad de desarrollo y aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación ([TIC's](#)).

El Comisariato FECOS para efectuar su trabajo diario carece de tecnología de punta pero tiene una infraestructura adecuada tan solo cuenta con los siguientes medios tecnológicos como son: dos computadoras de escritorio, el programa contable Mónica, cabe recalcar que no tienen una persona encargada de sistemas para que les ayude en lo que respecta a informática.

Para el registro de la venta, sería necesario y muy útil que la empresa cambie su antigua sistema contable por un software contable como puede ser el (FÉNIX COMERCIAL), que permitirá un mejor desarrollo en las actividades diarias. **(VER ANEXO N° 2)**

ANÁLISIS.- El no estar acorde a la tecnología actual hace que sus procesos y funcionamiento se vuelvan obsoletos y por lo tanto no sean competitivos en un mercado cambiante y exigente, en donde solo la innovación logrará la eficacia y eficiencia que una organización necesita para ser productiva y competitiva lo que ocasiona una **OPORTUNIDAD** ya que el comisariato FECOS esta abierto al cambio.

2.8.5 Factor Demográfico

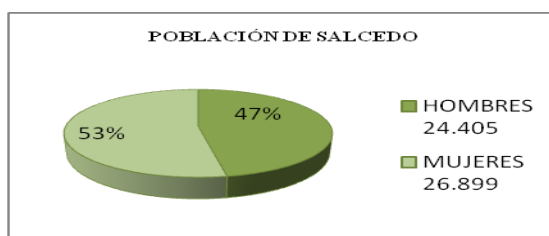
El ambiente demográfico estudia a la población humana en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, costumbres, tradiciones, moda y ocupación. El estudio del ambiente demográfico en cualquier proyecto es de vital importancia ya que analiza a las personas que conforma los mercados hacia los cuales se pretende dirigir el servicio.

TABLA N° 4 POBLACIÓN CANTONAL – COTOPAXI – SALCEDO CENSO 2010

ÁREAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	51.304	24.405	26.899
URBANA	9.853	4.635	5.218
RURAL	41.451	19.770	21.681

Fuente: INEC
Elaborado por: la investigadora

GRÁFICO N° 3 POBLACIÓN DE SALCEDO ECUADOR AÑO 2010



Fuente: INEC
Elaborado por: la investigadora

ANÁLISIS.- La población urbana es una **OPORTUNIDAD** para el comisariato considerando que la población de la zona rural consume a través de las tiendas existentes en cada localidad de las mismas, mientras que la población urbana dentro de su adquisición de compra de víveres de primera necesidad lo efectúa por intermedio de los comisariatos, tiendas, existentes en la ciudad de Salcedo.

2.8.6 Factor Ambiental

El factor ambiental se refiere a los factores externos al individuo y capaces de influir en la experiencia: el lugar donde la infusión es servida; la atmósfera desde el punto de vista cultural, espiritual y emocional; como el individuo está siendo atendido; la cantidad de personas envueltas; el tipo de lide-razgo aplicada en la experiencia son algunos de los factores a considerar.

ÁNÁLISIS.- Se entiende por impacto ambiental el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos yendo en contra de los procesos naturales, Las acciones humanas, motivadas por

la consecución de diversos fines, provocan efectos colaterales sobre el medio natural o social, además puede ser una **OPORTUNIDAD**.

2.8.9 Factor Socio-Cultural

La sociedad en la cual se desenvuelve la gente y en la que se desarrolla el comisariato, da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Los valores culturales esenciales tienen gran perspectiva: la gente que vive en una sociedad particular, mantiene creencias y valores esenciales que tienden a permanecer. Las creencias y valores secundarios de la gente, están más abiertos al cambio.

ANÁLISIS.- Toda cultura está formada por subculturas: toda sociedad contiene subculturas, esto es diversos grupos que comparten valores que emanan de sus experiencias o circunstancias especiales de vida. Hasta el punto en que los grupos subculturales manifiestan diferentes deseos y conductas de consumo, lo que ocasiona una **OPORTUNIDAD** para el comisariato.

2.9 MICRO AMBIENTE

2.9.1 Cliente Interno

Áreas o personas de la misma organización que interactúan con la propia, puede ser en rol de cliente interno estrictamente dicho, recibiendo un producto o servicio, o bien ser un proveedor.

Nuestros clientes en su mayoría se encuentran dentro de la población económicamente activa será la clase media alta y media baja conformado por personas del sector agrícola ganadero, operarios y personal no calificado, de esta manera es el mercado objetivo con el que cuenta el comisariato.

ANÁLISIS.- Los clientes por ser parte fundamental de la empresa deberán ser quienes califiquen la facilidad, comodidad, calidad y garantía de los precios y productos que se va ofertan; otro aspecto muy importante del comisariato es que ofertan productos de primera necesidad con precios accesibles para todas las familias de la población de Salcedo en donde utilizan una estrategia de bajos precios vs la competencia lo que le produce una **OPORTUNIDAD**.

2.9.2 Cliente Externo

Se entiende por cliente a una persona física o jurídica, individual o colectiva que ha de tener las siguientes condiciones: capacidad de compra, capacidad de pago y poder de decisión.

IMAGEN DE UNA PERSONA ADQUIRIENDO SUS VÍVERES EN FECOS



Análisis.- Los clientes harán sus compras por que tienen una necesidad que creen va a ser satisfecha al momento de realizar la compra, es por esto que siempre que la empresa tiene que saber identificar a su cliente o consumidor objetivo para de esta forma desarrollar todas las estrategias para satisfacerlos por lo tanto se convierte en una **OPORTUNIDAD** para el comisariato.

2.9.3 Proveedores

El comisariato cuenta con proveedores directos para adquirir la gran variedad de productos, así también para poder mantener un stock que permita cubrir la demanda necesaria del mercado, también debe cumplir con las regulaciones y las condiciones que tiene la empresa, ofertando productos a un costo lo más bajo posible, la razón de esto, es que, el mercado al cual esta dirigido el comisariato es muy amplio en tal circunstancia se debe proveer con productos buenos y baratos, para la empresa la labor fundamental es tener un portafolio de proveedores conocidos para este mercado como son:(**VER ANEXO N° 3**)

ANÁLISIS.- En lo que respecta a calificación éstos son los proveedores más importantes con los que trabaja “FECOS” porque mantiene buenas relaciones tanto en plazo de pagos y también en precios bajos, por lo tanto se convierten en **OPORTUNIDAD** para esta empresa, también podemos mencionar que estas son empresas reconocidas a nivel nacional y por ende mantienen una imagen corporativa positiva para los clientes, tanto en productos como en marcas.

2.9.4 Competencia

El mercado en donde se desenvuelve la empresa es muy competitivo la razón es que los productos de primera necesidad se puede adquirir en cualquier punto de expendio fruto de mucha competencia, especialmente de las cadenas que ofrecen la misma línea de productos.

TABLA N° 5 COMPETENCIA EN EL CANTÓN SALCEDO

COMPETENCIA	TIPO DE NEGOCIO	SITIO DE UBICACIÓN
Micro mercado Eloy Alfaro	Comisariato	Calle 24 de Mayo frente plaza Eloy Alfaro
Madrileña	Despensa	Calle 24 de Mayo y Luís A Martínez
Enprovit	Despensa	Calle Ana Paredes y 24 de Mayo
Comercial Villalba	Despensa	Calle 24 de Mayo y Padre Salcedo mercado central
Comercial Bravo	Comisariato	Calle Rocafuerte y Bolívar frente al Coliseo
Aragonesa	Despensa	Calle Sucre frente al parque
Alimentaria	Comisariato	Calle Sucre y Vicente León
Comercial Silvia Páez	Comisariato	Calle 24 de Mayo frente al mercado
Liliana Gavilanez	Despensa	Calle Ricardo Garcés y 24 de Mayo
Guadalupe Balarezo	Comisariato	Calle Ricardo Garcés y 24 de Mayo
Comercial Tesoro	Despensa	Calle Sucre y Ricardo Garcés
Teresa Sandoval	Despensa	Calle 24 de Mayo frente plaza Eloy Alfaro
Viveres la casa del pueblo	Despensa	Calle Padre Salcedo y Sucre mercado
Viveres de Elías Sabedra	Despensa	Calle Sucre y Ana Paredes mercado
Distribuidora Serranita	Despensa	Calle Ana Paredes y 24 de Mayo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Carmen Páez

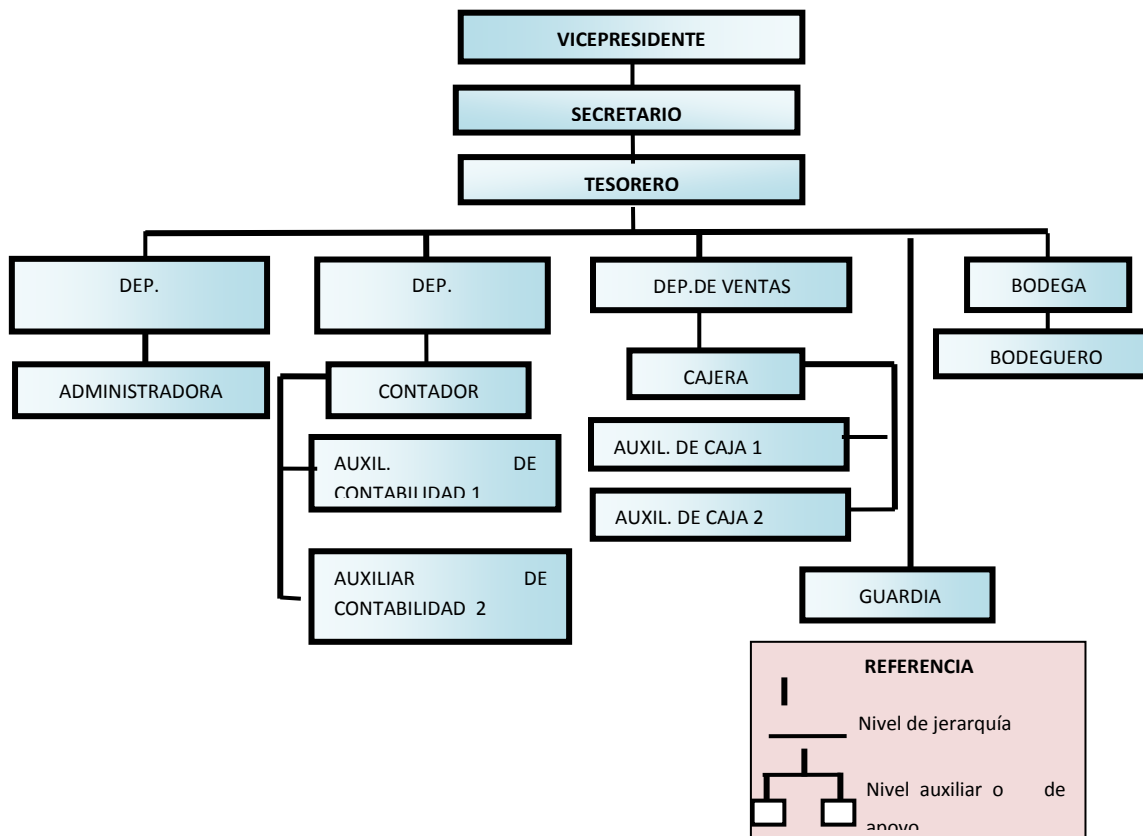
Análisis.- Al analizar más detenidamente la competencia que enfrenta el comisariato podemos mencionar, que nuestra principal competencia es la súper bodega AKI, así como también en nuestro medio la competencia directa son las despensas, razón por la cual el enfoque con nuestros productos deben ser con precios por debajo de la mayoría de las locales, y brindando un valor agregado en los productos, es así que la competencia se convierte en una **AMENAZA**.

2.10 ANÁLISIS INTERNO

En el micro ambiente se contempla todos los aspectos que inciden directamente en la empresa y son controlables por la misma ya que se encuentran en su entorno inmediato como es el mercado; el análisis del medio interno se emplea en el comisariato “FECOS” con el ánimo de identificar las capacidades de la empresa a partir de la segregación de sus actividades y la relación de la estructura de la empresa con todos sus niveles para poder desarrollar el proceso productivo, financiero y administrativo.

2.10.1 Estructura Orgánica Del Comisariato FECOS

La organización del comisariato “FECOS” se muestra en el siguiente gráfico.



2.10.2 Estructura Administrativa

La estructura actual de la organización está conformada por:

- ✓ Presidente Alfonso Quispe
- ✓ Vicepresidente Ricardo Padilla
- ✓ Secretario David Pumasunta
- ✓ Tesorero Gustavo Ortiz

Son los miembros del nuevo directorio de la Federación de Comunidades y Organizaciones de Salcedo (Fecos), que durarán dos años en sus funciones.

2.10.2.1 Descripción de Funciones

2.10.2.1.1 Presidente.- El presidente es el encargado de coordinar las actividades y sus funciones son:

1. Convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones de los empleados; así como, todos los eventos oficiales que realice el Comisariato.
2. Informar a la asamblea general de representantes sobre la marcha del Comisariato.
3. Dirimir con su voto, los empates que se produjeran en las votaciones de la asamblea general.

ANÁLISIS.- Es la cabeza principal de la empresa; es el responsable de tomar las decisiones más idóneas para el correcto funcionamiento de la empresa este puesto está siendo ocupado por una persona responsable, seria y comprometida con la entidad pero no se encuentra muy al pendiente de la empresa lo que le ocasiona una **DEBILIDAD** al comisariato

2.10.2.1.2 Vicepresidente.- Es la segunda persona más importante dentro de una organización quien a su vez toma el cargo del presidente si éste faltare o por alguna causa fuera removido de su cargo las funciones que le asisten es:

1. En caso de que el presidente no este presente este podrá convocar y presidir las asambleas generales y las reuniones de los empleados.
2. Informar a la asamblea general de representantes sobre la marcha del Comisariato.

ANÁLISIS.- Al igual que el presidente éste se encuentra ubicado entre los niveles más altos de la organización y sus funciones son: dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía, por ende tiene que encaminar sus acciones a armonizar los intereses de la empresa el mismo que no se encuentra cumpliendo con sus responsabilidades lo que le origina una **DEBILIDAD** al comisariato.

2.10.2.1.3 Tesorero.- Encargado de llevar un registro adecuado de todos los recursos económicos captados dentro del Comisariato.

1. Asegurar y garantizar la confiabilidad de los socios en relación Ingresos y Gastos dentro del Comisariato.
2. Organizar ejecutar y supervisar la recaudación del dinero dentro del Comisariato.
3. Mantener cuadradas las cuentas bajo su responsabilidad para garantizar la confiabilidad de la información para una acertada toma de decisiones.
4. Participar en la elaboración del Flujo de Caja a fin de asegurar las disponibilidades económicas para el cumplimiento oportuno de las obligaciones y servicios establecidos.

5. Coordina con la gerencia de operaciones las actividades de captación de recursos a corto mediano y largo plazo.
6. Organiza, dirige y supervisa las captaciones de recursos y la devolución de los mismos de acuerdo a los diferentes contratos que los socios mantienen con el Comisariato.
7. Implementa, métodos y procedimientos de acuerdo a los diferentes contratos que los socios mantienen con el Comisariato.
8. Revisa y mantiene un registro actualizado de los Ingresos y Gastos.
9. Recepta y negocia captaciones de socios selectos y especiales.
10. Informa mensualmente o cuando sea requerido sobre las gestiones y metas alcanzadas por el departamento.
11. Revisa las captaciones efectuadas por el oficial y sus correspondientes respaldos.
12. Formula reportes y liquidaciones en forma diaria y cuando sea requerido, para el mejor cumplimiento de los servicios.
13. Realiza el cuadro diario de las cuentas bajo su responsabilidad, así como de los movimientos realizados en el día.
14. Realiza otras actividades inherentes al cargo encomendadas por su inmediato anterior.

ANÁLISIS.- Es la persona que se encarga de gestionar y dirigir los asuntos relacionados con los movimientos económicos o flujos monetarios que le han sido encomendados por toda la organización; es una **FORTALEZA** puesto que de esta

forma se tiene una persona a cargo del dinero quién es un individuo responsable y honesto por tal motivo se le designo ese cargo.

2.10.2.1.4 Contador.- Es el profesional dedicado a aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de una organización o persona, con la finalidad de producir informes para la gerencia y para terceros, que sirvan a la toma de decisiones entre sus funciones están:

1. Llevar los libros y registros de contabilidad del comisariato registrando los movimientos monetarios.
2. Debe realizar informes de los estados contables o estados financieros, los presupuestos y las rendiciones de cuentas o balances de ejecuciones presupuestales.
3. Corresponde actuar como regulador en las0 oficinas recaudadoras de impuestos o bancos.
4. Además debe registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversores, proveedores y demás personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras.
5. Se ocupa de la liquidación de impuestos y de la revisión de informes financieros elaborados por otros colegas, tarea conocida como "auditoría de estados contables".

ANÁLISIS.- Para el buen funcionamiento del comisariato es indispensable contar con los servicios del contador, por ser éste la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable para tomar a tiempo las decisiones más acertadas; convirtiéndose en una **FORTALEZA** para la institución.

2.10.2.1.5 Auxiliares de Contabilidad.- Son personas capacitadas para cumplir un rol técnico dentro del departamento contable de una empresa su tarea fundamental consiste en:

1. Llevar los libros principales y auxiliares de la misma.
2. Causación de los diferentes hechos económicos de la empresa compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones.
3. Conciliaciones bancarias, la proyección de estados financieros e informes contables o financieros,
4. Preparación y proyección de las declaraciones tributarias y los diferentes informes con destino a las entidades estatales de control, y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable

ANÁLISIS.- La labor de las auxiliares es apoyar y seguir las instrucciones del contador, alimentar el sistema contable que permita tener la información al día además estas personas fueron contratadas después de una entrevista individual dirigida a cada una de ellas contratando a las personas más idóneas para el cargo y son una **FORTALEZA**.

2.10.2.1.6 Administradora.- Coordinar las cargas administrativas de la empresa, asegurando el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.

1. Programar los pagos a proveedores.
2. Llevar el control del giro de los cheques.
3. Participar en la elaboración de los informes financieros de ingresos y egresos.

4. Verificar el inventario de bienes muebles.
5. Formalizar las órdenes de compra.
6. Participar en la elaboración del presupuesto anual.
7. Revisar las políticas de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
8. Autorizar las órdenes de compra.
9. Coordinar y supervisar la implementación y funcionamiento de los sistemas de información.
10. Supervisar las actividades que realizan el personal a su cargo.

ANÁLISIS.- Está encargada de velar por la armonía de las funciones administrativas de la empresa, además de supervisar que los interfaces al sistema contable se encuentren adecuadamente, generar reportes de cumplimiento de metas, emitir y revisar toda la información del proceso administrativo de la empresa y es una **FORTALEZA** para la organización.

2.10.2.1.7 Cajera.- Es la persona responsable de la recaudación del dinero, la misma que tomara a su cargo cualquier situación que se presente dentro de su actividad.

1. Mantener un control del dinero que esta a su cargo.
2. Realizar arqueos de caja permanentes.
3. Verificar que las transacciones efectuadas estén acordes tanto en papeles como en el físico.
4. Presentar informes sobre ingresos y egresos realizados por el comisariato.

5. Ser responsable ética y honesta en todas las funciones que ha ella le encomienden.

ANÁLISIS.- Es la encargada de vigilar el dinero, además debe ser una persona responsable, y muy cautelosa con el efectivo puesto que si por alguna razón el dinero desaparece es responsabilidad suya; pero lo más importante es que siempre a final de su turno debe hacer la contabilidad de lo que haya en caja, de lo que salio, de lo que entro en fin todo y que cuadre bien la caja, por ende si es una **FORTALEZA** para el comisariato.

2.10.2.1.7.1 Auxiliares de Caja.- Tienen la misma responsabilidad que su principal.

2.10.2.1.8 Bodeguero.- Es la persona encargada de la bodega:

1. Controla las entradas y salidas de materiales, productos, mercancías u otros artículos que se manejen en la bodega o almacén del que es responsable.
2. Vigila el orden de las mercancías en los casilleros.
3. Supervisa o hace las entregas de las mismas mediante la documentación establecida; lleva registros, listas y archivo de los movimientos ejecutados diariamente; hace reportes y relaciones de materiales faltantes.
4. Puede formular pedidos.

ANÁLISIS.- El bodeguero es una persona honesta que fue contratada en forma legal y además quién ya trabaja por varios años en el comisariato por lo tanto se encarga de colaborar con las diferentes unidades en el traslado de la documentación interna, así como realizar limpieza de escritorios, instalaciones y equipos de la institución; además será responsable de la bodega institucional, siendo el custodio y administrador de los bienes y material de oficina que en ella se encuentren por eso es una **FORTALEZA** dentro de la institución.

2.10.2.1.9 Guardia.- Persona encargada de la seguridad del comisariato quien cumple con las siguientes funciones:

1. Ejercer vigilancia de carácter general a instalaciones, custodiar.
2. Evitar en lo posible todo hecho delictivo al interior de la empresa.
3. Colaborar con las fuerzas de orden y seguridad cuando sea necesario.

ANÁLISIS.- Su función es la de velar por la seguridad de las instalaciones y los vehículos de la empresa, también lleva el control de las entradas y salidas de personas y vehículos y éste cargo es desempeñado por una persona que no se encuentra pendiente del el comisariato lo que se constituye en una **DEBILIDAD**.

TABLA N° 6
2.11 MATRIZ FODA

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
n	Fortalezas	n	Oportunidades
1	Jerarquía media.- Son la base con la que cuenta el comisariato ya que este nivel si cumple con todas las tareas encomendadas	1	Políticas y leyes del Estado ecuatoriano orientadas a mejorar de manera permanente el valor de la remuneración básica unificada y los salarios de los trabajadores con el propósito de incrementar el poder adquisitivo de las familias de los estratos medio, medio-bajo y bajo, que incidirán directamente en el aumento de la demanda del negocio.
2		2	Factor tecnológico.- Proporciona una ventaja competitiva ante las demás empresas
3		3	Factor demográfico.- Al existir un aumento de población le ayuda al comisariato a que existan más compradores de víveres.
4		4	Factor ambiental.- El comisariato Fecos comprometido con el medio ambiente en cada compra otorga fundas biodegradables
5		5	Factor socio-cultural.- Manifiestan diferentes deseos y conductas de consumo
			Cliente Interno.- Se encuentran dentro de la población económicamente activa y son parte del comisariato
			Cliente Externo.- la empresa tiene que saber identificar a su cliente o consumidor objetivo para tener una ventaja ante los demás
			Proveedores.- La variedad de proveedores que existen en el país le da una oportunidad al comisariato
n	Debilidades	n	Amenazas

:		:	
1	Jerarquía Alta.- Se encuentra mal porque las personas asignadas a éste cargo no se encuentran cumpliendo con sus obligaciones	1	Factor económico.- Excesivos precios de las canastas familiar y vital
2	Jerarquía Baja.- Aquí se presenta un desequilibrio ya que el personal de esta escala no se encuentra laborando debidamente en el comisariato	2	Inflación.- Variación de los precios de los productos de primera necesidad
3	Desconocimiento de misión, visión y valores corporativos	3	Desempleo.- No existen fuentes de empleo lo que provoca un bajo consumo de productos
4	Falta de políticas y procedimientos	4	Competencia.- La excesiva creación de empresas dedicadas a la comercialización de productos de primera necesidad en el cantón Salcedo

Fuente: Cliente Interno

Realizado por: La Investigadora

ANÁLISIS.- A través de la matriz FODA analizamos la actual situación del comisariato en donde pudimos detectar los puntos fuertes y débiles que presenta ésta organización y la vez podemos obtener una visión más clara de hacia donde debemos enforcarnos para mejorar la situación por la que atravieza la empresa en donde nace la propuesta que se denomina Diseño de un plan Estratégico para el comisariato FECOS del cantón Salcedo provincia de Cotopaxi período 2010-2013.

2.12 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Aplicar ciertas técnicas y métodos que permitirán la recolección de una oportuna información para conocer cuales son las falencias que presenta el comisariato tonto en su ambiente interno como externo.

2.12.1 Problema:

El comisariato FECOS no tiene una adecuada organización por ende su personal desconocen la misión, visión de la empresa y no tienen estructurado los principios y valores básicos con los que debe funcionar la empresa para su correcto desempeño en el ámbito comercial

2.12.2 Solución:

Diseñar un Plan Estratégico que le permita al comisariato FECOS ser una empresa enfocada en un solo objetivo en unión de todos los miembros que conforman el mismo con el fin de mantenerse firme en el mercado.

2.12.3 Objetivos:

- ☞ Definir clara y correctamente la misión, visión y objetivos que permitan a la empresa enfocarse hacia una sola dirección.
- ☞ Establecer políticas para el personal para que se rijan al reglamento establecido por el comisariato.
- ☞ Aplicar un control permanente a todos los que conforman el comisariato para verificar como se desarrollan en cada actividad.

2.13 Tipos, Métodos y Técnicas utilizadas en la Investigación

La investigación que se realizará es de **tipo Descriptiva**, ya que se analizará cada una de las situaciones sobre que metodología de trabajo emplea la actual administración del comisariato “FECOS” para su desarrollo empresarial.

2.13.1 Método Inductivo – Deductivo

En el presente proyecto de investigación se fundamentó en la indagación Descriptiva cuasi-experimental, la cual consiste en conocer las situaciones, costumbres y actitudes que pueden predominar por medio de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, esto permite a la investigadora recoger los datos necesarios basados en una hipótesis o teoría para analizar la información minuciosamente con el fin de extraer generalizaciones que contribuyan al

conocimiento, la investigación se realiza en un tiempo y lugar determinado, logrando la identificación del problema que agobia a la dirección del Comisariato.

2.13.2 Método Analítico – Sintético

Este método se utiliza para conocer la situación actual del comisariato puesto que se analizaron todos los aspectos referentes al perfil ideal del proyecto, que es parte principal de la investigación.

2.13.3 Método Estadístico

El método estadístico estudia todo lo relacionado a datos numéricos lo cual va a hacer posible un énfasis en la relación de la indagación que viene a constituir la creación de un diseño de un plan estratégico

2.14 Técnicas de Investigación

2.14.1 Observación

En la investigación se utilizó la técnica de la observación desde el momento que se realiza la ejecución del anteproyecto hasta la finalización de la tesis; es decir, en todo momento ya que, así se podrá conocer todas las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas con las que se enfrenta el comisariato.

Ficha de observación realizada al comisariato “FECOS”

	Lugar: Comisariato “FECOS” Sector: Salcedo Fecha: 2011-02-17	Título: Observación del trabajo de los empleados del comisariato “FECOS” Fuente: “FECOS” Código: B	Ficha Nº 1
F I C H A D e C A M P O	<p align="center">PREGUNTA PRINCIPAL</p> <p>1. ¿El servicio que brinda el comisariato al momento de la venta es?</p> <p align="center">PREGUNTAS SECUNDARIAS</p> <p>2. ¿Los productos que comercializa el comisariato son?</p> <p>3. ¿El control para el abastecimiento de los productos es?</p> <p>4. ¿El Control de las actividades del personal es?</p> <p>5. ¿La capacitación con la que cuenta el personal para la atención al personal es?</p> <p align="center">CONTENIDO</p> <p>1. Bueno pero le falta un poco en lo que respecta a atención al cliente, deben ser más amables con las personas que asisten a comprar en este lugar.</p> <p>2. Se comercializa de manera directa negocio- consumidor final cabe recalcar que lo que vende el comisariato son productos de primera necesidad entre los que podemos mencionar: arroz, azúcar, aceite, sal, leche, carnes, verduras entre otros los mismos que a su vez son víveres buenos pero que por su precio no están al alcance de todos los consumidores, es por eso que se deberían reducir un poco el precio para que exista más salida de la mercadería, también comercializa en muy poca cantidad artículos de limpieza, juguetes, perfumes.</p> <p>3. Bueno tienen suficientes proveedores que le permiten satisfacer las necesidades de todos los clientes, demostrando su eficiencia al momento de adquirir los productos de consumo humano.</p> <p>4. Deficiente porque no tienen un sistema que les permita una vigilancia permanente en el cumplimiento de sus actividades, es por eso necesario el implementar un medio para lograr revisar constantemente a sus empleados.</p> <p>5. Deficiente porque no tienen una capacitación permanente que les permita relacionarse más con los clientes, donde se hace efectiva la rápida intervención con seminarios, charlas que les ayude a mejorar tanto en lo personal como comercial.</p>		
	Nº de orden 1	Investigadora: Carmen Alegría Páez Escobar	

Fuente: Comisariato “FECOS”

Realizado por: La investigadora

2.14.1.1 Interpretación de la Observación realizada al Comisariato “Fecos”

A través de la utilización de una ficha de campo podemos registrar todos los datos necesarios en la observación mantenida al comisariato “FECOS”; en donde se pudo evidenciar que no cuentan con políticas claras y definidas sobre lo que realmente necesitan los clientes, además no poseen una directriz de hacia donde quieren llegar; por eso es oportuno la aplicación de un plan estratégico el mismo que va enfocado hacia una ayuda para esta empresa y así mejorar su nivel de

comercialización aplicando estrategias nuevas y diferentes que acentúen un cambio radical en su comisariato.

2.14.2 Entrevista

Esta técnica cuyo resultado radica en el diálogo directo entre el entrevistador y el entrevistado, y se aplicará al personal administrativo de la microempresa con el fin de conocer la administración y el manejo de la empresa en cuanto a la producción y venta de sus productos; su técnica estructurada.

2.14.2.1 Resultado de la entrevista dirigida a los directivos

1.- ¿Ustedes tienen conocimiento sobre el Plan Estratégico?

La verdad si conocemos pero no tenemos claro como se puede crear y aplicarlo en una empresa por eso necesitamos que nos ayuden a realizarlo para poder mejorar nuestra empresa y poder cumplir con una misión que tenemos que es ayudar a los sectores mas desprotegidos con productos de calidad a un precio justo.

2.- ¿Cuentan con personal profesional que les ayuden a administrar la empresa?

Si, porque el manejo de la parte económica la deben realizar personas capacitadas y profesionales para no tener ninguna dificultad en el ámbito contable además cabe recalcar que estas personas ya tienen años de trabajo y confiamos en su experiencia y por ende depositamos nuestra confianza en ellos.

3.- ¿Cuenta el comisariato con objetivos encaminados al éxito?

Tenemos la misión, visión y objetivos pero que no están bien definidos y claros que nos permitan desarrollarnos como una microempresa sólida, además necesitamos acciones que nos faciliten la creación de estrategias para alcanzar el éxito deseado.

4.- ¿Su capacidad de almacenamiento de mercadería les permite cubrir la demanda de sus clientes?

Si, pero hoy en día los clientes prefieren comprar en otros lugares y muy pocos consumen los productos que oferta este comisariato, todo esto es producido por ciertos factores que influyen directamente como es la inflación y el alza exagerada de todos los víveres de primera necesidad.

5.- ¿Cuenta usted con varios proveedores que le faciliten la selección de productos de calidad?

Si, tenemos suficientes proveedores que nos permiten satisfacer las necesidades de todos los clientes, los mismos que nos dejan suficiente cantidad de productos que nos ayudan a cubrir la demanda de nuestros clientes

6.- ¿Cuenta con el personal suficiente para cubrir las necesidades de atención al cliente?

Al no existir suficientes clientes el comisariato si cuenta con los empleados necesarios par cubrir la atención al cliente.

8.- ¿De los objetivos que Ud. Ha planteado cuántos de ellos ha cumplido?

Muy pocos ya que éstos que tenemos no son claros y definidos ocasionando desfases en el cumplimiento de los objetivos.

9.- ¿El volumen de ventas refleja la utilidad para la empresa?

Si, pero en un nivel no muy elevado ya que por el alza reciente de los precios las personas hoy en día compran únicamente lo necesario e indispensable.

10.- ¿Cuenta la empresa con liquidez suficiente para cumplir con las obligaciones contraídas?

Si, contamos con el dinero necesario para cubrir los gastos que se presentan en el comisariato.

2.14.2.1 Análisis General

En la investigación realizada pude darme cuenta que el Comisariato “FECOS” carece de procedimientos estratégicos, situación que no permite que se lleve apropiadamente la actividad económica y administrativa de la microempresa, además no tienen capacitaciones permanentes que les ayuden a los empleados a desarrollarse de la mejor manera y cumplir con un servicio eficiente hacia los clientes, también no tienen bien enfocada su visión, misión, objetivos por lo que están de acuerdo que se debe diseñar un plan estratégico ya que mencionan que les ayudaría a que se maneje con claridad y eficiencia las actividades que se desarrollan dentro de ésta empresa.

2.14.2.2 Conclusiones

- En la investigación mantenida al comisariato “FECOS” ubicado en la ciudad de Salcedo se puede evidenciar que no tienen conocimientos sobre lo que les permitiría alcanzar si mantuvieran un plan estratégico como base para su desarrollo.
- Es necesario diseñar un plan estratégico, el mismo que debe ser claro para lograr alcanzar y llenar las expectativas que tienen todos los miembros del comisariato “FECOS”.

2.14.2.3 Recomendaciones

- Es recomendable que se capaciten todo el personal directivo para lo cual se debe organizar, un sinnúmero de charlas en donde se planteen ideas que pueden ser beneficiosas para descubrir que le hace falta al comisariato para cumplir con su fin deseado.

- Se recomienda a la administradora de la microempresa capacitarse para que lleve un control de todo lo que sucede dentro del comisariato.
- Es necesario para agrandar la cobertura para lo cual es indispensable la adopción de medios publicitarios que serán un factor muy importante que influirá directamente en esta expansión como puede ser a través de radio, prensa escrita, volantes y afiches.

2.15.3 Encuesta

En esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta en el momento en el que se realizó el diagnóstico de la situación actual de la microempresa, por cuanto se empleó el cuestionario a los clientes y a su vez me permitió conocer cómo afecta el hecho de no mantener estrategias para lograr que el negocio prospere.

2.15.3.1 Población o Universo

Las encuestas se efectuaron a los que conforman el comisariato FECOS en donde se encuentran los altos mandos, los diferentes departamentos como son: contabilidad, ventas, almacenamiento y vigilancia lo que nos da un total de 80 encuestados incluyendo a sus proveedores.

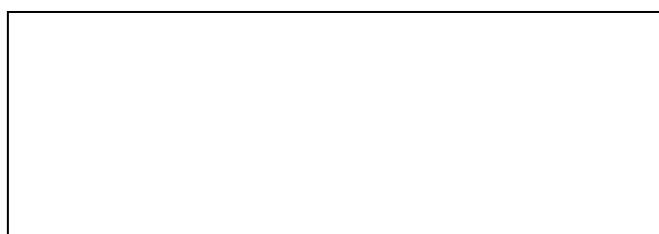
2.15.3.1 Análisis e interpretación de las encuestas realizadas a la población del Comisariato "FECOS"

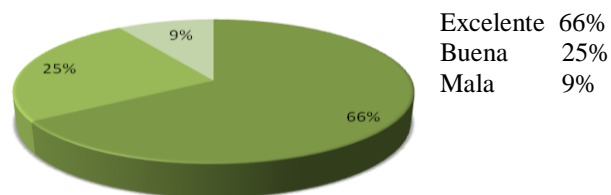
- 1. Considera usted que la atención que presta el personal que labora en el comisariato es:**

TABLA N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	53	66%
Buena	20	25%
Mala	7	9%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 4





Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

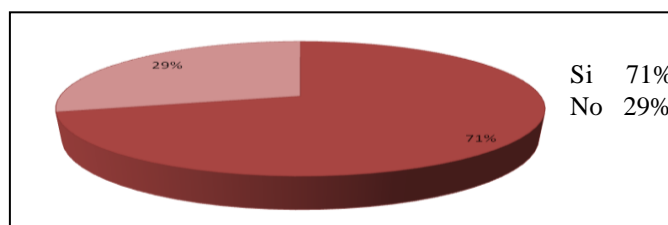
De las 80 personas encuestadas que se constituyen en un 100% podemos notar que el 66% considera que la atención que brinda el comisariato a los clientes es excelente; el 25% es buena y mientras que el 9% define que es mala por lo tanto debemos tomar acciones que nos ayuden a reducir los porcentajes de buena y eliminar la mala por eso se ve necesario la aplicación de capacitaciones a los empleados en lo que respecta a atención al cliente.

2. Los precios de los productos de primera necesidad están al alcance de su bolsillo.

TABLA N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	57	71%
No	23	29%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 5



Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

De las 80 personas encuestadas que se forman en un 100% podemos notar que el 71% piensan que los precios que se encuentran en el comisariato son accesibles, por otro lado tan solo el 29% lo considera como un no lo que nos hace prever que

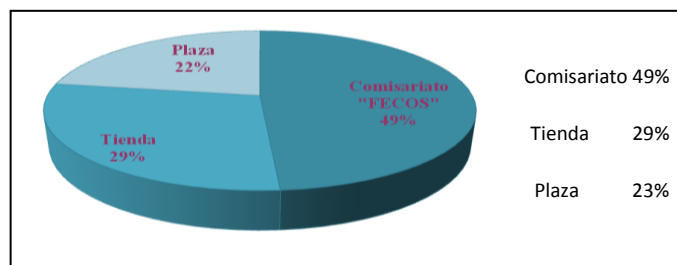
es necesario ver como se encuentran los precios a nivel cantonal para poder reducir en algo y así tener salida de mercadería.

3. ¿Generalmente los clientes que productos adquieren en mayor cantidad: como confites (chocolates, caramelos), productos de primera necesidad (enlatados, lácteos), bebidas (colas, cervezas)?

TABLA N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productos de primera necesidad (enlatados, lácteos)	39	49 %
Confites (chocolates, caramelos)	23	29%
Bebidas (colas, cervezas)	18	23%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 6



Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

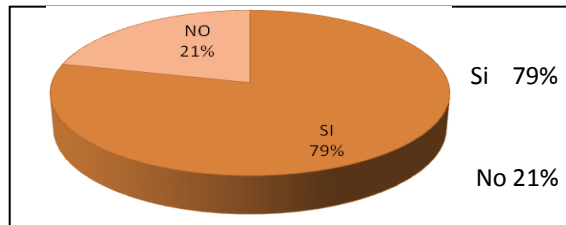
Al analizar los datos tabulados de un total de 80 personas que corresponde al 100% de esta pregunta podemos conocer que el 49% compran productos de primera necesidad en el comisariato “FECOS”, mientras que por otra parte el 23% adquieren confites para tiendas pequeñas y un 18% bebidas por eso el comisariato debe crear estrategias que le ayuden a atraer mas clientes para tener utilidades y por ende sea reconocido como un buen lugar para adquirir productos de primera necesidad.

4. Ud. cree que los productos que ofrece el comisariato son de calidad:

TABLA N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	63	79%
No	17	21%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 7



Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

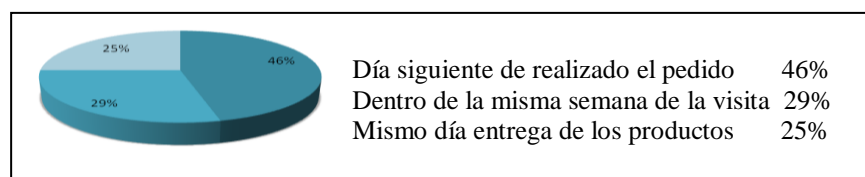
De una población de 80 personas que corresponden al 100% se puede visualizar que el 79% piensa que los productos que comercializa el comisariato son de calidad; y el 21% opina que no, aquí podemos detectar que hace falta contar con más tácticas como aliadas que nos ayuden a concentrar clientes además es necesario tratar con mas proveedores los mismos que deben ser reconocidos por su calidad y marca en cada producto que distribuyan.

5. La entrega de su pedido desearían q sea:

TABLA N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Desean que la entrega del pedido sea al día siguiente de realizado el pedido	37	46%
Desean que la entrega sea dentro de la misma semana de la visita	23	29%
El mismo día entrega de los productos	20	25%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 8



Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

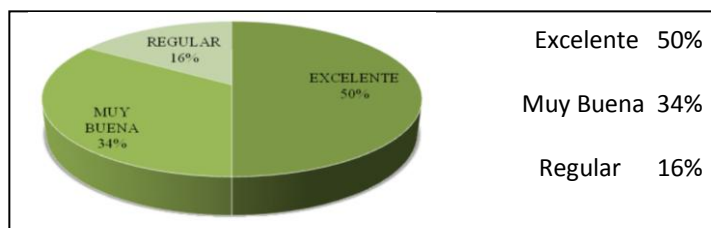
Se considera oportuno conocer que después de tabular esta pregunta tenemos que La adquisición de los productos sea designado de la siguiente manera: que en un 46% desean que la entrega del pedido sea al día siguiente de realizado el pedido, y que el 25% desean que la entrega sea dentro de la misma semana de la visita, además el 29% manifesto que el mismo día entrega de los productos; como podemos notar aquí se desea que los pedidos sean entregados al siguiente día lo que permitira mantener un buen stocck de productos.

6. Considera ud. que la ubicación del comisariato es:

TABLA N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	40	50%
Muy buena	27	34%
Regular	13	16%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 9



Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

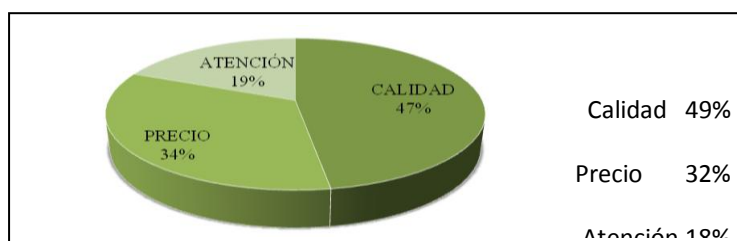
De un total de 80 personas encuestadas podemos darnos cuenta que el 50% considera que el comisariato esta en una buena ubicación, por otra parte el 16% opino que es regular y el 34% manifestaron que es muy buena la ubicación del comisariato lo que nos hace pensar que este debe darse a conocer más, hacer publicidad a través de vallas, periódicos, televisión, radio y ahora creando una pagina web en donde este todo lo que oferta el comisariato para que todos encuentre fácilmente dónde está ubicado.

6. Por qué consume los productos que oferta el comisariato:

TABLA N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Calidad	35	49%
Precio	23	32%
Atención	13	18%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 10



Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

Al analizar los datos tabulados de esta pregunta podemos conocer que la mayoría de los clientes consumen los productos que ofrece este comisariato por su calidad y constituyen el 49% y que tan solo 19% compra ahí por la atención, en donde también prevalece el 34% que consumen los productos del comisariato por su precio; es decir que hace falta que los empleados tengan una capacitación constante sobre atención al cliente para que el comisariato mejore y este acorde a las necesidades de los clientes.

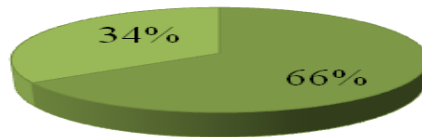
8. La publicidad que tiene el comisariato es:

TABLA N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	63	66%
Mala	17	34%
Total	Σ 80	100%

GRAFICO N° 11





Fuente: Clientes
Realizado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

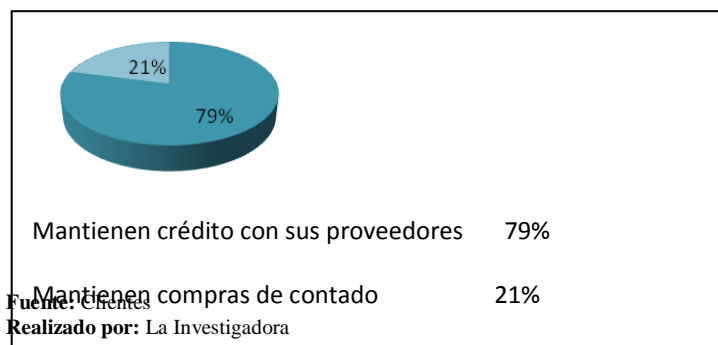
Como podemos notar de una población de 80 clientes encuestados el 66% considera que si tiene buena publicidad mientras que el 34% opina que no, a través de la tecnología que hoy se maneja es importante que el comisariato se de a conocer a través del internet como una estrategia que mantenga una pagina web y tenga un correo para enviar quejas o sugerencias lo que le ayudaría para cumplir con sus clientes.

9. ¿La mayoría de proveedores, Distribuidoras de producto de consumo masivo, le otorgan una línea de crédito?

TABLA N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mantienen crédito con sus proveedores	63	79%
Mantienen compras de contado	17	21%
Total	Σ 80	Σ 100%

GRAFICO N° 12



Análisis e Interpretación

Como podemos notar de una población de 80 clientes encuestados el 79% mantiene crédito con sus proveedores; mientras tanto que el 21% es al contado; lo que nos hace preveer que el comisariato necesita efectuar políticas de pago a los proveedores porque es muy elevado el porcentaje de deuda lo que provoca que no tenga buenas utilidades.

2.15.3.1.1 Verificación de hipótesis

2.15.3.1.2 Enunciado

Diseño de un plan estratégico para mejorar el actual funcionamiento del comisariato “FECOS”.

2.15.3.1.3 Resultados de la verificación

Para la verificación de la hipótesis, utilizamos la ayuda de los instrumentos de investigación como es la realización de encuestas, la observación la misma que estuvo dirigida a la parte interna y externa que ayuda en el desarrollo del comisariato.

2.15.3.1.4 Decisión

Luego de realizar las encuestas a los clientes es muy claro visualizar a través de los cuadros los mismos que están tabulados e interpretados en porcentajes los cuales nos permiten enfocarnos de una mejor manera las respuestas que dieron cada encuestado a cada pregunta, dándonos respuestas claras a lo necesitamos y deseamos conocer que es el servicio en general que brinda el comisariato el cual tiene falencias que necesitan ser analizadas y tomadas en cuenta para mejorarlas en cualquier aspecto para que cambie y así cumpla con la misión para la cual fue creado.

CAPITULO III

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL COMISARIATO “FECOS” DEL CANTÓN SALCEDO PROVINCIA DE COTOPAXI PERÍODO 2010 – 2013”

3.2 BASE FILOSÓFICA

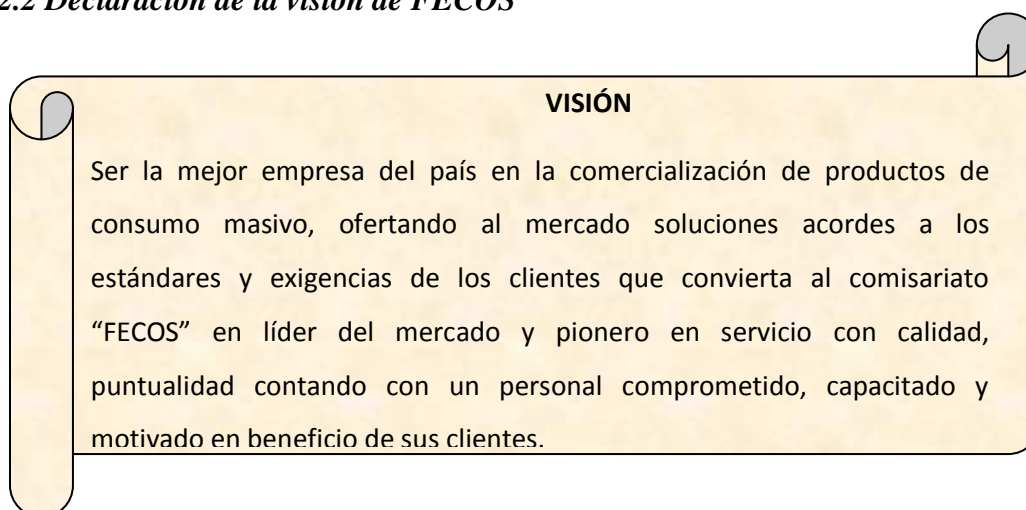
En la actualidad se encuentran organizaciones que ignoran el por qué de su existencia; es decir no saben hacia donde van dirigidos sus esfuerzos, ni de donde nace la necesidad de hacerlo; ignoran la importancia de la correcta toma de decisiones que encaminan acciones en el tiempo, así como los recursos que se cuenta para su ejecución, para dar un sentido de dirección a la empresa y obtener buenos resultados se crean la misión, visión y los valores, los mismos que deben ser aplicados en el momento y lugar apropiados.

3.2.1 Declaración de la misión de FECOS

MISIÓN

FECOS es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo como una contribución al fortalecimiento de los negocios; y por ende alcanzar la rentabilidad para la empresa considerando el bienestar para sus trabajadores y un aporte para el desarrollo del país cuyo principal propósito es satisfacer las necesidades de sus clientes con cordialidad, ética, respeto y honestidad en el cantón Salcedo provincia de Cotopaxi.

3.2.2 Declaración de la visión de FECOS



3.2.3 Declaración de valores y principios corporativos de FECOS

Los valores y principios establecidos en esta empresa están encaminados a fomentar y mantener en la empresa la competitividad, la excelencia y calidad en el servicio, trato a los clientes y la responsabilidad medioambiental.

3.2.3.1 Respeto

En el comisariato siempre existirá la comprensión entre todos los que conforman esta empresa en base a la comprensión.

3.2.3.2 Cooperación

En FECOS, el talento humano constituye un equipo de trabajo, en donde se brindan aportes de manera conjunta, en un medio ambiente de respeto y profesionalismo uniendo sus capacidades físicas e intelectuales hacia un solo propósito.

3.2.3.3 Responsabilidad

Cada persona del grupo de trabajo en FECOS, cumple sus compromisos y responsabilidades adquiridas con respecto a los demás y brinda un aporte efectivo al desarrollo competitivo y sostenible de la empresa.

3.2.3.4 Idea de Servicio

El propósito fundamental del comisariato es brindar un servicio de excelente calidad considerando a los clientes como un factor principal para la empresa.

3.2.3.5 Capacitación y desarrollo de empleados

La formación permanente de todos los miembros del comisariato permite que cada empleado cumpla su respectiva función de la mejor manera; y de esta manera el empleado se encuentre como un ente activo dentro de la organización.

3.2.3.6 Identidad

Estimular a todos los miembros de nuestra organización, a mantener un sentido de igualdad entre el personal con el cliente.

3.2.3.7 Iniciativa de inversión

Crear en la nueva inversión con la finalidad de seguir desarrollando conjuntamente con todos los miembros de la empresa para el crecimiento económico.

3.2.3.8 Sostenibilidad

Para Fecos satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las del futuro para atender sus propias necesidades es una de sus perspectivas primordiales.

3.2.3.9 Responsabilidad Social

El compromiso u obligación de los miembros de una sociedad ya sea como individuos o miembros, tienen con la comunidad en su conjunto esencial.

3.2.3.10 Servicio al Cliente

Todas las personas que trabajan en FECOS deben buscar la mejor forma de servir a los clientes con eficiencia, prontitud y de forma sostenida.

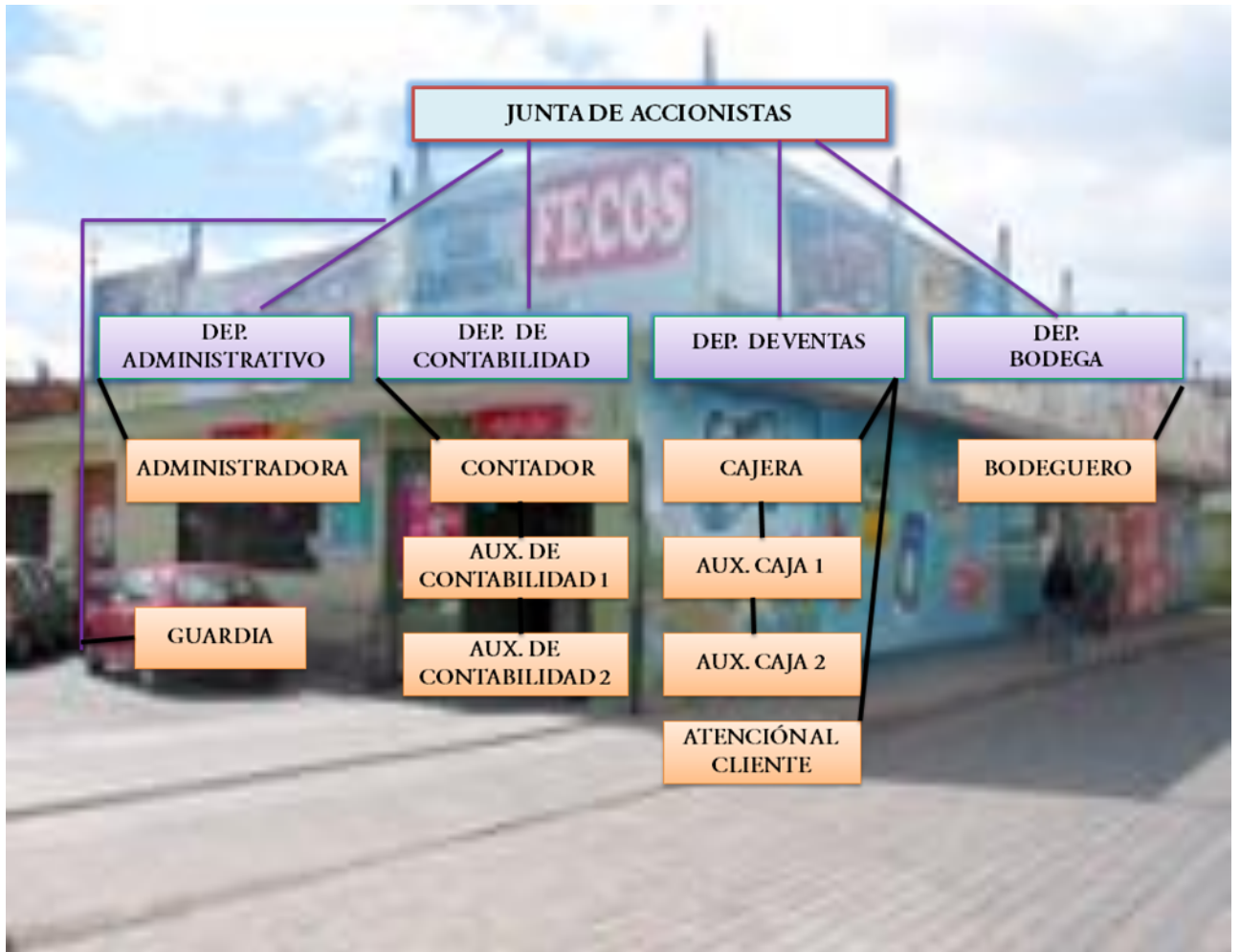
3.2.4 Propuesta de un organigrama vertical

Representan los mismos elementos de cualquier organigrama y en la misma forma, sólo que comenzando desde la parte superior haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la parte inferior

Ventajas:

- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- Disminuyen en forma muy considerable el efecto de triangulación.
- Indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal.

GRAFICO N° 13
COMISARIATO “FECOS”
PROPUESTA DE UN ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: Comisariato FECOS
Elaborado por: Carmen Páez

3.2.5 Estrategias Departamentales

3.2.5.1 Departamento Administrativo

TABLA N° 16 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS
1. Establecer una administración moderna, flexible y adaptable a las necesidades de consolidación, crecimiento y desarrollo de la empresa en un período de un año.	1. Gestionar y fundamentar la necesidad de recursos para la capacitación.	1. Establecer convenios con instituciones que brinden capacitaciones sobre relaciones personales en el primer trimestre del año 2012	1. La evaluación del desempeño o calificación del trabajador se efectuará de manera periódica
2. Asegurar el manejo eficiente de los recursos materiales y humanos con el que cuenta el comisariato.	2. Mantener un control permanente de todos los bienes materiales y el personal humano con el que trabaja la organización en especial el departamento administrativo	2. Examinar periódicamente como se están utilizando los recursos de la empresa para que no exista desperdicio de material.	2. Eliminar los candidatos que no reúnan los requisitos para los puestos, reubicando en todo orientando a la persona en su nuevo cargo.
3. Fomentar en el personal una cultura de cooperación sobre las bases entre el esfuerzo de los trabajadores y el de la empresa	3. Realizar un inventario de la cultura organizacional a través de la cual se esta desarrollando la administración	3. Establecer parámetros de conducta en la organización todo el año 2012 para que todos los departamentos trabajen en conjunto.	3. Tener capacidad (criterio y ética), respeto sobre la información personal al entrevistar a un candidato a un puesto
4. Mejorar el sistema administrativo involucrando valores y principios corporativos para poder cumplir con las metas trazadas por la entidad	4. Evaluar la escala de valores corporativos para fortalecer las relaciones entre todos los miembros del comisariato	4. Elaborar una tabla de evaluación el primer mes del año 2012 en donde se marquen los valores que se están aplicando en el departamento administrativo y como intervienen en el mismo.	4. Creación de programas de capacitación laboral.

3.2.5.2 Departamento de Contabilidad

TABLA N° 17 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS
<p>1. Administrar el proceso operativo y de generación de información contable de la empresa, en base a los principios contables generalmente aceptados y las normas legales aplicables en el país</p>	<p>1. Llevar un libro diario en donde se proceda al registro de las entradas y salidas efectuadas por el comisariato en forma ordenada y de manera cronológica</p>	<p>1. Registrar a diario todos los movimientos transaccionales que afecten al comisariato.</p>	<p>1. Presentar y procesar la información contable para su uso interno</p>
<p>2. Asegurar la correcta aplicación de la ley de régimen tributario interno y su reglamento, además todas las resoluciones de la Dirección General de Servicio de Rentas Internas</p>	<p>2. Desarrollar los EE.FF. al finalizar cada período económico para poder cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes</p>	<p>2. Realizar al final de cada período económico los balances generales de la organización com son : Estado de Resultados, Estado de Situación Final, Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance General</p>	<p>2. Mantener relaciones con instituciones financieras y cooperativas promoviendo buena voluntad hacia la compañía</p>
<p>3. Brindar a la Junta de accionistas del comisariato un punto de vista profesional e independiente sobre los resultados de la organización.</p>	<p>3. Analizar, registrar, elaborar los EE.FF. e interpretar la información para la correcta toma de desiciones que no afecten a la entidad</p>	<p>3. Establecer de manera clara y concreta los resultados finales de los Balances para el inicio de cada año tomar las respectivas y adecuadas desiciones que mejoren a la organización</p>	<p>3. Mantener un registro que se encuentre al día en cuanto a datos específicos como numeros y nombres de los clientes, proveedores, documentos por pagar y cobrar.</p>

3.2.5.3 Departamento de Ventas

TABLA N° 18 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS
1. Incrementar las ventas en un 15% anual durante los próximos dos años	1. Ofrecer descuentos y promociones especiales a los clientes por pagos puntuales ó recomendación de nuevos clientes.	1. Dar en el primer trimestre del año 2012 descuentos y promociones de los productos que mayor compran	1. El departamento debe cumplir y respetar las negociaciones realizadas a nivel intern y externo
2. Disponer de información de mercado que permita obtener datos sobre variables del mismo (4 p,s)	2. Realizar investigaciones de mercado a fin de medir a tiempo la satisfacción de los clientes	2. Realizar dos investigaciones de mercado por año con el propósito de hacer recopilación, procesamiento y análisis de información respecto atemas relacionados con la mercadotecnia como: clientes, competidores y el mercado en un 85% para la correcta toma de decisiones	2. El departamento de ventas, deberá proporcionar informes de venta periódicos sobre las metas alcanzadas.
3. Mejorar la distribución en la planta para permitir una correcta visibilidad de los productos que se comercializa	3. Realizar un estudio de planeación de distribución en el comisariato	3. Establecer un plan anual de la distribución en la planta en base a los procesos y necesidades de la entidad así como de la seguridad a fin de optimizar los recursos, espacios y tiempo en las ventas.	3. El departamento de ventas debé cumplir con las metas de venta impuestas por el comisariato

3.2.5.4 Departamento de Almacenamiento (Bodega)

TABLA N° 19 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE ALMACENAMIENTO

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS
1. Verificar las entradas y salidas de los productos de primera necesidad	1. Supervisar a la hora que los proveedores entregan los diferentes productos para ver que no hayan fallas en los pedidos.	1. Confirmar cada vez que se haga un pedido el estado en el que ingresan los productos, si son los que solicito y se encuentren a precios justos y sean de calidad.	1.- El bodeguero será la persona encargada del manejo físico del inventario; es decir, de la recepción y salida de los productos.
2. Hacer reportes diarios del stock de mercadería al departamento de ventas	2. Controlar los productos que son de alta rotación y vigilar que los productos que no se venden rápido no se caduquen y provoquen pérdidas al comisariato	2. Reportar diariamente al departamento de ventas como se encuentra la rotación de víveres, cuáles son los que más rápido salen y los que no son de raudo consumo para tomar las medidas necesarias.	2.- El personal que labora en bodega conoce el manejo del inventario a través del método lifo, lo primero en entrar es lo primero en salir
3. Efectuar inventarios con el fin de mantener actualizado los productos que se necesitan para no quedar desabastecido el comisariato	3. Reportar diariamente como se encuentra la salida de productos cuáles son los más consumidos y los que no para tratar de ofertarlo como en descuentos o pague uno lleve dos.	3. Llevar hojas de control de inventario semanal en dónde se detallen los productos con sus respectivas denominaciones y descripción.	3. Preservar la seguridad e integridad de los productos que se encuentran en el departamento de almacenamiento.

3.2.5.5 Departamento de Vigilancia

TABLA N° 20 OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, METAS Y POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE VIGILANCIA

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLÍTICAS
1. Garantizar la protección de las personas, de los bienes y normal funcionamiento de los servicios.	1. Coordinará los esfuerzos de seguridad preventiva e informativa, así como la toma de acciones correctivas para mantener un ambiente seguro en el Comisariato.	1. Cumplir a diario con la ayuda para cualquier emergencia que se presente ya sea dentro o fuera del comisariato.	1. Permanecer en las instalaciones del comisariato para que no existan desmanes.
2. Controlar el ingreso de personal al comisariato	2. Mantendrá durante todo el día rondas Preventivas.	2. Efectuar controles de identidad en el acceso o en el interior de inmuebles determinados, sin que en ningún caso puedan retener la documentación personal.	2. Evitar la comisión de actos delictivos o infracciones en relación con el objeto de su protección.
3. Vigilar el ingreso de unidades a la entidad	3. Promover la observación, detección y solución de situaciones propensas a afectar la seguridad.	3. Adquirir instrumentos de seguridad para el control	3. Poner inmediatamente a disposición de los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos, no pudiendo proceder al interrogatorio de aquéllos.

3.2.6 Estrategias Corporativas

- 1.** Escoger a los mejores proveedores, es decir a los más competitivos, que entreguen la mercadería a tiempo y a los precios justos.

- 2.** Adoptar el mejoramiento continuo para garantizar la calidad de los servicios y una permanente innovación de los procesos.

- 3.** Realizar publicidad en el canal de la ciudad de Latacunga y emisoras locales de Salcedo.

- 4.** En épocas festivas sacar promociones y realizar rifas espectaculares, con la finalidad de ganar fama y prestigio.

- 5.** Realizar revisiones constantemente del inventario a fin de eliminar productos de rotación lenta.

- 6.** Incrementar las inversiones en mercados potenciales, especialmente donde la competencia no actúe o no tenga oportunidades de desarrollo, lo cual permita captar nuevos clientes.

- 7.** Realizar estudios de mercado para determinar cuáles son las tendencias de los consumidores, con la finalidad de cumplir con las necesidades y requerimientos de los mismos, y de esta forma posicionar la imagen del comisariato.

- 8.** Tener el personal capacitado para la atención al cliente.

- 9.** Realizar una reducción de costos y gastos innecesarios, con la finalidad de bajar los costos en los productos.

- 10.** Crear una planificación estratégica a largo plazo para tener más competitividad.

11. Delegar y dar la facultad a cada uno de los empleados para que se sientan involucrados con los objetivos, políticas y estrategias de la empresa.

12. La estrategia se centra en mostrar a una empresa especializada en brindar servicios de comercialización, dando un valor agregado que lo diferencie de la competencia y que ayude a satisfacer las necesidades del cliente con eficiencia y calidad, con el fin de mantener su fidelidad y lograr maximizar la rentabilidad de la empresa.

3.2.7 Estrategias Funcionales

1. Mantener un control permanente de todos los bienes materiales y el personal humano con el que trabaja la organización para evitar que no se desperdicien los recursos materiales y humanos.

2. Evaluar la escala de valores corporativos para fortalecer las relaciones entre todos los miembros del comisariato

3. Llevar un libro diario en donde se proceda al registro de las entradas y salidas efectuadas por el comisariato

4. Desarrollar los EE.FF. al finalizar cada período económico para poder cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes

5. Ofrecer descuentos y promociones especiales a los clientes por pagos puntuales ó recomendación de nuevos clientes.

6. Realizar investigaciones de mercado a fin de medir a tiempo la satisfacción de los clientes.

7. Realizar un estudio de planeación de distribución en el comisariato

8. Supervisar a la hora que los proveedores entregan los diferentes productos para ver que no hayan fallas en los pedidos.

9. Controlar los productos que son de alta rotación y vigilar que los productos que no se venden rápido no se caduquen y provoquen pérdidas al comisariato.

3.2.7 Plan Operativo Anual

Un plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas.

El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico.

Para lo cuál se ha considerado necesario realizar un plan operativo a las acciones a tomar en el comisariato con el fin de garantizar el cumplimiento de las mismas y además obtener un presupuesto de gastos.

TABLA N° 21
PLAN OPERATIVO ANUAL
AÑO 2012

ÁREA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS CLAVES	META ESTRATÉGICA	PLAN OPERATIVO			
			¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cuánto?
DEP. ADMINISTRATIVO	Gestionar y fundamentar la necesidad de recursos para la capacitación.	Establecer convenios con instituciones que brinden capacitaciones sobre relaciones personales	Administradora	Primer trimestre del año 2012	Dep. administrativo	\$ 740,00
	Mantener un control permanente de todos los bienes materiales y el personal humano con el que trabaja la organización	A través de un sistema informático permanente	Administradora	Cada 2 semanas en todo el año 2012	Dep. administrativo	\$ 500,00

ÁREA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS CLAVES	META ESTRATÉGICA	PLAN OPERATIVO			
			¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cuánto?
	Evaluar la escala de valores corporativos para fortalecer las relaciones entre todos los miembros del comisariato	Realizar un manual de valores y principios corporativos	Administradora	el primer mes del año 2012	Dep. administrativo	\$ 400,00
DEP. CONTABILIDAD	Llevar un libro diario en donde se proceda al registro de las entradas y salidas efectuadas por el comisariato	Adquirir un software contable actualizado	Contador	Todo el año	Dep. Contabilidad	\$ 1.000,00
	Desarrollar los EE.FF. al finalizar cada período económico para poder cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes	Programa de control de actividades diarias del personal	Contador	Fin de cada período económico	Dep. Contabilidad	\$ 500,00

ÁREA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS CLAVES	META ESTRATÉGICA	PLAN OPERATIVO			
			¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cuánto?
DEP. DE VENTAS	Ofrecer descuentos y promociones especiales a los clientes por pagos puntuales ó recomendación de nuevos clientes.	Otorgar productos con el fin de que la mercadería se venda	Cajera	Primer trimestre del año 2012	Dep. De ventas	\$ 800,00
	Realizar investigaciones de mercado a fin de medir a tiempo la satisfacción de los clientes	Realizar investigaciones de mercado	Cajera	Anual	Dep. De ventas	\$ 700,00
	Realizar un estudio de planeación de distribución en el comisariato	Establecer un plan de la distribución en la planta en base a los procesos y necesidades de la entidad así como de la seguridad a fin de optimizar los recursos, espacios y tiempo en las ventas.	Cajera	Anual	Dep. De ventas	\$ 1.500,00

ÁREA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS CLAVES	META ESTRATÉGICA	PLAN OPERATIVO			
			¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cuánto?
DEP. ALMACENAMIENTO DE	Supervisar a la hora que los proveedores entregan los diferentes productos para ver que no hayan fallas en los pedidos.	Crear y ejecutar programas propios informáticos que permitan informatizar los Proceso	Bodeguero	Cada 15 días año 2012	Dep. De almacenamiento	\$ 500,00
	Controlar los productos que son de alta rotación y vigilar que los productos que no se venden rápido no se caduquen y provoquen pérdidas al comisariato	Integrar la información mediante software la misma que puede ser compartida	Bodeguero	Diario año 2012	Dep. De almacenamiento	\$ 800,00
	Reportar diariamente como se encuentra la salida de productos cuáles son los más consumidos y los que no para tratar de ofertarlo como en descuentos o pague uno lleve dos.	Comprar equipos nuevos que faciliten la adquisición de la mercadería	Bodeguero	Semanal año 2012	Dep. De almacenamiento	\$ 400,00

ÁREA ESTRATÉGICA	ESTRATEGIAS CLAVES	META ESTRATÉGICA	PLAN OPERATIVO			
			¿Quién?	¿Cuándo?	¿Dónde?	¿Cuánto?
DEP. DE SEGURIDAD	Coordinará los esfuerzos de seguridad preventiva e informativa, así como la toma de acciones correctivas para mantener un ambiente seguro en el Comisariato.	Adquirir implementos de seguridad	Guardia	Diario	Dep. De seguridad	\$ 2.000,00
	Mantendrá durante todo el día rondas Preventivas.	Dotarle de una arma para defensa	Guardia	Diario	Dep. De seguridad	\$ 500,00
	Promover la observación, detección y solución de situaciones propensas a afectar la seguridad.	Implantar un sistema de seguridad	Guardia	Diario	Dep. De seguridad	\$ 3.000,00

3.2.8 ESTADOS FINANCIEROS DEL COMISARIATO “FECOS”

Las cuentas de ingresos y gastos del comisariato “FECOS”, el cuál se dedica la comercialización de productos de consumo masivo es decir los víveres de primera necesidad, mostraban los siguientes saldos de las operaciones ejecutadas en el período enero 1 a diciembre 31 del 2010; Ventas netas \$ 764.000,00 / Compras netas \$ 632.320,18 Inventario de mercaderías al 1 de enero del 2010 \$ 94.167,92, Inventario de mercaderías al 31 de diciembre del 2010 \$ 96.167,92.

NOTAS: Los rubros de los sueldos, seguro, suministros corresponden al 20% al área administrativa y el 80% al de ventas, participaciones 15%, impuesto a la renta 25%.

3.2.8.1 Estado de Situación Financiera

COMISARIATO FECOS	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010	
ACTIVO	
CORRIENTE	77.338,15
Caja-Bancos	68.258,15
Caja Chica	80,00
Inversiones	<u>9.000,00</u>
EXIGIBLE	21.230,62
Cuentas por cobrar	21.230,62
REALIZABLE	94.167,92
Inventario	94.167,92
Propiedad Planta y Equipo	27.416,86
Edificio	15.000,00
Muebles de oficina	4.631,24
Equipo de Oficina	1.986,84
Equipo de Computo	9.137,58
(-) Depreciación Acumulada	3.338,80
TOTAL ACTIVO	<u><u>220.153,55</u></u>
PASIVO	
CORRIENTE	120.969,74
Ctas x pagar proveedores	92.880,96
25% Impuesto por pagar	16.465,82
15% Participación trabajadores	11622,96
Largo plazo	7.220,00
Préstamo por pagar	<u>7.220,00</u>
TOTAL PASIVO	128.189,74

PATRIMONIO		42.566,24
CAPITAL SOCIAL	39.966,24	
Utilidad retenida	2.600,00	
(+) Utilidad del ejercicio		<u>49.397,57</u>
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>220.153,55</u>

Sra. Mayra Jácome
CONTADORA
COMISARIATO "FECOS"

Sra. Lic. Marcia Herlinda Sarabia
ADMINISTRADORA
COMISARIATO "FECOS"

3.2.8.2 Estado de Resultados

COMISARIATO FECOS
ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Ventas netas		\$ 764.000,00
Compras netas	\$ 632.320,18	
(+) Inventario Inicial Mercaderia	<u>94.167,92</u>	
(=) Merc. Disponible para la venta	\$ 726.488,10	
(-) Inventario Final de mercaderia	<u>96.167,92</u>	
(=) Costo de ventas		\$ 630.320,18
Utilidad Bruta en Ventas		133.679,82
(-) Gastos Operacionales		
Gasto Administración		21.443,43
Sueldos y Beneficios	19.173,43	
Suministros de Oficina	170,00	
Seguro Edificio	100,00	
Publicidad	<u>2.000,00</u>	
Gasto Ventas		34.380,00
Sueldos y Beneficios	32.800,00	
Suministros de Oficina	680,00	
Seguro Edificio	400,00	
Publicidad	<u>500,00</u>	
UTILIDAD OPERACIONAL		77.856,39
(-) Gastos no Operacionales		480,00
Intereses pagados	260,00	
Otros ingresos no operacionales	<u>220,00</u>	
(+) Ingresos no Operacionales		110,00
Intereses ganados	<u>110,00</u>	
(=) Utilidad Neta antes del Imp. Renta		77.486,39
(-) 15% Participación Trabajadores		11622,96
(-) 25% Impuesto a la Renta		<u>16.465,86</u>
(=) Utilidad del Ejercicio		<u>\$ 49.397,57</u>

Sra. Mayra Jácome
CONTADORA
COMISARIATO "FECOS"

Sra. Lic. Marcia Herlinda Sarabia
ADMINISTRADORA
COMISARIATO "FECOS"

3.2.8.3 *Presupuesto de Efectivo*

COMISARIATO "FECOS"				
PRESUPUESTO DE EFECTIVO				
DESCRIPCIÓN	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Saldo Inicial efectivo	94.167,92	96.167,92	98.167,92	100.167,92
(+) ventas contado	764.000,00	802.200,00	842.310,00	884.425,50
(+) Aporte socios	39.966,24	40.365,90	40.769,56	41.177,26
(+) Cuentas por cobrar	21.230,62	21.655,23	22.088,33	22.530,10
(+) Depreciación Acumulada	3.338,80	3.338,80	3.338,80	3.338,80
(=) Monto disponible de efectivo	922.703,58	963.727,85	1.006.674,61	1.051.639,58
(-) Pago a proveedores	92.880,96	94.738,56	96.633,33	98.566,00
(-) Cuentas por pagar	632.320,18	644.966,58	664.315,58	684.245,05
(-) Pago sueldos administrativos	19.173,43	19.556,90	19.556,90	19.556,90
(-) Pago sueldos a empleados	32.800,00	33.784,00	34.797,52	35.841,45
(-) 25% Impuesto a la Renta	16.465,86	16.959,84	17.468,63	17.992,69
(-) Imprevistos	2.000,00	2.500,00	3.000,00	3.500,00
(-) Seguro edificio	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.200,00
(-) Transporte	700,00	800,00	900,00	1.000,00
(-) Publicidad	4.500,00	5.000,00	5.500,00	6.000,00
(-) Servicios básicos de oficina	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00
(-) 15% Participación trabajadores	11.622,16	11.970,82	12.091,69	12.333,52
(=) Flujo neto de efectivo	815.162,59	833.476,70	857.963,65	883.235,60
(-) Saldo mínimo deseado	96.167,92	98.167,92	100.167,92	102.167,92
(=) Sobrante o faltante de efectivo	911.330,51	931.644,62	958.131,57	985.403,52
(=) Saldo final de efectivo	11.373,07	32.083,23	48.543,04	66.236,05

El saldo inicial se registra del Estado de situación Inicial y los saldos mínimos deseados en los siguientes años.

- El valor de las ventas se incrementan de año en año en un 5%, el valor en las compras se incrementa en un 2% anual
- Los sueldos y salarios en 2% para los próximos tres años dependiendo de la tabla salarial que se aplique en el país.

- La publicidad ira incrementandose en un porcentaje del 3% anual dependiendo de las temporadas en las que exista mayor nivel de ventas.
- Sueldos al personal administrativo anual \$ 19.173,43, mientras que el de los empleados suma \$ 32.800,00 los mismos que se encuentran en el estado de resultados
- El saldo mínimo deseado será un incremento de \$ 2.000,00 progresivamente al inventario final de la mercadería que pasa a ser inicial para el proximo año esta política es solicitada por la empresa.
- También se encuentra destinado el 15% que es para participación trabajadores y el 25% del Impuesto a la Renta de cada año.

3.2.9 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

Para efectuar la relación costo-beneficio es importante considerar el total de las estrategias y dividir para la utilidad que estas generarian en donde se tomará en cuenta a partir del año 2011 porque en el año 2010 se esta invirtiendo y por lo tanto no se tiene utilidad entonces queda así:

$$\text{\$ } 32.083,23 / \text{\$ } 13.340,00 = \text{\$ } 2,41$$

Análisis

Como podemos notar en la relación costo-beneficio nos quiere decir que por cada dólar que hemos invertido en las estrategias obtendriamos un valor de \$ 2,41 al momento de proyectarla como inversión lo que nos hace preveer es viable realizar dicho cambio en el comisariato con el fin de incrementar sus ventas.

3.2.10 Conclusiones

Al finalizar nuestro estudio, hemos podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La administración, la gestión administrativa y la planeación estratégica se vuelven más necesarias ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos, lo que nos hace prever que es de vital importancia el estudio de las mismas y la correcta aplicación de éstas en cualquier empresa y por ende principalmente en el comisariato “FECOS”.

- La realización del análisis interno como externo del comisariato “FECOS” nos permite conocer la realidad de la empresa a través de la aplicación de la matriz FODA, las encuestas realizadas a los clientes, la ficha de observación efectuada al comisariato lo que nos ayuda a tener directrices claves sobre el actual estado del comisariato lo que nos ayudará a proyectarnos y a concretar de la mejor manera la realización del diseño de un plan estratégico.

- El conocimiento de la misión, visión, objetivos y las estrategias de una organización por parte de todos sus integrantes, es un elemento fundamental para cumplirlos; además sirven también como elemento motivador ya que, al participar en su fijación, y después alcanzarlos, se convierte en un reto para integrarse a la organización.

3.2.11 Recomendaciones

- Es recomendable que la actual directiva de la empresa sean proactivos esten anticipados al cambio hacia la innovación constante y permanente en cuanto a aplicación de técnicas modernas administrativas tales como la dirección estratégica en este mercado cambiante y de agresiva competencia.
- Es indispensable que siempre y en cada momento la empresa se encuentre evaluda para tener una mejor connotación de la realidad de la misma; lo que nos proporcionara una visión clara de lo que nos hace falta mejorar y lo que debemos cambiar para llegar al éxito deseado.
- La capacitación constante tanto de los empleados como administradores permitira alcanzar un grado de desarrollo al comisariato en donde todos los que conforman la empresa deberian conocer cual es la misión, visión, objetivos y estrategias encaminados a lograr un solo objetivo y por ende el éxito humano como empresarial.

3.2.12 BIBLIOGRAFÍA

CITADA

- ABENDAÑO, Augusto en su libro Planeación Estratégica editorial IDISA, año 2001
- BUSTOS, Eduardo en su libro Introducción a la Administración año 2003
- CERVO, Luis Amado, en su libro Introducción a la Investigación Mc GRAW HILL México año 2000
- CERTO, Samuel Editorial: en su libro Administración Moderna editorial Mcgraw Hill 1ª edición año 2002
- STONER, James en su libro de Administración editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México año 2006

CONSULTADA

- CHIAVENATO, Idalberto en su libro (Fundamentos de Administración año 2001
- DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997.
- GÓMEZ, Guillermo 2002 Organización y Métodos Mc GRAW HILL México.

VIRTUAL

- <http://www.gesti3nyadministraci3n.com/empresas/gestionadministrativa.htm>
1. (Consulta 12/09/09 14Hpm)
- <http://www.slideshare.net/guest0cdf95/proceso-administrativo-267115>(Consulta 23/11/2010 10Ham)
- http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf (Consulta 23/11/2010 10:15Ham).
- http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat3gico(Consulta 12/09/09 15h 34pm)
- http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_introduccion.pdf(Consulta 17/09/09 15h52pm)

ANEXOS

ANEXO N° 1

CARTERA DE PRODUCTOS DE MAYOR CONSUMO EN EL COMISARIATO FECOS

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Aceite la favorita	1 lt.
Aceite la favorita	1/2 lt.
Aceite la favorita	2 lt
Aceite alesol	Bot 1,8 Lt/6
Aceite alesol	900 CC/15
Aceite alesol	Funda 1 L/12
Aceite dos coronas	Bot 1L/15
Aceite dos coronas	Bot 2L/6
Aceite girasol	Bot 1L/12
Aceite girasol	Bot 2L/8
Aceite maizol	Bot 1L/12
Achiote alesol	200cm bot /30x1
Achiote condimensa	Bot 30cc/15x1
Agua manantial	500ccx1/24x1
Agua manantial galón	5000 cc/4x1
Agua mineral Dasani	c/gas 3ltrx1
Agua mineral Dasani	s/gas 3ltrx1
Agua mineral Guitig	bot 1500cc/12
Agua mineral Guitig	bot 3000ml/12
Ajax cloro frsco limón	200 cc/8
Ajax cloro frsco regular	1000cc/12
Ajax cloro sachet	150cc/100
Ajax polvo funda	500 gr limón /24
Ají casero Snob	170gr/12
Ají Ile bot	500gr/12
Ajo Ile bot	500gr/12
Aliño condimensa fda	200gr/24
Alitas Mr. Pollo bbQ	560gr/12
Alka seltzer tab	x12/150x1
Amb tips pasta cereza	100gr/144
Amb tips pasta frutilla	95gr/144
Arroz ineap	140gr
Arroz mil uno viejo palma	1880gr.
Arroz prec. Doña bella	354gr
Atún real af	990gr
Atún van camp's	184gr
Atún van camp's	354gr
Atún vancamps	180gr
Atún vancamps	500gr
Atún vancamps agua	unidades
Atún vancamps agua	QQ
Atún vancamps norm.	5 Kl.
Avena quaker funda molida	500gr/20
Avena quaker funda	500gr/25
Axe adrenalina	10kl
Azúcar a granel	2 kl
Azúcar San Carlos morena	2 kg
Azúcar San Carlos	1kl/1
Azúcar Valdez	1/2kl
Azúcar Valdez	2kl
Azúcar Valdez	400 gr
Azúcar Valdez	200 gr

Azúcar Valdez	Libra
Azúcar Valdez morena	400 gr
B/ Gaseosa fanta nrnja	Bot -410cc/12
B/ Gaseosa Inca Kola	Bot 1350cc/12
B/ Gaseosa Coca Cola	Bot ½ ltr /12
B/ Gaseosa Coca Cola	Bot 1 ltr /12
B/ Gaseosa Coca Cola	Bot 3 ltr /12
Canela molida	500 gr/1x1
Canela rama fda	15gr/12
Café buen día frasco	85/gr x12
Café colcafe capuc/clasi	270gr/24
Café colcafe clas frasco	50gr x24
Café minerva frasco especial	400gr/24
Café minerva sobre	20gr/12
Canguil act 11 jalapeño	118
Caramelo tic-tac mint	t 12x24x1
Cereal Mc Dougal	flakes/16
Cereal milo	500gr/6
Cereal Nesquik	460 grx1/12x1
Fideos toscana	400gr/x1
Fideo paca lazo	1400gr/x1
Fosforos el sol	Caj x10/50
Fosforos el gallo	Caj x20/50
Fréjol mil uno fda	500gr/25x1
Galletas ducales	Fda 189gr/24
Galletas festival	Fnda 408gr/24
Gelatina royal	500gr/24
Gelatina royal uva	40gr/48
Harina de arveja	125gr
Harina de maíz libra	125gr
Harina de plátano Banavit	200g/100x1
Harina paca	9 kls
Harina paca trigo	1kl/18
Harina ya funda	500gr/25
Jabón angelino	125gr
Jabón felce azurra	240gr
Jabón proactive	Paquete
Jabón ales maquinado	X100/1
Jabón azurra exfoliante	Natural/24
Jabón dove tripack blanco	270gr/12
Jabón jolly antib oasis	100/grx12
Jabón lavatodo pack	6 floral/6
Jugo tampico mora	500ml/12
Jugos tang piña, mora	30gr/12
Jugos ya piña, mora, limón	15 gr disp 10/24x1
Lavavajilla lava barra verde	300gr
Lavavajilla lava barra rosado	300gr
Leche andina pura vida plus ent	1lx1
Leche andina chocolatada	250mlx1
Leche andina entera	1 ltr/24
Leche cartón vita entera	1 lt/12
Leche condensada la lechera	450gr/1x1
Leche funda vita entera	1 Lt /12
Leche la vaquita	200gr/56
Leche toni entera	1 lt/12
Leche parmalat cartón entera	1 lt/12
Lentejón fnda	500gr/25
Levadura levapan	175gr/24x1

Maicena iris fnda	400gr/24
Maicena iris funda	200gr/48
Maní condimensa disp	X30/6
Manteca tres chanchitos fnda	1/kg/12x1
Manteca tres chanchitos fnda	1kgx1
Manteca tres chanchitos color tarr	160 g/48
Manteca sabrosa balde	3kl/12
Margarina bonella vital	1kl/12
Margarina bonella vital	500gr/24
Margarina Klar tarrina	1kg/12
Margarina Klar	500gr/24
Mayonesa gustadina	200gr
Mayonesa los andes E/pack	900gr/12x1
Mayonesa magui	900gr/14x1
Mermelada guayas piña, uva	300gr/48
Mermelada gustadina piña	100gr/12x1
Pan integral de dulce bon pan	x1x1
Pan integral supan	1
Panela molida	Lb
Pañal panolini pqt-mdn	x24un/10
Pañal pañalin tela med	x24un/10
Pañalin extra grande	paquetes
Papel hig elite d/h	x2/12
Papel hig scott d/h	x2/12
Queso	unidad
Quinoa	lb
Ricacao	1ltr
Sal crisal	2kl
Sal delisal	1kl
Sal mar y sal	1kl
Shampoo angelino	1kl
Shampoo angelino aloe	250ml
Shampoo pantene	150ml
Talco azzurra	400ml
Tallarín paca	200gr
Tallarín pasta gino	400gr
Tenders mediano	Paquetes
Tenders	x 20 ultrasoft Paquete
Vancamps dorada	Paquete
Vancamps	160gr tripack lighth
Yogurt pura crema fscó mango	2lt/6
Yogurt toni	2lt/6
Zhumir coco	375ml/24
Zhumir durazno	375cc/24
Zhumir limón	750cc/24
Cerveza pilsener bot	600cc/12
Chulpi fda	500gr/25
Cocoa la universal Fnda	180gr/12
Colada tapiokita fresa	200gr/50
Comino condimensa molido fda	80gr
Crema de leche parmalat uht	200ml

ANEXO N° 2

PROGRAMA CONTABLE FÉNIX COEMRCIAL



ANEXO N° 3

PROVEEDORES DEL COMISARIATO FECOS

PROVEEDORES	PRODUCTOS
ACURIO ACURIO ÁNGEL	Productos de primera necesidad
ANDAGUA MULLO FAUSTO MARCELO	Bebidas vinos
ARANDA WILSSON	Huevos
ARQ. PEDRO PABLO ALTAMIRANO BAUTISTA	Cominos y sazón
BALDORE CIA. LTDA.	Vinos
BRAVO YANEZ MARIANA	Carne
CALVACHE JUANA MARIA	Quesos
CASTILLO CARLOS	Morochillo
CAÑIZAREZ ANGEL	Fréjol
CEDEÑO MURILLO MANUEL DE JESUS	Maní
CENACOP S.A.	Productos de primera necesidad
CIA. AZUCARERA VALDEZ	Azúcar
CODELITESA	Productos de limpieza
COMEFA	Productos de aluminio
COMERC. IMPOR. CONTINENTAL C. LTDA.	Ajino moto
COMERCIAL DON PANCHO	Arrocillo
COMERCIAL LOPEZ MANUEL	Morochillo
COMERCIALIZADORA SAN LUIS	Vino emperador
CONDIMENSA	Condimentos
CONFITECA C.A	Dulces, caramelos
CORDIALSA	Dulces chocolates
CORDISO	Productos de aseo
CORRALES GERMAN	Morochillo partido
CORRALES PAZUÑA MARIA	Harinas
DAVILA SANCHEZ IBAN RUPERTO	Arrocillo
DISAMA CIA LTDA	Caramelos galletas
DISPROLID C.A.	Productos de limpieza
DISTRIB. FANNY ARCOS	Productos de limpieza
DISTRIB. IMPORTADORA AMBATO	Productos lácteos y bebidas naturales
DISTRIBUIDORA DISPACIFS.A.	Dulces y confitería
DISTRIBUIDORA JUAN DE LA CRUZ	Productos de aseo
DISTRIBUIDORA VALDEZ S.A.	Azúcar
ECUADOR BOTTLING COMPANY CORP	Bebidas
ERMILIA BEATRIZ CAJAMARCA ARMIJOS	Productos de plástico
FANNY BEATRIZ VELOZ RAMOS	Dulces y confitería
FLORES CERDA JULIO EDUARDO	Bebidas
FORIASA S.A	Avena, canjil
FUENTES SAN FELIPE	Bebidas
GALARZA PAZ HUGO WASHIGTON	Salsas y productos de condimentos
GENERAL SNAK	Productos de niños

GODOY RUIZ S.A.	Condimentos
GUERRERO VELOZ ANGELITA	Dulces
HACIENDA ANTONIO JOSE	Manteca y aceites
HERVAS CARRILLO FAUSTO	Helados
I.C.C.O S.A.	Productos de limpieza
INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA LTDA	Carnes, embutidos
INDUSTRIAL DANEC S.A.	Aceites y mantecas
INDUSTRIAS ALIMENTICIAS FENIX	Galletas cóndor
INDUSTRIAS CATEDRAL S.A	Fideos
JABOCENTRO CIA.LTDA.	Productos de limpieza
JAVIER E. CUEVA	Plaguicidas
JEREZ NUÑEZ RAMIRO	Arrocillo
KRAFT	Cremas y salsas
LA FABRIL S.A	Aceites y mantecas
LA FINCA CIA LTDA	Productos lácteos
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A	Levaduras
MARCSEAL S.A	Salsas y mayonesas
MOLINOS DEL ECUADOR C.A	Harinas
MOLINOS POULTIER S.A	Harinas
NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL	Productos del mar atún
LA FABRIL S.A	Aceites y mantecas
LA FINCA CIA LTDA	Productos lácteos
LEVAPAN DEL ECUADOR S.A	Levaduras
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA CIA. LTDA	Tallarines y fideos
OTELLO S.A	Productos de aseo
PASTIFICIO AMBATO C.A	Maicena y fideos
PILADORA HERMANOS ANDRADE	Arroz
PILADORA LA PALMA	Arroz
PLASTIDEREK	Productos de plástico
PRODUCTOS MINERVA CIA .LTDA.	Café
PRODUCTOS QUIMICOS PILCO S.A.	Sal delisal
REPRES. J LEONARDO SORIA	Cereales y productos lácteos
RIPALDA	Fideos y tallarines
SANCHEZ MARIN WILSON HERNAN	Productos de aseo para la mujer
SULCA FLOR	Salsas
THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.	Bebidas
VIDAL REQUELME UBALDO	Productos de plástico