

**EUNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**



**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN FINANZAS E  
INFORMATICA**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**Planificación Estratégica para el Comisariato  
Popular N # 2 del cantón Ventanas**

**INTEGRANTES:**

**Andrea León Tamayo.**

**Jacqueline Litardo Alvarez.**

**DIRECTORA:**

**Ing. Susana Morán Rodríguez**

**LECTORA:**

**Ec. Veronica Merchan Jácome**

**AÑO LECTIVO:**

**2012**

# INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	1
Resumen Ejecutivo	2 - 3
<b>1. Capítulo I.-El Problema</b>	4
1.1.-Planteamiento del Problema	4
1.2.- Formulación del Problema	5
1.3.- Antecedentes de la Investigación	5 – 6
1.4.- Objetivos	7
1.4.1.- Objetivo General	7
1.4.2.- Objetivos Específicos	7
1.4.- Justificación	8 - 9
1.5.- Delimitación: Espacial y temporal	10
<b>2. Capítulo II.-Marco Teórico</b>	11
2.1. Desarrollo Organizacional	11 - 13
2.2.- Enfoque de Sistema Abierto	13 - 15
2.3.– Tipos de Sistemas Administrativos	15 - 16
2.4.- Diagnóstico del Sistema Organizacional	16 - 18
2.5.- Los Valores del Desarrollo Organizacional	19 - 20
2.6.- Análisis FODA	20
2.6.1- Oportunidades	21
2.6.2.- Amenazas	21
2.6.3.- Fortaleza	21
2.6.4.- Debilidades	21
2.8.- Fundamentación Científica	22 - 24
2.9.- Hipótesis	25
2.9.1.- General	25
2.9.2.- Especifica	25
2.10.- Variables	26

2.10.1.- Independiente	26
2.10.2.- Dependiente	26
<b>3. Capítulo III.-Metodología</b>	<b>27</b>
3.1.- Método Inductivo	27
3.2.- Método deductivo	27
3.3.- Recopilación de Información	28
3.3.1.- Fuente Primaria	28
3.3.2.- Fuente Secundaria	28
3.4.- Población	29
3.4.1.- Muestra	29
3.5.- Aspectos Técnicos	30 – 32
3.6.- Materiales	33
3.7.- Análisis e Interpretación de Resultados	34 – 53
3.8.- Horizonte de Tiempo	54
3.9.- Investigación de Mercado	54
3.9.1.- Participación en el mercado del Comisariato Popular # 2	55
3.9.2.-Los Aspectos que más valoran los clientes del Comisariato Popular # 2	56
3.9.3.- Frecuencia de compra	57
3.10.- Diagnóstico Estratégico	58
3.10.1.- Análisis FODA	58 – 65
3.11.- Opciones Estratégicas	66
3.12.- Objetivos Empresariales	66 – 69
3.13.- Direccionamiento Estratégico	70
3.13.1.- Matriz Axiológica	70
3.13.2.- Principios y Valores Organizacionales	71 - 73
3.13.3.- Visión	74
3.13.4.- Misión	74
3.13.5.- Formulación Estratégica	74
3.13.6.- Programas de Fomento	74 - 79

<b>4. Capítulo IV.- Marco Propositivo</b>	<b>80</b>
4.1.- Propuestas	80
4.1.1 Propuesta Basada en el Marco Lógico	80 - 85
4.1.2.- Propuesta para el manejo de la operatividad de proyectos estratégicos utilizando los planes operativos anuales	86 - 87
4.2.- Conclusiones	88
4.3.- Recomendaciones	89
Bibliografía	90 - 91
Anexos	92 - 114
Glosario de Términos	115 - 117
4.6.- Marco Administrativo	117 -119

## **DEDICATORIA**

Al culminar esta etapa de mi vida estudiantil luego de preparar el presente trabajo previo a la obtención de mi título profesional, el cual se lo dedico con mucho cariño y amor a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño a mis queridos padres, el Ing. George León y a mi madre Ana Tamayo quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio y Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. Es por ello que soy lo que soy ahora.

A mis hermanos George y Luis Adán León Tamayo por estar conmigo y apoyarme siempre los quiero mucho.

**Andrea Elizabeth León Tamayo**

## **AGRADECIMIENTO**

Para la realización de este trabajo previo a la obtención de mi título profesional, agradezco Primeramente a Dios por haberme dado la sabiduría y a la Universidad Técnica de Babahoyo, de la Facultad de Administración Finanzas e Informática y la Escuela de Gestión Empresarial.

Mis más sinceros agradecimientos a todos aquellos profesores que supieron guiarme por el sendero del bien y sobre todo otorgarme sus conocimientos en la formación de mi carrera.

Es digno mencionar mi agradecimiento muy particular a mi Directora y Lectora de tesis:

Ing. Susana Morán

Ec. Verónica Merchán

Quienes en todo momento estuvieron presto a compartir sus conocimientos y más a un porque no existió egoísmo de parte de ninguna de ellas.

**Andrea Elizabeth León Tamayo**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mi Familia porque han estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar en tan ansiada meta.

A mi madre Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis hermanos, por su comprensión y ayuda, a mi esposo y a mi pequeña hija, que me han dado la fortaleza de seguir adelante en mi carrera profesional.

**Jacqueline Litardo Álvarez**

## **AGRADECIMIENTO**

Para la realización de este trabajo previo a la obtención de mi título profesional, agradezco a Dios por haberme dado la sabiduría, a la Universidad Técnica de Babahoyo, de la Facultad de Administración Finanzas e Informática y la Escuela de Gestión Empresarial.

Y a todos aquellos profesores que supieron guiarme por el sendero del bien y sobre todo otorgarme sus conocimientos en la formación de mi carrera.

Es digno mencionar mi agradecimiento muy particular a mi Directora y Lectora de tesis:

Ing. Susana Morán

Ec. Verónica Merchán

**Jacqueline Litardo Álvarez**



## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

"La responsabilidad del contenido de esta tesis de Graduación, nos corresponde exclusivamente a las autoras de la investigación".

Tema: Planificación Estratégica para el Comisariato Popular # 2 del cantón Ventanas.

---

**Andrea Elizabeth León Tamayo**

---

**Jacqueline Litardo Álvarez**

## **INTRODUCCION**

Una planificación estratégica consiste en establecer una estrategia para un negocio a nivel mundial, eligiendo entre varias dimensiones estratégicas. Para cada dimensión, una estrategia múltiple busca maximizar el desempeño mediante la masificación de la ventaja competitiva local a través de la participación y la integración.

La planificación estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planificación estratégica dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollo de tecnologías de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan solo una de las aplicaciones.

El Plan Estratégico del Comisariato Popular proporcionara un conjunto de acciones que le permitirá ser capaz de alcanzar los objetivos planteados e incrementando así su desempeño y su ventaja competitiva.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el capítulo I, trata sobre el problema de la empresa “comisarito popular # 2 de la ciudad de Ventanas no cuenta con la capacidad de desarrollar, gestionar y desarrollar sus recursos humanos y materiales. Y mediante un análisis realizado, se dan a conocer las causas y los efectos que limitan en el crecimiento económico de la empresa.

También presenta las antecedentes, los objetivos, los cuales determinaran los fines que va a tener esta tesis. Mediante la justificación se complementa la aceptación del tema y su delimitación que no es más que representar gráficamente su dirección exacta de la empresa.

En el capítulo II, se habla sobre el desarrollo organización, que con estrategias planeadas, cambios de diversos aspectos. La fundamentación científica, que no es más que la parte científica a aplicarse las hipótesis, que es algo que puede o no suceder las variables que son términos por lo cual se deben investigaciones y aplicarse.

El capítulo III, nos habla sobre los métodos que se van aplicar para el desarrollo de este tesis, la población la muestra por el cual las utilizaciones para los respectivos gráficos en el cual analizamos e interpretamos los resultados obtenidos.

Análisis del FODA, donde nos determina cuales son las Fortalezas, Debilidades, versus las Oportunidades y las Amenazas de la empresa, relacionándolo con materiales del impacto, también se presenta con un árbol de Objetivos.

Con respecto al capítulo IV, trata sobre la propuesta recomendada por las autoras para que el gerente propietario de la empresa “Comisariato Popular # 2” de la ciudad de ventanas lo pongan en marcha, teniendo en cuenta las acciones a tomar, tenemos también las conclusiones y recomendaciones, para que se las tomen en cuenta corrigiendo los errores y aplicar las mejoras.

## **CAPITULO I.- EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa “Comisariato Popular # 2” no cuenta con la capacidad de desarrollar un proceso estructurado que permita gestionar y administrar sus recursos humanos y materiales, de una manera más eficiente que contribuyan a un adecuado desempeño empresarial y a un óptimo crecimiento económico.

La carencia de la práctica de herramientas administrativas, y la falta de aplicación de técnicas de marketing han tenido como consecuencia un crecimiento en la mala administración y un decrecimiento en el mercado local.

Mediante un análisis de la situación actual, se ha identificado los principales efectos, cuyas causas han hecho que el Comisariato Popular # 2, presente problemas que afectan el desempeño de la empresa y limitan su crecimiento económico, estos son:

Efectos

1. Deficiente desempeño de los administradores, debido a los escasos conocimientos de planificación.
2. Sobrecarga de trabajo.
3. Personal desmonetizado.
4. Deficiencia en el despacho de mercadería, y del proceso de facturación.
5. Decrecimiento de la demanda.

#### Causas

1. Falta de capacitación de los empleados.
2. Mala distribución de las actividades laborales.
3. Poca aplicación de estrategias de motivación al personal.
4. Carencia de tecnologías que agilicen los procesos.
5. Poca aplicación de tecnologías de marketing.

#### Pronostico

1. Incremento de una mala administración.
2. Incumplimiento de los trabajadores en las tareas.
3. Insatisfacción y pocas ganas de desarrollar las actividades laborales.
4. Insatisfacción de los clientes.
5. Perdida del mercado.

## **1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la creación de un plan estratégico en el Comisariato Popular # 2, del Cantón Ventanas, para que se cumplan los objetivos de la institución?

### **1.3 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION**

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna los grandes y reconocidos comisariatos del país, como lo son Tía, Aki, Supermaxi , Mi Comisariato entre otros, han comprobado en su éxito, la importancia de un plan estratégico para así ganar mercado y desplazar a comerciales que no aplican esta herramienta.

El comisariato Popular #2 es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de víveres de primera necesidad al por mayor y menor, tuvo sus inicios en el año 1975. Años más tardes, se convirtió en uno de los mayores competidores de la ciudad a pesar de tener falencias en la parte administrativa.

Con la entrada de las tiendas departamentales TIA y la apertura de otros Comisariatos el mercado se hizo mucho más competitivo en la ciudad de Ventanas, debido a esta situación el comisariato Popular #2 decide realizar un proyecto de estudio y adoptar estrategias de crecimiento con el objetivo de imponer una fuerza competitiva mucho más dinámica que le permita estar a un nivel superior de sus rivales y es así donde comienza a enfocarse en unas de sus mayores fortalezas como lo son sus precios bajos y la confianza de sus clientes que se ha ganado en sus 35 años de trabajo.

Con la nueva reestructuración administrativa, aperturas de nuevas líneas, mejorando el servicio al cliente y reduciendo costos, este proyecto tiene una duración de 5 años y con un VAN positivo.

De allí parte el interés de elaborar un plan estratégico que le brinde al comisariato Popular #2 un instrumento que incremente la capacidad de la organización para cumplir su misión de manera eficiente. El presente proyecto analiza la situación actual de la empresa identificando las causas de los problemas cuyos efectos incrementan el mal desempeño de la empresa.

El propósito es brindar estrategias que incrementen su desempeño, definir y difundir su misión y visión mediante un plan estratégico.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

- ✓ Diseñar un plan estratégico para la optimización de recursos en el Comisariato Popular # 2, del cantón Ventanas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Elaborar el análisis FODA



2. Establecer políticas y estrategias que se aplicarán para el periodo 2012 – 2017 que contribuyan al desarrollo competitivo del Comisariato Popular # 2.
3. .Analizar causas de pérdida del mercado por parte de empresa que desarrollen buenos procesos de planificación.

### **1.5 JUSTIFICACION**

Cuando se habla de planificación, sin tener ninguna preocupación por utilizar el término con todo rigor científico, siempre se asocia a la idea de organizar, ordenar, coordinar, prever... Si se ahonda algo más en este concepto, está claro que la idea central que aparece es la de fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios.

El objetivo económico de toda empresa es aprovechar los escasos recursos con los que cuenta, el no aprovechamiento de la capacidad máxima del mismo, incide de una forma similar a no contar con dichos recursos. Este hecho conlleva algunos problemas que afectan al crecimiento y al desempeño de la empresa.

Tales como:

- Deficiencia de los administradores en el desempeño de sus labores; debido a los escasos conocimientos de planificación.

- Sobrecarga de trabajo por la mala distribución de las actividades laborales.
- Carencia de tecnología requerida para incrementar la eficiencia en el desarrollo de sus labores.
- Insatisfacción laboral, por la falta de aplicación de estrategias de motivación al personal.

El presente proyecto pretende analizar los problemas latentes observados y mencionados previamente; además de identificar aquellos que se presenten durante la realización del mismo. Esta investigación también tiene como objeto el planteamiento de soluciones a dichos problemas.

Estas soluciones se presentaran a través de un plan estratégico, canalizado a mediano y largo plazo en las áreas de la empresa, permitiendo el fortalecimiento administrativo y de servicio que darán como resultado clientes satisfechos y una empresa productiva y más rentable.

## **1.6.- DELIMITACION.**

### **1.6.1.- Espacial**

El presente proyecto de investigación se realizo para el Comisariato Popular # 2 ubicado en el cantón Ventanas, provincia de Los Ríos, situado en las calles Av. Seminario y 10 de Agosto en el Centro Comercial Paseo del Rio.

### **1.6.1.- Temporal**

Desde Abril del 2013 a Diciembre del 2013

## **CAPITULO II.- MARCO TEORICO**

### **2.1.- Desarrollo Organizacional (D.O.)**

El D.O. tiene ciertas características importantes:

1. Es una estrategia planeada.
2. El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
  - a. Problemas de destino. ¿A dónde desea ir la organización?
  - b. Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
  - c. Problemas de eficiencia organizacional.
3. Hace hincapié en el comportamiento humano.
4. Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa, pueda ser personal de la organización.

5. Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
  
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  - d. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  - e. Transferencia de valores humanos.
  - f. Comprensión entre grupos.
  - g. Administración por equipos
  - h. Mejores métodos para la solución de conflictos.

Por lo tanto, según Davis (1995),... “se puede decir que el D.O. tiene una orientación sistémica, en cuanto a que se requiere que una organización trabaje armónicamente dado que sus partes están interrelacionadas entre sí”. Además, posee valores humanísticos, los cuales son supuestos positivos de las personas en cuanto a su potencial y deseo de crecimiento y se utiliza además un agente de cambio, el cual es copartícipe junto con la dirección de la empresa en el éxito del programa de desarrollo organizacional.

Por otro lado, el D.O. se concentra en la solución de problemas, se capacita a los participantes para que identifiquen y solucionen problemas, en lugar de que sólo los analicen teóricamente.

Por último, el D.O. depende en gran medida de la retroalimentación que reciban los participantes para ayudarles a sustentar sus decisiones y considera intervenciones en nuevos niveles.

En resumen propio decimos que el D.O. es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. Este objetivo se logra cuando se reconoce que pueden surgir problemas en el nivel individual, interpersonal, de grupo, entre grupos o incluso de toda la organización. Es lo que se requiere aplicar en esta empresa.

(Por: Autoras: A. León – J. Litardo)

Ante ello, se debe preparar una estrategia global de D.O. con una o más intervenciones, que son actividades estructuradas tendientes a ayudar a los individuos o grupos a mejorar la eficiencia de su trabajo, de lo cual se derivan ciertos postulados conocidos como: principio de la filosofía del desarrollo organizacional (D.O.).

La teoría general de sistemas es un enfoque interdisciplinario, y por lo tanto aplicable a cualquier sistema tanto natural como artificial, existen ciertos sistemas muy particulares, entre los cuales se destacan las organizaciones humanas, y entre ellas, la empresa, que es el ámbito en donde incursiona el D.O.

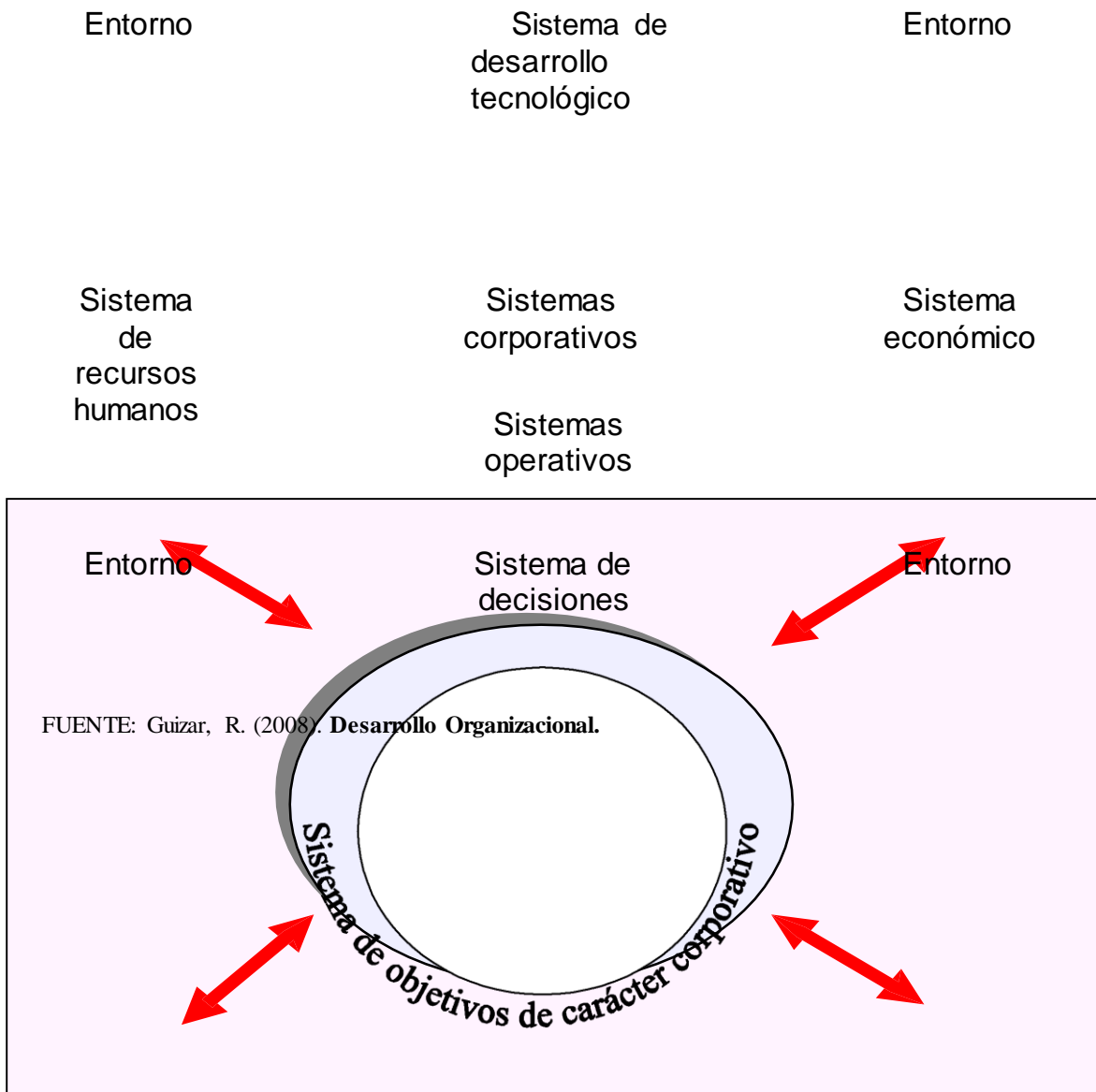
Este sistema es el que más se ha analizado y en el cual sienta su campo de acción el D.O. En este sentido, Ferre lo define como una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas.

## **2.2.- Enfoque de Sistema Abierto**

El D.O. considera dentro de un enfoque de sistemas el enfoque de sistema abierto (o sistema orgánico), según Guizar (1998), ... “el cual tiene un constante intercambio con el medio ambiente, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en un sistema circundante mayor que conforma un supra sistema que influye sobre él”.

Acosta L. (2006). **Análisis del Desarrollo Organizacional en la Empresa de Transporte UNCONAY**

Figura 2. Relación Sistémica



En base a la figura 2, se define como sistema al conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas. Un sistema está formado por subsistemas que están interconectados entre sí y con el sistema principal, de manera que cualquier suceso en el medio ambiente afecta invariablemente a la totalidad del sistema.

El enfoque de sistemas analiza los fenómenos desde un punto de vista global y dinámico. Es un marco para ver interrelaciones en vez de cosas; para observar patrones de cambio en lugar de situaciones estáticas. Primeramente fue empleado en otras ciencias y ahora sus principios se aplican en las ciencias administrativas como una técnica de adaptación ante los cambios producidos en el medio ambiente y que afectan a las organizaciones. En la figura 2 se muestran los distintos niveles en que se interrelacionan los sistemas, que van desde lo más simple a lo más complejo.

### **2.3.- Tipos de Sistemas Administrativos**

Tal como lo expresa Chiavenato (2001), dentro de la empresa existen diversos tipos de sistemas administrativos a saber:

#### *Operacionales:*

Captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos. Por ejemplo, en primera instancia se debe cortar la piel para la fabricación de calzado y posteriormente se la puede unir o pespuntear.



*Directivos:*

La información no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección. Por ejemplo, optar por diferentes alternativas de información para llegar a la mejor toma de decisiones.

*De control:*

Mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo a los objetivos deseados. Por ejemplo, el presupuesto maestro que los contadores emplean para establecer periódicamente comparaciones entre la erogación real y la presupuestada.

*Informativos:*

Manejan datos y elaboran reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo con los objetivos establecidos. Por ejemplo, las actividades que desarrolla el departamento de sistemas como el control del sistema “red computacional” de una empresa.

## **2.4.- Diagnóstico del Sistema Organizacional**

Según el enfoque de los sistemas abiertos, la organización puede ser diagnosticada desde tres niveles:

1. El más alto nivel abarca a la organización como un todo e incluye el diseño

de la compañía y los diversos mecanismos para reestructurar recursos tales como sistemas de recompensas y de medición y cultura organizacional.

2. El nivel siguiente, que involucra al grupo o departamento, incluye el diseño del grupo y los diversos mecanismos para reestructurar las interacciones entre los miembros, tales como normas y estrategias de trabajo.
3. El nivel inferior considera el trabajo individual o el puesto en sí. Esto incluye las maneras mediante las cuales se diseñan las tareas de acuerdo con los requerimientos del trabajo. Realmente, se considera que la clave para realizar un buen diagnóstico implica conocer cada nivel y conocer como cada nivel afecta al otro. Por ejemplo, si se pretende diagnosticar el trabajo del grupo, es necesario conocer qué características de los mismos son importantes para su funcionamiento, y la forma en que la organización, como un todo, afecta al grupo. En conclusión, todos los niveles están íntimamente relacionados y todos deben perseguir un objetivo común.

En el siguiente esquema se representa, según el enfoque de sistemas, a la organización, al grupo o al trabajo individual en relación con sus inputs, proceso de transformación y outputs.

**Cuadro N° 1. Valores del DO que involucran las áreas organizacional, grupal o individual**

	<i>Inputs</i>		<i>Diseño de Componentes</i>	<i>Outputs</i>
	<i>Estrategia</i>		<i>Tecnología</i>	
<i>Organización</i>	<i>Tareas de medio ambiente</i>	<i>Ajuste</i>	<i>Estructura</i>	<i>Eficiencia de la organización (Ej. Retorno sobre la inversión)</i>
<i>Grupo</i>	→ <i>Diseño de la Organización</i>	→ <i>Ajuste</i>	→ <i>Estructura de la tarea Relaciones Interpersonales</i>	→ <i>Eficiencia grupal (Ej. Grupos de trabajo)</i>
<i>Trabajo Individual</i>	→ <i>Diseño de la organización</i> → <i>Diseño de grupos</i> → <i>Características personales</i>	→ <i>Ajuste</i>	→ <i>Variedad de habilidades</i> → <i>Identidad de la tarea</i> → <i>Significado de la tarea</i> → <i>Autonomía</i> → <i>Retroalimentación/ resultados</i>	→ <i>Eficiencia Individual (Eje. Ausentismo, rotación, satisfacción en el trabajo, aprendizaje y desarrollo personal)</i>

FUENTE: Guizar, R. (2008). **Desarrollo Organizacional.**

## 2.5.- Los Valores del Desarrollo Organizacional (D.O)

Basado en la teoría de French (1996), expone que los valores del D.O. son los siguientes:

1. Brindar oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
3. Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
4. Crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
5. Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida.

Ahora bien, ¿qué requisitos debe cubrir el D.O. para alcanzar sus objetivos?, Ellos son:

1. Que sea un proceso dinámico, continuo y dialéctico.

2. Que sea un proceso de cambios planeados con base en los diagnósticos de la organización.
3. Se deben usar estrategias, instrumentos y métodos para optimizar la interacción entre personas y grupos.
4. Su objetivo es el constante mejoramiento y renovación de los sistemas abiertos de comportamiento, para incrementar la salud, eficiencia y desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

En muchas organizaciones el enfoque de sistemas ayuda a vislumbrar los cambios que se deben llevar a cabo en diversos componentes de la misma.

## **2.6.- Análisis DOFA**

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias, para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas ([www.google.com](http://www.google.com)<sup>8</sup>).

### **2.6.1.- Oportunidades**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada (Serna, H. (1994)<sup>2</sup>).

### **2.6.2.- Amenazas**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo (Serna, H. (1994)<sup>2</sup>).

### **2.6.3.- Fortalezas**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución (Serna, H. (1994)<sup>2</sup>).

### **2.6.4.- Debilidades**

Actividades y atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa (Serna, H. (1994)<sup>2</sup>).

## 2.7.- FUNDAMENTACION CIENTIFICA

La planificación es una actividad tan común en nuestra época que si se preguntase:

¿Quiénes son los planificadores?, la respuesta conduciría, indudablemente, a una nueva pregunta: ¿quién no hace planes? Hoy más que nunca una buena parte de la humanidad mide, proyecta, experimenta, diseña, coordina, en suma, está planificando.

Si queremos seguir acercándonos a la idea y al quehacer de la planificación, para mejor entender la naturaleza de la misma, podríamos preguntar ¿Por qué planificar? Desde las acciones de la vida cotidiana personal hasta las prácticas sociales e institucionales, es fácil constatar que permanentemente confrontamos el hecho de que en casi todas las actividades humanas los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar múltiples y diversos.

Para resolver esta situación, que se da en casi todos los campos y dominios del quehacer humano, es necesario realizar un análisis y diagnóstico sobre la realidad en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados.

De lo dicho resulta claro que la planificación aparece como una función inherente a todo proceso de acción o de actividades que procura alcanzar determinados objetivos. Puestos a darle un mayor rigor científico y técnico al término, tres conceptos aparecen estrechamente ligados al de planificación, a saber: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones.

Puede decirse, asimismo, que la planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que: suponen un conocimiento de la realidad sobre la que se va a actuar, expresada en un diagnóstico; procura incidir en el curso de ciertos acontecimientos con el fin de que se cambie una “situación inicial” por otra llamada “situación objetivo” (a la que se quiere llegar).

¿Qué dicen los expertos y los organismos internacionales acerca de la planificación?

Veamos algunas pocas definiciones para poder tener una visión más amplia del concepto de planificación... A comienzos de los años setenta en un documento de las Naciones Unidas se definió a la planificación: “como el proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos sobre la base de un diagnóstico preliminar que cubre todos los factores relevantes que pueden ser identificados”.



Y si se quiere, podemos recurrir a una definición menos técnica, pero que nos da la respuesta de un político. Pandit Nehru, cuando siendo primer ministro de la India dijo en uno de sus discursos: “planificar es aplicar la inteligencia para tratar los hechos y las situaciones como son y para encontrar un modo de resolver problemas”.

Podríamos extendernos en las citas, ya que existe una gran variedad de definiciones sobre lo que es la planificación. Sin embargo, ninguna nos ha parecido más clara y didáctica que la de Yeheskel Dror; dice así “Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles”.

Se determina que una buena planificación y el desarrollo de estrategias que ayude a solución de problemas para así alcanzar múltiples objetivos con eficiencia ha sido la clave del éxito de los más grandes Comisariatos como lo son Tía, Aki, Supermaxi, Mi comisariato.

El presente proyecto da al Comisariato Popular#2 la herramienta que se ha convertido en una de las mejores ventajas competitivas dentro de una empresa y que define su desarrollo en el mercado.

## **2.8.- HIPÓTESIS**

### **2.8.1.- General**

Diseñando un Plan Estratégico para la optimización de recursos en el comisariato popular #2, contribuiría a optimizar y obtener el aprovechamiento máximo los recursos con los que cuenta permitiendo desarrollar una gestión más eficiente y de calidad.

### **2.8.2.- Específicos**

1. Elaborando el análisis FODA, se vería afectado el mejoramiento de la empresa.
2. Estableciendo políticas y Estrategias para el periodo 2012 – 2017 que contribuyan al desarrollo del comisariato Popular # 1, ocasionaría el incremento de una mala administración.
3. . Analizando causas de pérdida del mercado por parte de empresa que desarrollen buenos procesos de planificación, llegaríamos a esclarecer dicho problema.

## **2.9.- VARIABLES**

### **2.9.1.- Independiente.**

Plan estratégico

Optimización de recursos

### **2.9.2.- Dependiente.**

Desempeño de la empresa

Ventajas competitivas.

## **CAPITULO III.- METODOLOGÍA**

### **3.1. Método Inductivo**

Este método nos permitió a través de la observación de fenómenos y situaciones, obtener un concepto global de la problemática de la institución y concluir en proposiciones. Se lo aplica con el desarrollo de talleres focales y encuestas para así obtener una visión general de la realidad institucional.

Sus pasos son:

- Observación
- Experimentación
- Comparación
- Abstracción
- Generalización

### **3.2. Método Deductivo**

Los datos obtenidos en la recopilación a través de la investigación de campo permitieron analizar los hechos y resultado de la observación y los resultados de la encuesta, también permitió interpretar estos datos y generalizar los resultados de manera lógica, lo que permitirá comprobar la hipótesis.

### **3.3. Recopilación de Información**

Para la recopilación de la información que permitió el desarrollo del presente Plan Estratégico se utilizaron las siguientes fuentes de información:

#### **3.3.1. Fuente primaria**

Para los fines pertinentes se trabajo con dos instrumentos:

- La Encuesta
- El taller focal o Enfoque de Planificación Apreciativa (EPA)

**La encuesta** consiste en la aplicación de un cuestionario para el propietario, cada uno de los empleados y a los clientes del Comisariato, la cual refleja la situación real de la Institución.

**El taller focal** consiste en la intervención de los empleados del comisariato, reflejando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para el seguimiento de sus ideas y así planificar el direccionamiento de la institución.

#### **3.3.2. Fuentes secundarias**

Se utilizaron los siguientes datos:

- Información del Comisariato Popular # 2

- Investigación en internet.

### 3.4. Población.

Para determinar la muestra en las encuestas realizadas a los clientes se consideró un universo de 24.412 habitantes que representan la población económicamente activa del Cantón Ventanas INEC (2012).

#### 3.4.1. Muestra.

$$n = \frac{S^2}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{S^2}{N}}$$

$$n = \frac{(0.4)^2}{\frac{(0.05)^2}{(1.96)^2} + \frac{(0.4)^2}{(24.412)}}$$

$$n = \frac{(0.16)}{\frac{(0.0025)}{(3.8416)} + \frac{(0.16)}{(24.414)}}$$

$$n = \frac{(0.16)}{0.0006507705123 + 0.000006553616777}$$

$$n = \frac{(0.16)}{0.0006573324} = 243$$

**Donde:**

n = Tamaño de la muestra

N= Cantidad de la población

S = Desviación estándar

E = Margen de error (0.05)

Z = Margen de confianza

### **3.5. Aspectos Técnicos**

- **Matriz axiológica**

Sirve de base para la formulación de principios corporativos, la cual contiene los principios, valores y los grupos de referencia que forman parte de la cultura organizacional, cuya matriz ayudará a identificar los valores que a cada uno le corresponde.

- **Hoja de Trabajo**

Permite ordenar, detallar todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se obtuvieron de la realización de las encuestas y el taller focal.

- **Matriz de Impactos**

Se realiza como paso previo al establecimiento del análisis DOFA, permite calificar todos los elementos que contiene la hoja de trabajo y se

emplea para seleccionar los factores claves de éxito que ayudarán al éxito o fracaso de una organización.

- **Análisis DOFA con las Estrategias**

Este análisis se realiza con todos los factores claves de éxito que permitirán la formulación de las debidas estrategias.

- **Opciones Estratégicas**

Estas alternativas estratégicas sirven para buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de la organización.

- **Árbol de Objetivos**

Es un bosquejo lógico en función e causas y efectos, del cual se establece prioridades, e identifican estrategias para superar cada una de las deficiencias encontradas, y así conllevan a la obtención del objetivo general.

- **Selección de Alternativas**

Es la elección de posibles alternativas de proyectos que serán ejecutadas en su determinado tiempo.

- **Matriz del Marco Lógico y Planes de Acción**

Sirve para la determinación del presupuesto estratégico utilizado en la matriz del marco lógico y los planes de acción por componentes que nos



permitió la elaboración del presupuesto por proyecto estratégico y el presupuesto estratégico total del plan.

- **Descripción de aspectos a nivel de perfil 1**

Para la elaboración de esta propuesta hemos utilizado: Nombre del proyecto, descripción, objetivos, responsables y prioridad de cada proyecto estratégico.

- **Planes Operativos Anuales (POA)**

Es el detalle de los proyectos estratégicos con sus actividades, costos, responsables y su tiempo de inicio y final de la aplicación.

- **Difusión del Plan Estratégico**

Es dar a conocer a todos los miembros que constituyen la empresa el plan estratégico para que exista una responsabilidad y compromiso mutuo con el mismo.

- **Monitoria del Plan**

Es un proceso de control de cumplimiento de cada una de las actividades expuesta en la planeación estratégica una vez que se halla ejecutado el plan.

La base de la monitoria constituye los indicadores o metas de gestión establecida en el marco lógico de cada proyecto estratégico.

### 3.6. MATERIALES

A continuación se describen los materiales empleados en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

- Computadora
- Impresora
- Resmas de papel
- CD
- USB ( Memory Kingston)
- Útiles de Oficina
- Cámara Digital
- Copiadora
- Fuentes de información primaria ( encuestas y taller focal)
- Fuentes de información secundaria ( servicio de internet y materiales bibliográficos)
- Aspectos Técnicos Aplicados.

### **3.7.- ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS**

#### **RESULTADO DE LA ENTREVISTA REALIZADA AL PROPIETARIO DEL COMISARIATO POPULAR #2**

**1. ¿Conoce usted para qué sirve un plan estratégico?**

**Comentario:** Creo que son mejoras que se les debe dar a los empleados dentro de su ámbito laboral

**2. ¿La institución cuenta con un plan estratégico definido?**

**Comentario:** En realidad no lo creo, en otras palabras; carece de un plan estratégico como herramienta administrativa.

**3. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas?**

**Comentario:** Realmente el personal cumple con lo que se le ha encomendado, caso contrario tendrían problema en su estabilidad.

**4. ¿El personal administrativo y de servicio recibe la capacitación adecuada para fortalecer el logro de los objetivos de la empresa.**

**Comentario:** Casi nunca los capacito o se capacitan por su cuenta.

**5. ¿La institución tiene bien definido y claros los objetivos, visión y misión?**

**Comentario:** Nuestro objetivo es ser los primero en la ciudad y lo otro viene de acuerdo al éxito que tengamos.

**6. La comunicación entre los miembros de la empresa es:**

**Comentario:** Si existe buena comunicación con mis empleados, ya que les doy la confianza para que me cuenten sus problemas y muchas veces les ayudo con préstamos.

**7. Como califica el ambiente laboral dentro del comisariato.**

**Comentario:** Existe un buen ambiente laboral dentro de mi empresa ya que a todos los trato muy bien y siempre les estoy recalcando que cuiden la mercadería y atiendan bien al público.

**8. ¿Cómo Ud. Colabora a la integración de los miembros de la empresa?**

**Comentario:** A el personal los reúno cada semana para tratar cuestiones de calidad de los proveedores, caducidad de los productos, etc., y de vez en cuando se le realiza alguna fiesta

**9. En general como evalua el desempeño de sus empleado:**

**Comentario:** El desempeño de mis colaboradores los evaluó como bueno.

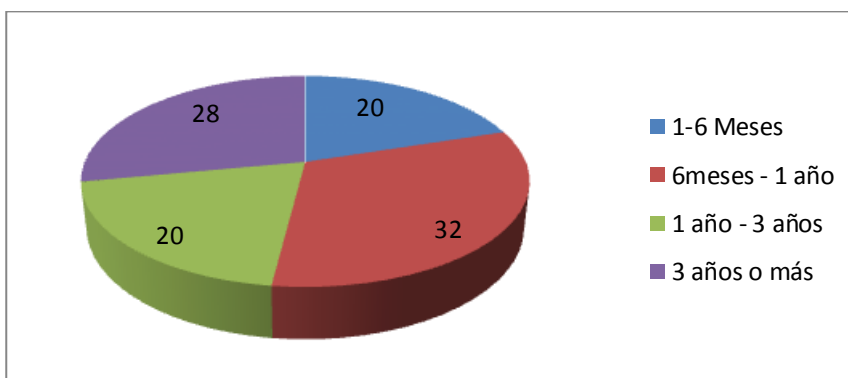
**10. ¿Cómo califica ud la parte fisica de la empresa?**

**Comentario:** La estructura de la empresa, físicamente hablando, puedo decir que las instalaciones se encuentran en muy buenas condiciones para darles la comodidad necesaria a los clientes.

## TABULACION DE LAS ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DEL COMISARIATO

### 1. Desde cuando Ud. Es empleado del Comisariato Popular # 2

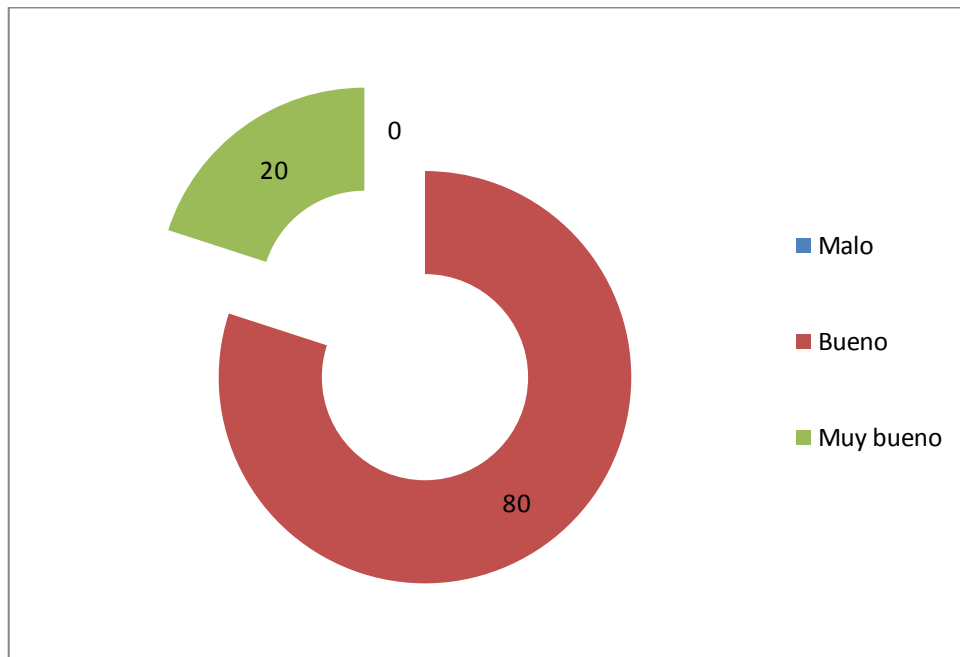
OPCIONES	#	%
1- 6 meses	5	20
6meses -1 año	8	32
1 año – 3 años	5	20
3 años o más	7	28
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Podemos darnos cuenta que el 32% de los empleados tienen entre 6 meses y 1 año de laborar en el comisariato, un 20% tienen entre 1 a 6 meses igual que 1 a 3 años formando parte de la empresa, en tanto que el 28% lleva de 3 años en adelante que empezó a laborar.

## 2. Como califica el ambiente laboral dentro del comisariato

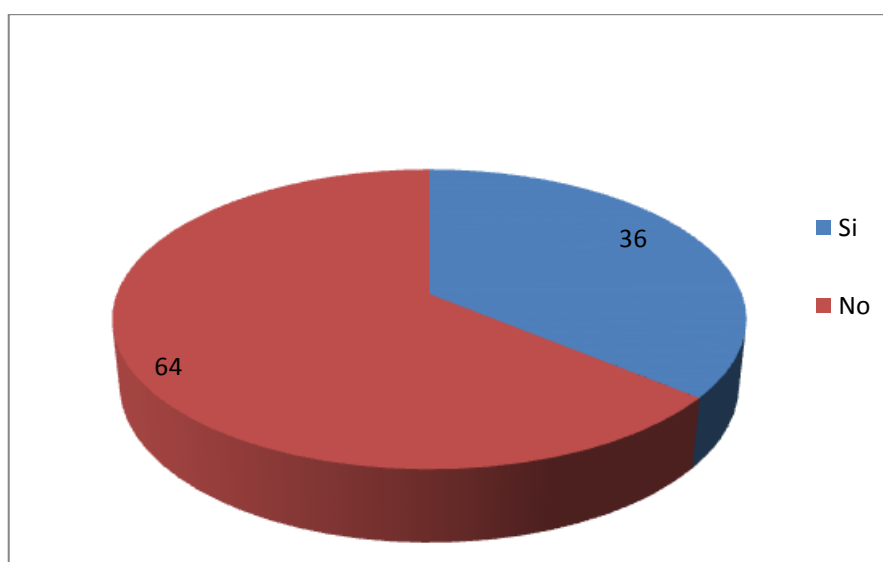
OPCIONES	#	%
Malo	0	0
Bueno	20	80
Muy Bueno	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa en el grafico que un 80% califica el ambiente laboral como bueno, y un 20% lo califica de muy bueno.

3. Ud. ¿Cómo empleado está conforme con los incentivos que brinda el Comisariato Popular # 2?

OPCIONES	#	%
Si	9	36
No	16	64
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

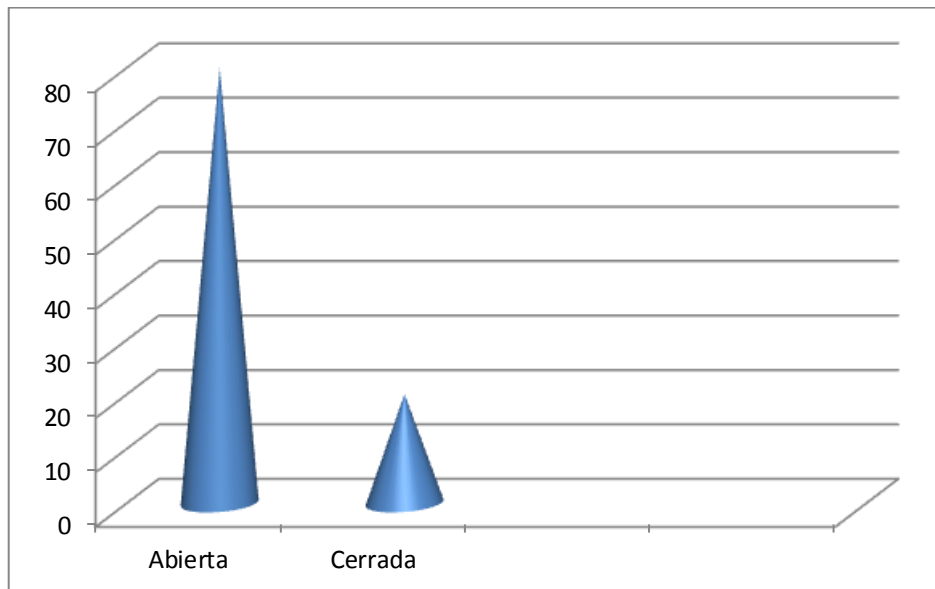


**Comentario:** El grafico indica que en el 64% los empleados están conformes con los incentivos que les brinda el comisariato, mientras que un 36% de los empleados dice que no está conforme.



**4. La comunicación entre los empleados y el personal administrativo es:**

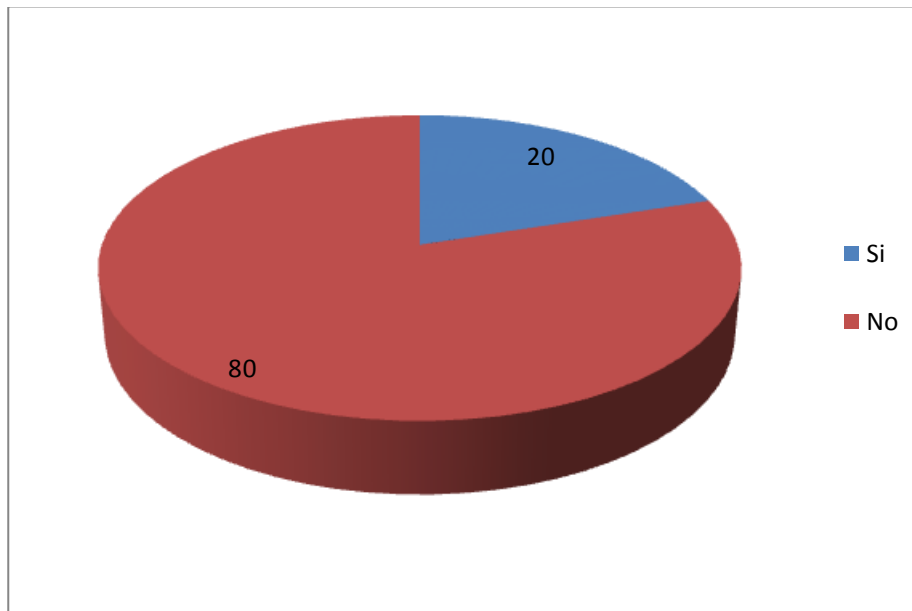
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Abierta	20	80
Cerrada	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** En el grafico se observa que un 80% indica que la comunicación es abierta, y un 20% expresa que la comunicación es cerrada dentro de la empresa.

## 5. Está conforme con el horario de trabajo

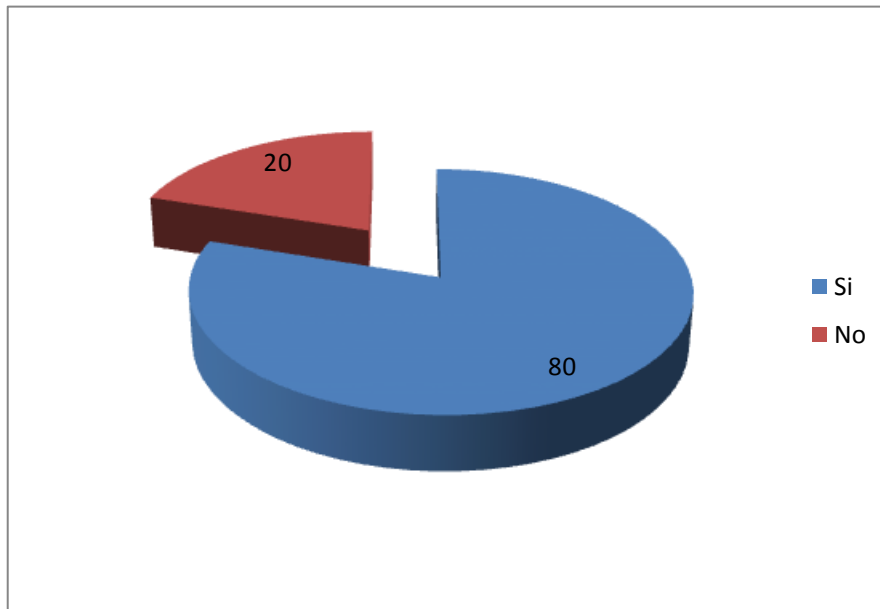
OPCIONES	#	%
Si	5	20
No	20	80
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Podemos darnos cuenta que un 80% de los empleados no está conforme con el horario de trabajo y un 20% si esta conforme.

## 6. Recibes incentivos extras al sueldo

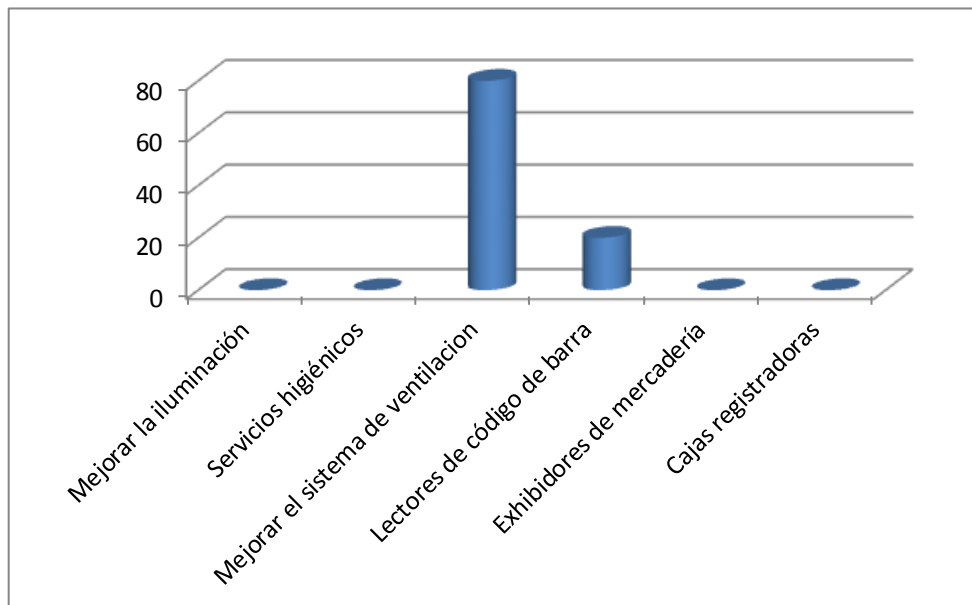
OPCIONES	#	%
Si	20	80
No	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa en el grafico que el 80% de los empleados reciben incentivos extras al sueldo y un 20% no recibe beneficios adicionales.

**7. Cuál de estas áreas le gustaría que sean mejoradas o implantadas en el comisariato.**

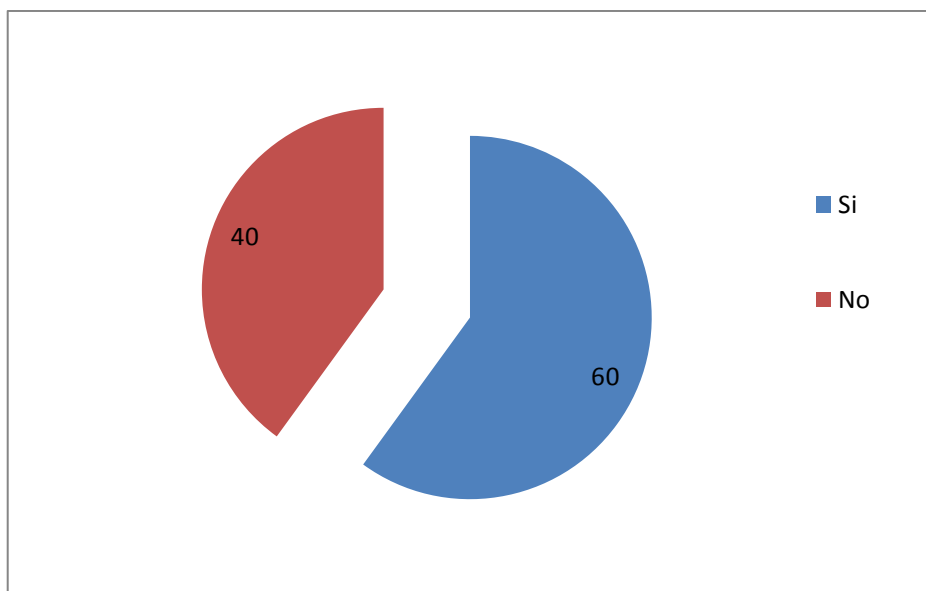
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Mejorar la iluminación	0	0
Servicios higiénicos	0	0
Mejorar el sistema de ventilación	20	80
Cajas registradoras	0	0
Lectores de código de barra	5	20
Exhibidores de mercadería	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa que el 80% de los empleados desea que se mejore el sistema de ventilación, y un 20% de lectores de código de barras.

**8. Cuenta Ud. con los materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades**

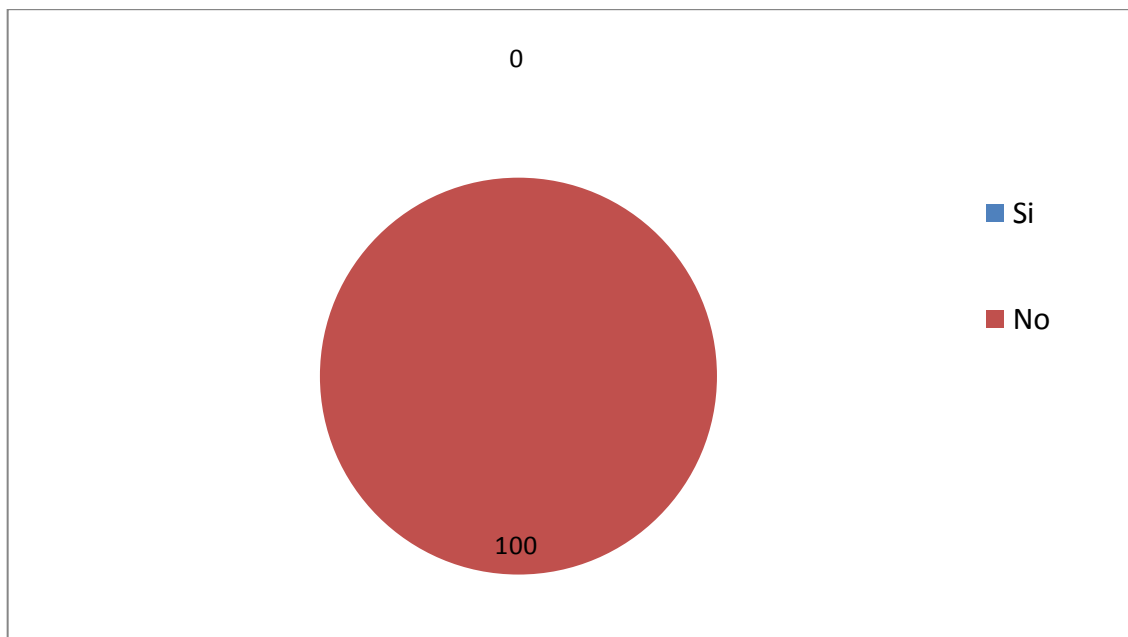
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	15	60
No	10	40
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa que el 60% de los empleados cuentan con los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades laborales mientras que un 40% no cuenta con los materiales

**9. Recibe Ud. capacitación para el desarrollo de sus actividades laborales**

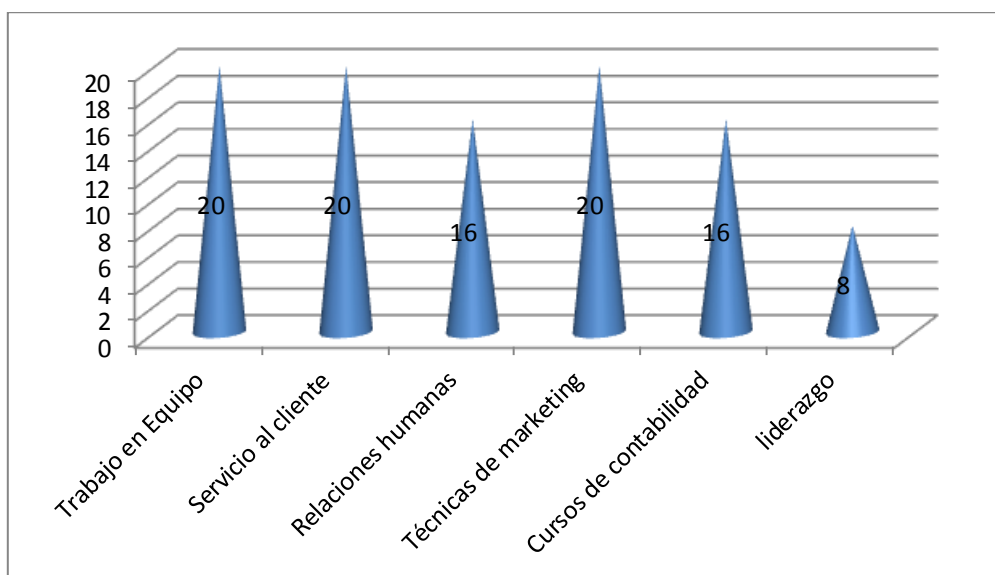
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Si	0	0
No	25	100
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa en el grafico que el 100% de los empleados no son capacitados para efectuar el desarrollo de sus actividades laborales.

### 10. En qué área le gustaría que fuese capacitado

OPCIONES	#	%
Trabajo en Equipo	5	20
Servicio al cliente	5	20
Relaciones humanas	4	16
Técnicas de marketing	5	20
Contabilidad	4	16
liderazgo	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

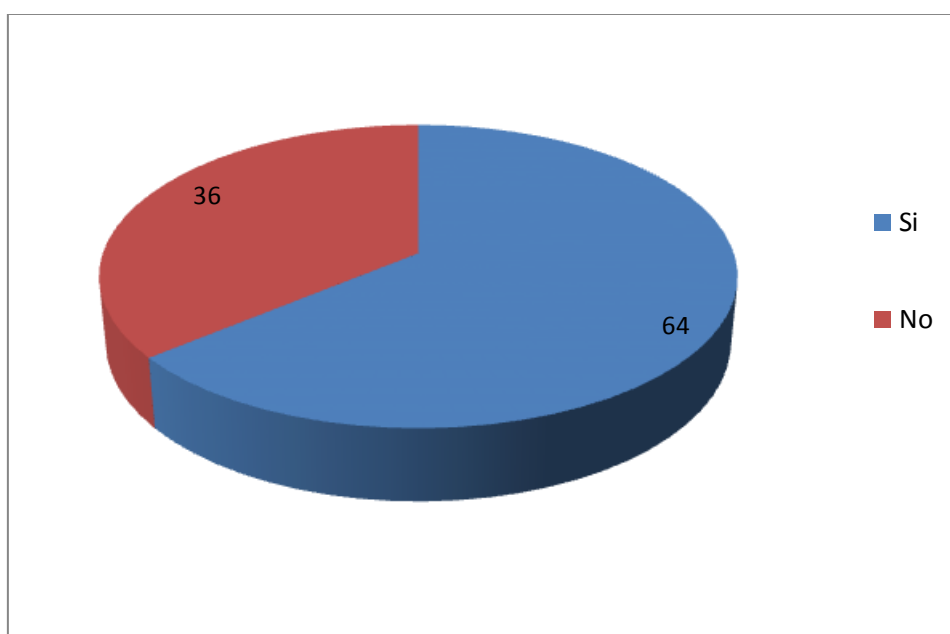


**Comentario:** Se observa en el gráfico que un 20% de empleados desearían ser capacitados en trabajo en equipo. 20% en servicio al cliente, 20% en técnicas de marketing, 16% en relaciones humanas, 16% en contabilidad, y un 8% de los empleados desean ser capacitados en liderazgo.

## TABULACION DE LAS ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

### 1. Se considera Ud. Cliente del comisariato Popular # 2.

OPCIONES	#	%
Si	155	64
No	88	36
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>



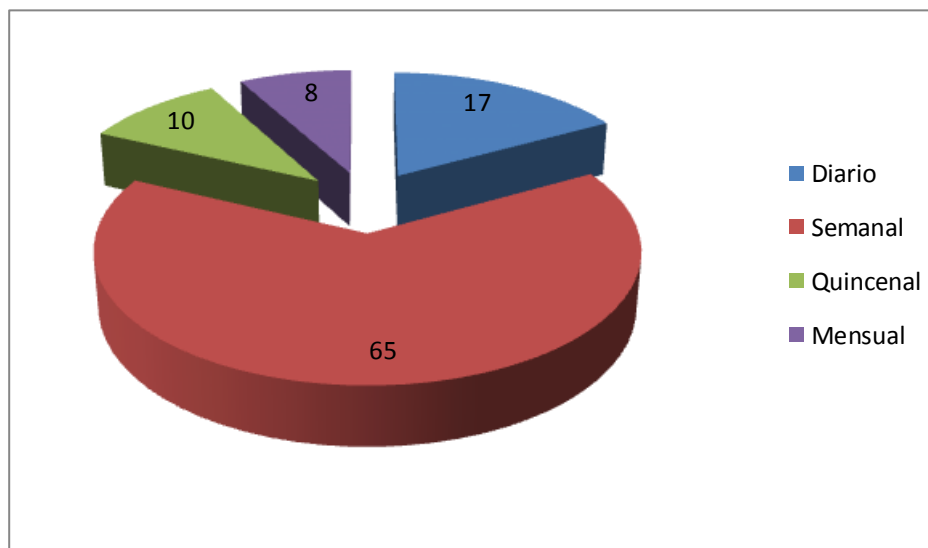
**Comentario:** Se observa en el grafico que el 64% de las personas encuestadas se concederán clientes del Comisariato Popular # 2 y el 36% responde que no se consideran clientes del comisariato.



## 2. Con que frecuencia asiste a comprar al comisariato Popular # 2

- a. Diario
- b. Semanal
- c. Quincenal
- d. Mensual

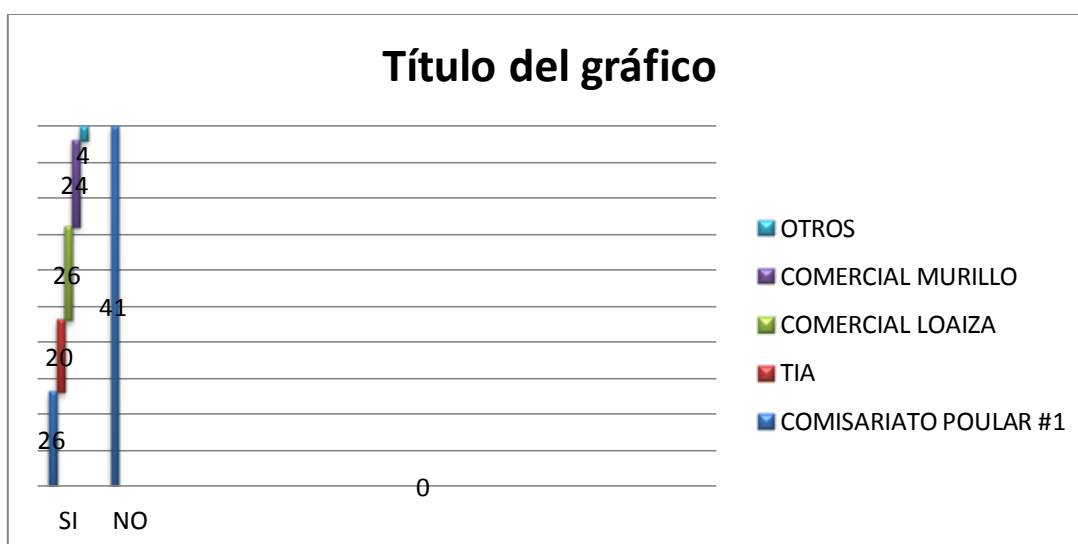
OPCIONES	#	%
Diario	40	17
Semanal	159	65
Quincenal	24	10
Mensual	20	8
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se aprecia que el 65% de los encuestados acuden a comprar semanalmente al comprar al comisariato, el 17% compra diariamente, el 10% compra quincenalmente y el 8% realiza sus compras mensualmente en el comisariato Popular # 2

3. Además de comprar en el comisariato popular # 2 compra en otro comisariato.

OPCIONES	#	%
Si	143	59
No	100	41
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>
OPCIONES	#	%
<b>Comisariato Popular #1</b>	<b>47</b>	<b>26</b>
<b>Tía</b>	<b>49</b>	<b>20</b>
<b>Comercial Loaiza</b>	<b>57</b>	<b>26</b>
<b>Comercial Murillo</b>	<b>54</b>	<b>24</b>
<b>otros</b>	<b>36</b>	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

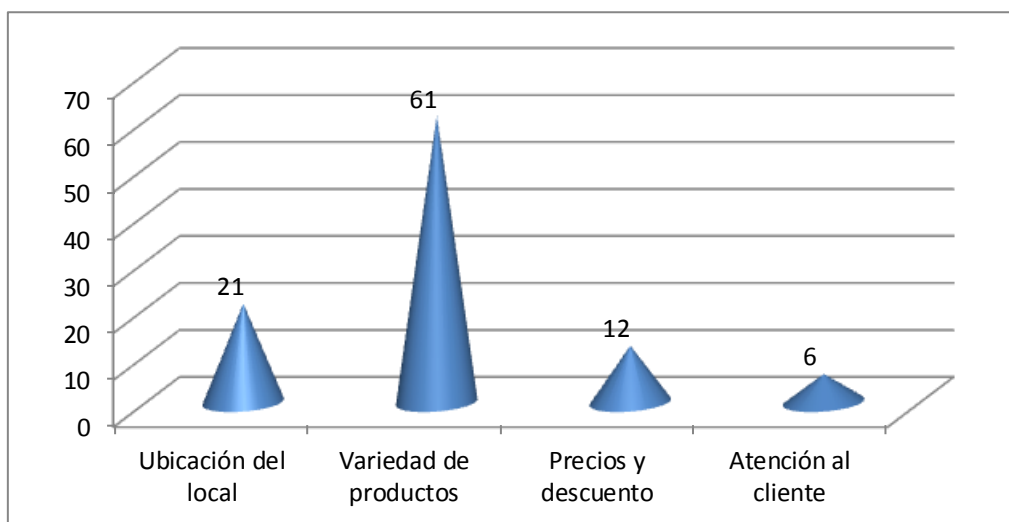


**Comentario:** Se observa en el grafico que el 41% de los encuestados adquiere sus víveres solo en el comisariato Popular #2, y el 59% y el de los mismos si compra sus víveres en otros comisariables, especificando así; **Comisariato popular #1** el 26%, **Cadena de Comisariables Tía** el 20%, **Comercial Loaiza** el 26%, **Comercial murillo** el 24%, y en **otros** el 4%.

#### 4. Porque compra Ud. en el comisariato Popular # 2

- a) Precios bajo
- b) Variedad de productos
- c) Ubicación del local
- d) Atención al cliente

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Ubicación del local	50	21
Variedad de productos	148	61
Precios y descuentos	30	12
Atención al cliente	15	6
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>

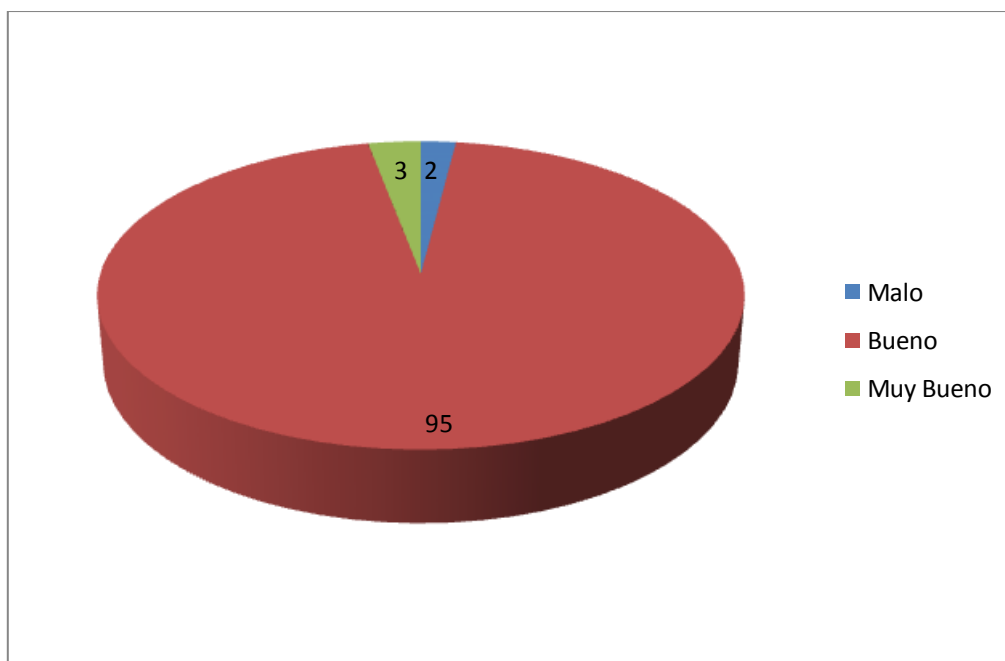


**Comentario:** Se puede observar que el 61% de los encuestados compra en el comisariato popular 2 por la variedad de productos, le 21% compra por la ubicación del local un 12% por los precios, y el 6% compra por la atención al cliente.

**5. Como califica Ud. el servicio brindado por el comisariato Popular # 2**

- a. Malo
- b. Bueno
- c. Muy bueno

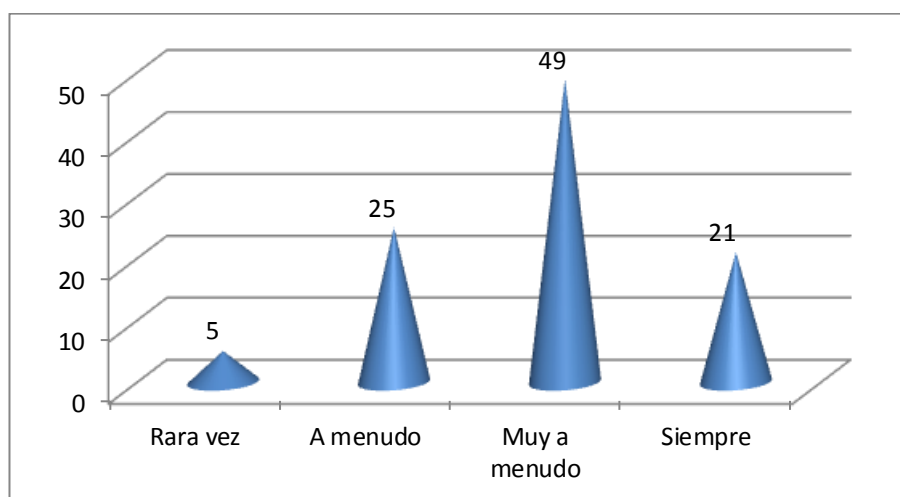
<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Malo	5	2
Bueno	231	95
Muy Bueno	7	3
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa que el 95% de los encuestados califica de bueno el servicio brindado por el comisariato, un 3% de Muy bueno, y el 2% de malo.

6. Con que frecuencia encuentra Ud. los productos que desea en el comisariato.

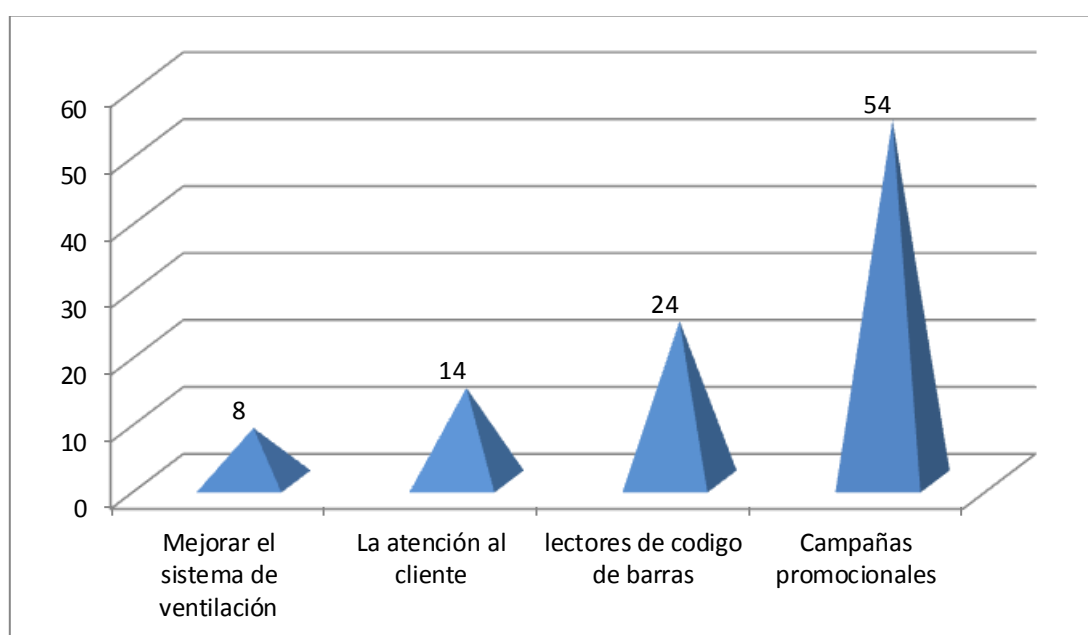
OPCIONES	#	%
Rara vez	13	5
A menudo	60	25
Muy a menudo	120	49
Siempre	50	21
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>



**Comentario:** Se observa que el 49% de los encuestados muy a menudo encuentra los productos que desea en el comisariato, el 25% a menudo, el 21% siempre y el 5% rara vez.

**7. Qué le gustaría que se establezca o se mejore para su mejor satisfacción.**

<b>OPCIONES</b>	<b>#</b>	<b>%</b>
Mejorar el sistema de ventilación	20	8
La atención al cliente	33	14
Lectores de código de barras	60	24
Campañas promocionales	130	54
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>100</b>



**Comentario:** De observa en el grafico que el 54% de los encuestado desea que se establezca campañas promocionales, el 24% desea que se instalen lectores de código de barras, el 14% desea que se mejore la atención al cliente, y el 8% que se mejore el sistema de ventilación

### **3.8.- Horizonte De Tiempo**

Este trabajo de investigación se establecerá en un periodo de 5 años para así poder alcanzar lo establecido.

### **3.9.- Investigación de Mercado**

El propósito de la investigación de mercado se realizó en la ciudad de Ventanas para determinar cuál es la mayor competencia e innovación en la manera de brindar servicios para El Comisariato Popular #2, con el fin de mejorar las falencias en el servicio al cliente y determinar el nivel de aceptación de los usuarios ante los servicios del Comisariato.

El rápido desarrollo de Comisariatos y Supermercados en la ciudad de la ciudad de Ventanas es una razón fundamental para evaluar la aceptación de los clientes ante nuevas cadenas como Tía y Comercial Murillo, Comercial Loaiza etc.

Establecer cuál es el perfil del consumidor y cuáles son los aspectos más valorados que motivan a los consumidores a preferir y comprar en las tiendas y comisariatos dedicados a la venta de productos de consumo al por mayor.

La encuesta fue dirigida a 243 personas las cuales respondieron las diferentes preguntas según su criterio y la realidad del caso.

### **Objetivo específicos:**

Los objetivos de esta investigación serán:

1. Determinar la participación de mercado del Comisariato Popular #2.
2. Medir el grado de satisfacción del servicio al cliente.
3. Identificar gustos, preferencias y necesidades del consumidor.
4. Determinar cuáles son los aspectos más valorados de los clientes para realizar sus compras.

### **3.9.1.- Participación En El Mercado Del Comisariato Popular # 2**

Los datos del estudio de mercado muestran que el 41% de los encuestados adquiere sus víveres solo en el comisariato Popular #2, y el 59% y el de los mismos si compra sus víveres en otros comisariatos, especificando así; **Comisariato Popular #1** el 26%, **Cadena de Comisariatos Tía** el 20%, **Comercial Loaiza** el 26%, **Comercial Murillo** el 24%, y en **otros** el 4%.

**Otros**

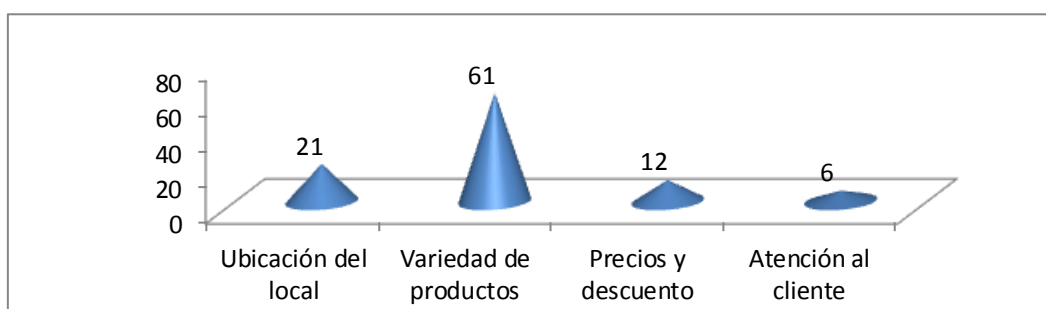


La principal característica del Cantón Ventanas, es que se desarrolla bajo un comercio informal, por lo que no podemos dejar de considerar como competencia al mercado, y las diferentes despensas y bazares que podemos encontrar en la ciudad.

Aunque se puede constatar que estos pequeños negocios antes mencionados no poseen una mayor participación en el mercado, pero de igual forma consideramos que no deben ser menospreciados por el nivel socioeconómico en el que se desarrolla el medio como lo hemos afirmado anteriormente. Sus precios son más altos, y el surtido no es tan variado pero tampoco podemos comparar la calidad de los productos y presentación de los productos no es el adecuado.

Estos resultados dejan en claro que los consumidores tienen mayor preferencia en realizar sus compras en lo que se refiere a VIVERES en el Comisariato Popular #2.

### 3.9.2.- Los Aspectos Que Más Valoran Los Clientes Del Comisariato Popular #2



En el grafico podemos observar que los aspectos más importantes por la cual los clientes deciden comprar en el Comisariato Popular #2, en un 61% de los encuestados expresa que es por la variedad de productos que se ofrecen.

De la misma manera se puede observar que la ubicación del local y los precios bajos tienen bastante relevancia sin dejar de ser importante para los clientes del Comisariato, y así mismo se puede determinar que la atención al cliente son aspectos que no inciden en el momento de ir a comprar al Comisariato Popular #2, sin embargo son aspectos a tener en cuenta porque se sabe por el estudio realizado que a los demandantes del Comisariato, les gustaría que estos aspectos cambien ya que lo consideran como su principal debilidad.

### **3.9.3.- Frecuencia de compra**

Para determinar los gustos y preferencias de los clientes, he basado este estudio en la frecuencia de compra de los productos más relevantes de forma diaria, semanal, quincenal y mensual. Los resultados en claro que los consumidores de Comisariato Popular #2 prefieren realizar sus compras de manera semanal.

### **3.10.- Diagnóstico Estratégico**

Mediante la elaboración del diagnóstico estratégico del Comisariato Popular # 2, se ha podido identificar sus fortalezas y debilidades en relación con sus oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo.

#### **3.10.1.- Análisis Dofa**

Es necesario que una empresa siempre cuente con un sistema que le ayude a evaluar su situación actual en el mercado. Por esta razón se recurre a un análisis FODA, el cual es recomendable realizar periódicamente para identificar a tiempo cualquier inconveniente por el que esté atravesando la empresa.

Este análisis se realizó con la información obtenida del taller focal y de las encuestas realizadas al propietario, y al personal que labora en el comisariato Popular # 2, a los clientes, con el fin de lograr un acoplamiento entre las tendencias del medio.

En este análisis se elaboró la hoja de trabajo, matriz de impacto ponderado, matriz clave de éxito y el FODA con las respectivas estrategias formula

**Cuadro 3. ANÁLISIS DOFA DEL COMISARIATO POPULAR # 2**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar cartera de clientes</li> <li>2. Afianzar presencia en el mercado.</li> <li>3. Maximizar la eficiencia laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes agresivos de la competencia</li> <li>2. Situación cambiante del mercado.</li> </ol>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con capital humano con experiencia.</li> <li>2. Ubicación del comisariato en el centro de la ciudad</li> <li>3. Portafolio de proveedores</li> <li>4. Infraestructura física apropiada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil sistema de administración lo que provoca una sobrecarga de trabajo debido a la mala distribución del mismo por falta de trabajo en equipo.</li> <li>2. Falta de capacitación al personal que labora en el comisariato.</li> <li>3. Carencia de un plan estratégico para la empresa</li> <li>4. Carece de tecnología que agilice el proceso de facturación.</li> <li>5. No se aplican estrategias promocionales.</li> <li>6. Personal desmotivado por que no reciben beneficios.</li> <li>7. No existe una buena relación laboral dentro de la empresa.</li> </ol>

**Cuadro 4. MATRIZ DE IMPACTO DOFA PONDERADO DEL COMISARIATO POPULAR # 2**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Capital humano.	X			Ampliar cartera de clientes.	X		
Ubicación del comisariato en el centro de la ciudad.	X			Afianzar presencia en el mercado.	X		
Infraestructura física apropiada.		X		Maximizar la eficiencia laboral	X		
Portafolio de proveedores.		X					
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Débil sistema de administración lo que provoca una sobrecarga de trabajo debido a la mala distribución del mismo por falta de trabajo en equipo.	X			Planes agresivos de la competencia.	X		
				Situación cambiante del mercado.	X		

Falta de capacitación al personal que labora en el comisariato.	X						
Carencia de un plan estratégico para la empresa	X						
Carece de tecnología que agilice el proceso de facturación.	X						
No se aplican estrategias promocionales.	X						
Personal desmotivado por que no reciben beneficios.	X						
No existe una buena relación laboral dentro de la empresa.	X						

Este cuadro indica la calificación del impacto en alto, medio o bajo de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta el Comisariato Popular # 2.

**Cuadro 5. MATRIZ DE IMPACTO FACTORES CLAVES DE ÉXITO DOFA  
PONDERADO DEL COMISARIATO POPULAR # 2.**

Este cuadro presenta todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de impacto alto que son considerados como factores clave de éxito para el establecimiento de las estrategias.

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Capital humano.	X			Ampliar cartera de clientes.	X		
Ubicación del comisariato en el centro de la ciudad.	X			Afianzar presencia en el mercado.	X		
				Maximizar la eficiencia laboral	X		
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Débil sistema de administración lo que provoca una sobrecarga de trabajo debido a la mala distribución del mismo por falta de trabajo en	X			Planes agresivos de la competencia.	X		
				Situación cambiante del mercado.	X		

equipo.							
Falta de capacitación al personal que labora en el comisariato.	X						
Carencia de un plan estratégico para la empresa	X						
Carece de tecnología que agilice el proceso de facturación.	X						
No se aplican estrategias promocionales.	X						
Personal desmotivado por que no reciben beneficios.	X						
No existe una buena relación laboral dentro de la empresa.	X						



**Cuadro 6. ANÁLISIS DOFA CON LAS ESTRATEGIAS FOFA-DODA DEL COMISARIATO POPULAR # 2**

El siguiente cuadro presenta todas las estrategias obtenidas de las combinaciones de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas las mismas que permitirán alcanzar la misión, visión y objetivos del Comisariato Popular # 2.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ampliar cartera de clientes.</li> <li>2. Afianzar presencia en el mercado.</li> <li>3. Maximizar la eficiencia y el desempeño laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planes agresivos de la competencia.</li> <li>2. Situación cambiante del mercado.</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital humano.</li> <li>2. Ubicación del comisariato en el centro de la ciudad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Promover un mayor interés del personal administrativo y de servicio en cada una de las capacitaciones (O3, F1).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Mercadeo A2, F2)</li> </ol>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Débil sistema de</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer</li> </ol>

<p>administración lo que provoca una sobrecarga de trabajo debido a la mala distribución del mismo por falta de trabajo en equipo.</p> <p>2. Falta de capacitación al personal que labora en el comisariato.</p> <p>3. Carencia de un plan estratégico para la empresa</p> <p>4. Carece de tecnología que agilice el proceso de facturación.</p> <p>5. No se aplican estrategias promocionales.</p> <p>6. Personal desmotivado por que no reciben beneficios.</p> <p>7. No existe una buena relación laboral dentro de la empresa.</p>	<p>actividades de trabajo y jornadas de capacitación para el personal administrativo y de servicio (D1, O3).</p> <p>2. Desarrollar un programa de valores institucionales para el mejoramiento del liderazgo y las relaciones laborales (D7, O3).</p> <p>3. Elaborar un programa para satisfacer mejor a los empleados. (D6, O3).</p> <p>4. Establecer tecnología que contribuya a la eficiencia en el proceso de facturación.</p>	<p>estrategias de promoción. D5, A2.A1.</p>
--	--	---

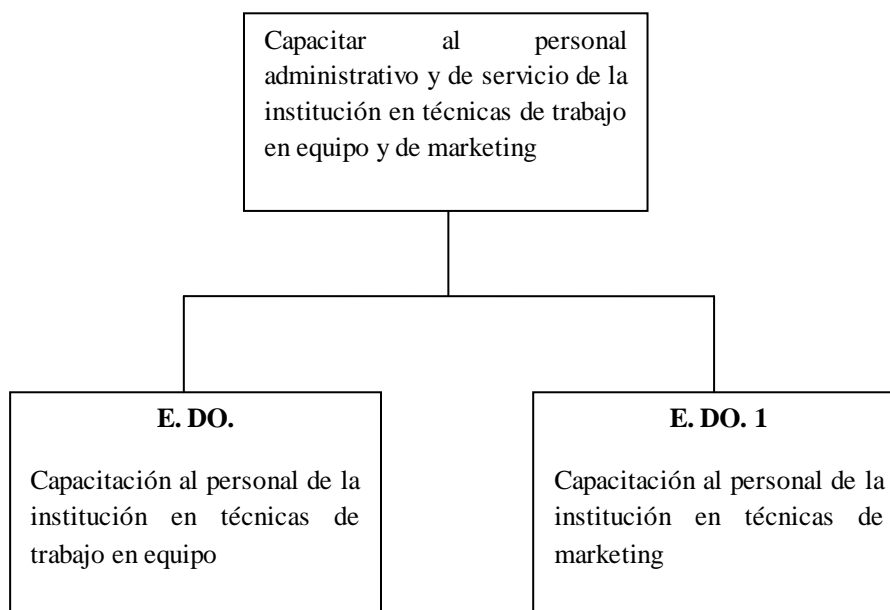
### 3.11.- Opciones Estratégicas

Luego de haber realizado el análisis DOFA del Comisariato Popular #2, se procede a la elaboración de los objetivos corporativos con sus debidas estrategias, que son factores claves para la realización de los proyectos.

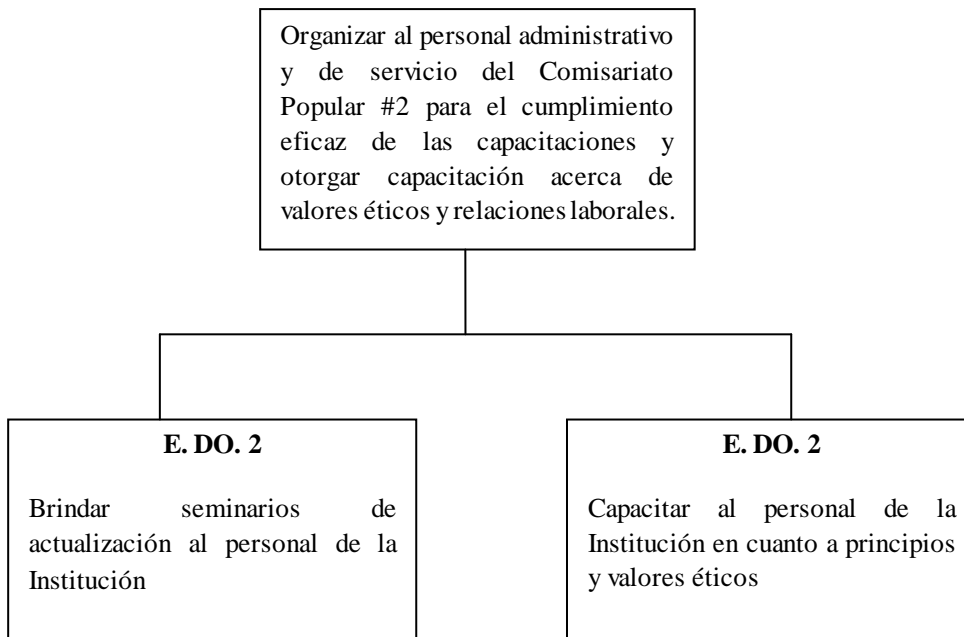
### 3.12.- Objetivos Empresariales

Fortalecer la capacidad competitiva del Comisariato Popular #2, para su crecimiento y Operacionalización correcta de su misión y visión, los mismos que se detallan a continuación.

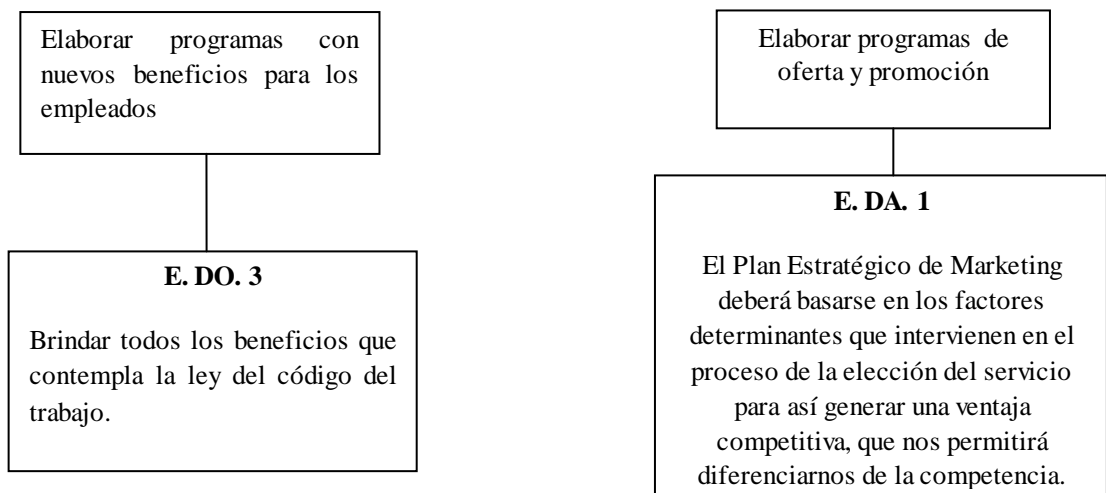
#### Gráfico 1. TRABAJO EN EQUIPO



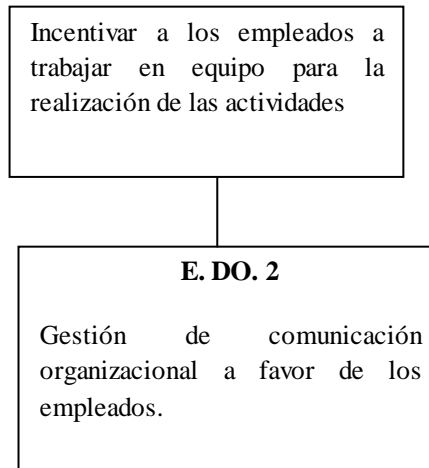
## Gráfico 2. CAPACITACIÓN EN VALORES



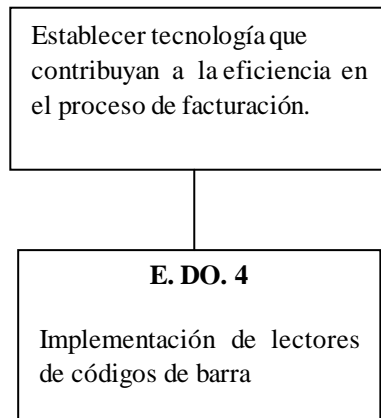
## Gráfico 3. GESTIÓN DE PROGRAMAS



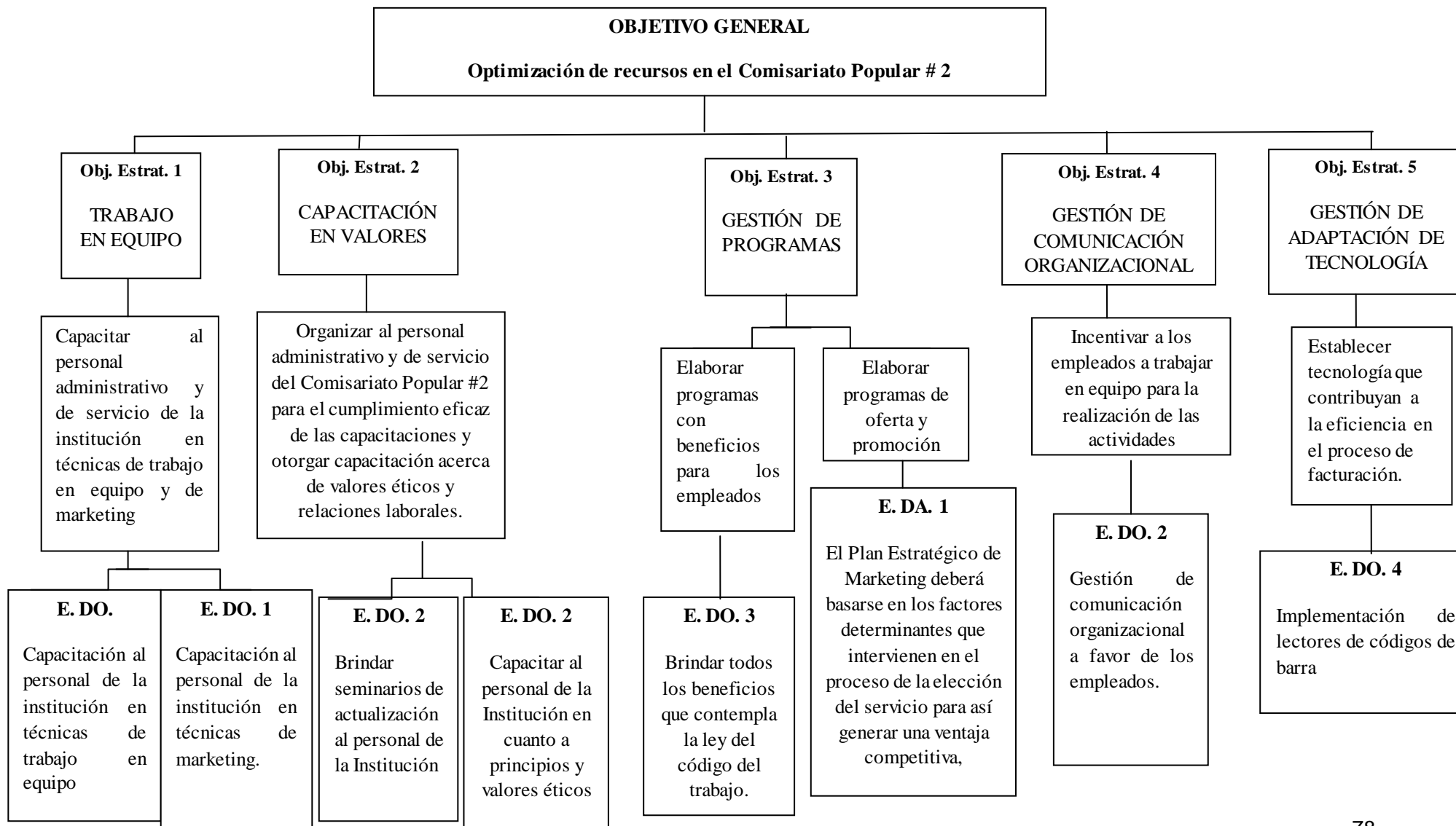
#### Gráfico 4. GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



#### Gráfico 5. GESTIÓN DE ADAPTACIÓN DE TECNOLOGIA



**Gráfico 6. ÁRBOL DE OBJETIVOS**



### 3.13.- Direccionamiento Estratégico

Luego de haber elaborado el diagnóstico estratégico y opciones estratégicas, planteamos el direccionamiento estratégico, el cual se compone de principios y valores organizacionales, misión y visión empresarial. También se describe los objetivos globales de la organización.

#### 3.13.1.- Matriz Axiológica

**Cuadro 7. Muestra los grupos de interés con los cuales interactúa el Comisariato Popular # 2.**

GRUPOS DE REFERENCIA	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS
Ciudadanía	Responsabilidad Social.
Personal Administrativo y de Servicio	Honestidad, responsabilidad, respeto, participación activa. Profesionalismo, liderazgo, respeto, integridad y trabajo en equipo.

#### Cuadro 8. Matriz Axiológica

Grupos de Referencia Principios y Valores Corporativos	Ciudadanía	Personal Administrativo y de Servicio
Responsabilidad	X	X
Honestidad		X
Honradez		X

Respeto	X	X
Participación Activa		X
Profesionalismo		X
Liderazgo		X
Puntualidad.		X
Trabajo en Equipo		X
Pulcritud		X
Laboriosidad		X

### 3.13.2.- PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES

El Comisariato Popular # 2 contará con los siguientes principios y valores organizacionales los cuales deben ser divulgados y conocidos por toda la institución.

Estos valores, servirán principalmente para guiar a los miembros de la empresa en su accionar diario, y propender a la realización de un trabajo de calidad, sin defectos y orientado por la misión, visión, objetivos y políticas del comisariato.



**Responsabilidad.-** Como representantes del Comisariato Popular #2 nos comprometemos a ser personas responsable, además de tener la obligación moral de respaldar constantemente el desarrollo institucional.

**Respeto.-** Nuestras acciones se inspiran en el respeto por todos los miembros de la organización, cumpliendo, considerando y exigiendo las responsabilidades compartidas.

**Profesionalismo.-** Adoptamos la ética profesional como la garantía fundamental en el desempeño de cada una de las actividades en bienestar de la empresa.

**Liderazgo.-** Nos comprometemos a emprender y liderar cada una de las actividades dentro y fuera de institución, así como otorgar la igualdad de oportunidades y respetar la libertad de pensamiento.

**Honestidad.-** Somos una institución de gente que ante todo se considera honesta consigo misma y con los demás, estamos convencidos que solo el trabajo dignifica al ser humano, y solo por esta vía mejoraremos nuestras vidas y las de nuestras familias.

**Honradez.-** Estamos convencidos que la honradez es una virtud que conseguirá que nuestros empleados, clientes y otros nos prefieran y confíen en nosotros, respetaremos los bienes del Comisariato y aquellos de otras personas, entregaremos cualquier objeto extraviado, para que sea entregado a su propietario.

**Puntualidad.-** Seremos puntuales y respetaremos el tiempo de los demás, no desperdiciaremos nuestro valioso tiempo en holgazanerías, cada minuto perdido representa el descuido de alguna de nuestras tareas, y no permitiremos que por esto el servicio que prestamos se vea afectado.

**Laboriosidad.-** Creemos firmemente que las labores realizadas con esmero, no solo son nuestra fuente de ingresos, sino la satisfacción de los demás, y el prestigio de nuestra institución. Buscaremos siempre el pleno empleo de los recursos, procurando siempre ser eficientes.

**Trabajo en equipo.-** Solo trabajando en equipo conseguiremos que nuestra organización crezca, nuestra opinión y trabajo son fundamentales para ella, todos y cada uno de nosotros somos parte fundamental de ese equipo, y solo a través de una buena camaradería lograremos unirnos para alcanzar las metas propuestas.

**Amabilidad.-** Seremos amables y corteses con los compañeros empleados, clientes y otros, sabremos siempre responder a sus inquietudes con una sonrisa sincera y estaremos siempre dispuestos a satisfacer sus requerimientos, porque ellos son nuestra razón de ser y a ellos nos debemos.

**Pulcritud.-** Estamos convencidos que somos la imagen de nuestra organización, por ello respetaremos nuestras divisas y mantendremos siempre limpios y ordenados nuestros puestos de trabajo, procuraremos que siempre todo el Comisariato esté limpio y ordenado.

### **3.13.3 VISIÓN**

Ser el comisariato más reconocido en la venta de productos de primera necesidad del Cantón y de las poblaciones aledañas que brinde a sus consumidores economía para los hogares y la mejor y más eficiente atención al cliente.

### **3.13.4 MISIÓN**

Dar a nuestros clientes productos de primera necesidad a precios bajos, pensando siempre en las economías domésticas que nuestra localidad requiera, atendiendo a todas las personas de forma cordial y siendo reconocidos por nuestra labor social, cambios en la cultura local y fundamentalmente por los años de trabajo con ética y moral.

### **3.13.5 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

Después de realizado el direccionamiento estratégico, presentamos la formulación estratégica para luego desarrollar los Programas de Fomento, Matriz de Correlación de Objetivos y la Matriz de Correlación por Área Funcional.

### **3.13.6 PROGRAMAS DE FOMENTO**

Este programa de fomento describe todos los proyectos estratégicos del árbol de objetivos que tiene como base líneas de actuación que ayudarán a la ejecución de los mismos.

**Cuadro 9. PROGRAMA DE FOMENTO: Capacitación en técnicas de trabajo en equipo y de marketing.**

<p><b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las capacidades, conocimientos y habilidades en el personal de la empresa para garantizar la participación activa de todos.</li> <li>• Impulsar y desarrollar los mecanismos publicitarios que permitan promover el crecimiento en las ventas.</li> </ul>	<p><b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación al personal de la institución en técnicas de trabajo en equipo.</li> <li>2. Capacitación al personal administrativo en técnicas de marketing.</li> </ol>
--	---

**Cuadro 10. PROGRAMA DE FOMENTO: Capacitación en valores**

<p><b>LÍNEAS DE ACTUACIÓN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la incorporación de técnicas actualizadas que sean aplicables en cada una de las áreas.</li> <li>• Fomentar mecanismos para fortalecer el conocimiento del personal administrativo y de servicios con respecto a principios y valores éticos</li> </ul>	<p><b>PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar seminarios de actualización al personal de la institución.</li> <li>2. Capacitar al personal de la institución en cuanto a principios y valores éticos.</li> </ol>
--	--

**Cuadro 11. PROGRAMA DE FOMENTO: Gestión de elaboración de programas.**

<p>LÍNEAS DE ACTUACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• . Elaborar programas con beneficios para los empleados</li> </ul>	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Afiliación de todos los empleados al IESS y pago de Remuneraciones extra salariales que contempla la ley.</li> </ol>
--	---

<p>LÍNEAS DE ACTUACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar programas de oferta y promoción</li> </ul>	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan Estratégico de Marketing deberá basarse en los factores determinantes que intervienen en el proceso de la elección del servicio para así generar una ventaja competitiva</li> </ol>
--	---

**Cuadro 12. PROGRAMA DE FOMENTO: Gestión de comunicación organizacional.**

<p>LÍNEAS DE ACTUACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar e implementar técnicas de comunicación interna y externa que permitan contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones de la organización</li> </ul>	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gestión de comunicación organizacional a favor de los empleados.</li> </ol>
---	--

**Cuadro 13. PROGRAMA DE FOMENTO: Gestión de adaptación de tecnología**

<p>LÍNEAS DE ACTUACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer tecnología que contribuyan a la eficiencia en el proceso de facturación.</li> </ul>	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS:</p> <p>1. Implementación de lectores de códigos de barra</p>
---	---

**Cuadro14. MATRIZ DE CORRELACION – OBJETIVOS**

OBJETIVOS	PROGRAMAS DE FOMENTO				
PROYECTOS ESTRATEGICOS	Obj. 1	Obj. 2	Obj. 3	Obj. 4	Obj. 5
<p>PROYECTO 1.-</p> <p>Capacitación al personal de la institución en técnicas de trabajo en equipo.</p>	X				
<p>PROYECTO 2.-</p> <p>Capacitación al personal administrativo en técnicas de marketing.</p>	X				
<p>PROYECTO 3.-</p> <p>Capacitar al personal de la institución en cuanto a principios y valores éticos.</p>		X			
<p>PROYECTO 4.-</p> <p>Brindar seminarios de actualización al personal de la institución</p>		X			
<p>PROYECTO 5.-</p> <p>Afiliación de todos los empleados al IESS y pago de Remuneraciones extra salariales que contempla la ley.</p>			X		
<p>PROYECTO 6.-</p>			X		

Plan Estratégico de Marketing					
PROYECTO 7.- Gestión de comunicación organizacional a favor de los empleados.				X	
PROYECTO 8.- Implementación de lectores de códigos de barra					X

**Cuadro 15. MATRIZ DE CORRELACIÓN – ÁREAS FUNCIONALES**

AREAS FUNCIONALES PROYECTOS ESTRATEGICOS	ÁREA ADMINISTRATIVA	ÁREA DE SERVICIO
	PROYECTO 1.- Capacitación al personal de la institución en técnicas de trabajo en equipo.	X
PROYECTO 2.- Capacitación al personal administrativo en técnicas de marketing.	X	
PROYECTO 3.- Capacitar al personal de la institución en cuanto a principios y valores éticos.	X	X
PROYECTO 4.- Brindar seminarios de actualización al personal de la institución	X	X
PROYECTO 5.- Afiliación de todos los empleados al IESS y pago de Remuneraciones extra salariales que contempla la ley.		X
PROYECTO 6.- Plan de Marketing	X	

PROYECTO 7.- Gestión de comunicación organizacional a favor de los empleados.	X	X
PROYECTO 8.- Implementación de lectores de códigos de barra		X



## **CAPITULO IV.- MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1.- PROPUESTAS**

Para efectos de demostración de las metodologías, para el manejo y mejoramiento de los proyectos estratégicos, se seleccionó un proyecto (abajo detallado). Cabe señalar que para obtener el presupuesto general del plan estratégico se debe realizar este mismo proceso con todos los proyectos estratégicos establecidos anteriormente.

#### **4.1.1 PROPUESTA BASADA EN EL MARCO LÓGICO**

Para la elaboración de esta propuesta hemos utilizado la matriz del marco lógico la cual describe un resumen narrativo de fin, propósito, componente y actividades con sus respectivos indicadores, medios de verificación y supuestos. También hemos utilizado los planes de acción por componente en la que señala las actividades con su indicador de tiempo, metas, responsables, costos y limitaciones, todo esto permitió la elaboración del presupuesto estratégico.

#### **Caso uno**

PROYECTO # 1. Capacitar al personal de la institución en técnicas de trabajo en equipo y técnicas de marketing.

**Cuadro 16. MATRIZ DEL MARCO LÓGICO.**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin: Mejorar el desarrollo institucional	# de proyectos ejecutados entre el 2013 hasta el 2018.	Gerente Propietario Administrador	El Comisariato Popular #2 se preocupa por mantener actualizados a todos sus miembros.
Propósito: Actualizar al personal de la empresa, con charlas, seminarios, cursos, etc.	# de capacitaciones que se efectúen con diferentes profesionales.	Gerente Propietario Administrador	El personal de la empresa se beneficiará de las capacitaciones
Componentes: 1. Investigación de los profesionales que desean brindar la capacitación. 2. Establecer los programas y presupuesto.	1. Entrevistas con los administrativos de empresas dedicadas a la capacitación. 2. # de capacitaciones que se establezcan con los diferentes profesionales.	Administrador  Gerente propietario Contador	Entrevistas contestadas favorablemente  Participación adecuada de los colaboradores
Actividades: 1.1 Definir el número de empresas o profesionales participantes.	1.1.1  500	Gerente Propietario	Recursos

1.2 Definir instrumentos para la investigación.	50	Administrador	económicos disponibles de acuerdo al plan de ejecución.
1.3 Elaborar instrumentos.	200	Administrador	
1.4 Aplicar instrumentos.	300	Gerente	
1.5 Tabular, analizar e interpretar los datos.	40	Propietario	
1.6 Determinar conclusiones y recomendaciones.	30	Gerente Propietario	
1.7 Elaborar informe final.	150	Gerente Propietario	
2.1 Diseñar estrategias para el brindar las capacitaciones.	150	Gerente Propietario	
2.2 Convocar las empresas para realizar la contratación.	500	Gerente Propietario	
2.3 Firmar contrataciones	500	Gerente Propietario	
<b>Total de Inversión:</b>	<b>2420</b>		

**Cuadro 17. FICHA DEL COMPONENTE 1**

<p><b>CÓDIGO</b> Estrategia (Componente)</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">001-1</div>	<p><b>Responsables:</b> Administrador Gerente Propietario <b>Unidad Estratégica:</b> Área administrativa</p>
<p>1. Investigación de las empresas o</p>		

profesionales que desean brindar la capacitación en técnicas de trabajo en Equipo.	Área de servicio
<p>Indicador de éxito de la estrategia:</p> <p>1. Entrevistas con los administrativos de empresas o profesionales dedicados a brindar capacitaciones.</p>	

### Cuadro 18. PLAN DE ACCIÓN

Tareas de acción para lograr la promesa básica	TIEMPO		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	T. Inicio	T. Final				
Definir el número de empresas o profesionales participantes	01/06/2013	30/06/2013	Personas que definan las empresas	Gerente Propietario Administrador	113 500	Disponibilidad de personal idóneo
Definir instrumentos para la investigación	01/07/2013	15/07/2013	Personas que definan los instrumentos	Gerente Propietario Administrador	50	Disponibilidad de personal idóneo
Elaborar instrumentos	16/07/2013	31/07/2013	Personas que elaboren los instrumentos	Administrador	200	Disponibilidad de personal idóneo
Aplicar instrumentos.	01/08/	15/08/	Personas que apliquen	Administrador	300	Disponibilidad de personal

	2013	2013	los instrumentos			idóneo
Tabular, analizar e interpretar los datos.	16/08/2013	31/08/2013	Personas que tabulen los datos	Gerente Propietario Administrador	40	Disponibilidad de personal idóneo
Determinar conclusiones y recomendaciones.	01/09/2013	15/09/2013	Personas que elaboren las conclusiones y recomendaciones	Gerente Propietario Administrador	30	Disponibilidad de personal idóneo
Elaborar informe final.	16/09/2013	30/09/2013	Personas que elaboren el informe final	Administrador	150	Disponibilidad de personal idóneo
TOTAL					1.270	

**Cuadro 19. FICHA DEL COMPONENTE 2**

<p><b>CÓDIGO</b> Estrategia (Componente)</p> <div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px 10px;">001-2</div> <p>1. Capacitación al personal administrativo en técnicas de marketing</p>	<p><b>Responsables:</b> Administrador Gerente Propietario</p> <p><b>Unidad Estratégica:</b> Área administrativa</p>
<p><b>Indicador de éxito de la estrategia:</b> 1. # de convenios que se establezcan con instituciones de capacitación.</p>	

## Cuadro20. PLAN DE ACCIÓN

Tareas de acción para lograr la promesa básica	TIEMPO		Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
	T. Inicio	T. Final				
Diseñar estrategias para la empresa participante	1/10/2013	31/10/2013	Personas que diseñen las estrategias.	Administrador	1.1.2 150	Disponibilidad de personal idóneo
Convocar las empresas para realizar la contratación.	1/11/2013	30/11/2013	Personas que elaboren instrumentos y horarios	Gerente Propietario Contador Administrador	500	Disponibilidad de personal idóneo
Firmar contrataciones	1/12/2013	31/12/2013	Personas que apliquen los instrumentos.	Gerente Propietario	500	Disponibilidad de personal idóneo
TOTAL					1.150	

## Cuadro 21. PRESUPUESTO EN DÓLARES DEL PROYECTO

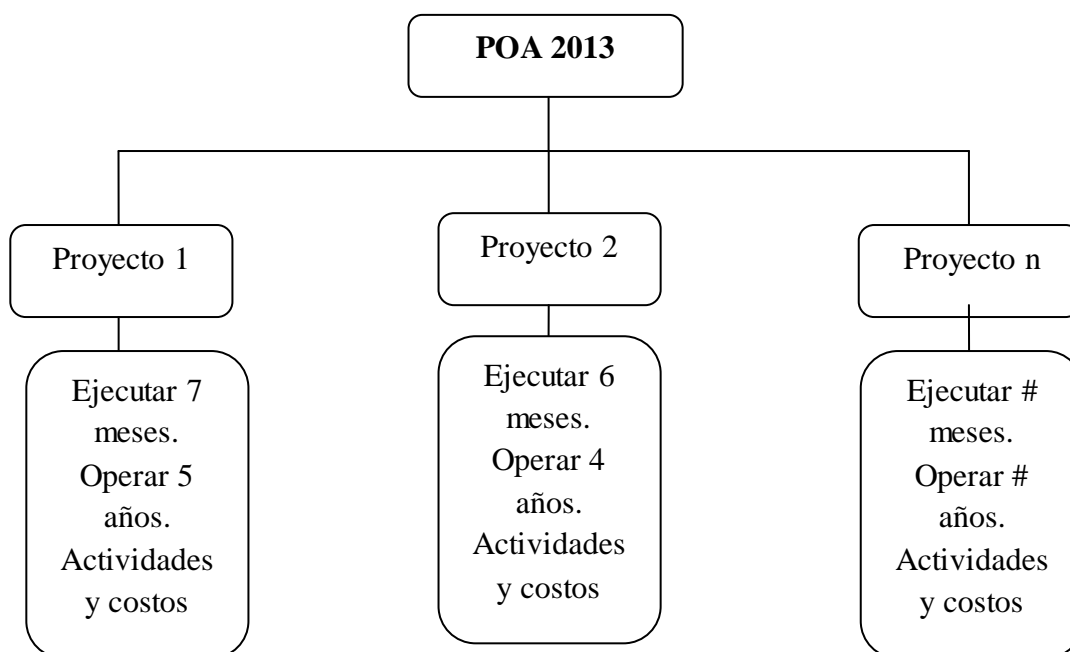
ESTRATEGIA	001 – 1	1.270
ESTRATEGIA	001 - 2	1.150
TOTAL		2.420

#### 4.1.2. Propuesta para el manejo de la operatividad de proyectos estratégicos utilizando los planes operativos anuales

En la ejecución del Plan Estratégico del Comisariato Popular #2, debería considerarse la implementación de planes operativos anuales durante el horizonte de tiempo establecido, que es de cinco años (2013 - 2018).

A continuación se presenta un gráfico explicativo:

**Gráfico 9. PLAN OPERATIVO ANUAL 2013**



El gráfico muestra el Plan Operativo Anual resumido en actividades a desarrollarse durante la ejecución u operación de los proyectos en el año determinado, que serán detallados con sus respectivos costos, responsables, fecha de inicio y fecha de término.

Esta información se la extrae de los Planes de Acción elaborados para cada componente de los proyectos, y su formato de elaboración con cada uno de los años de duración del Plan Estratégico Corporativo es el siguiente:

POA 2013

Nombre del proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de termino

POA 2014

Nombre del proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de termino

POA 2015

Nombre del proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de termino

POA 2016

Nombre del proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de termino

POA 2017

Nombre del proyecto	Actividades	Costos	Responsables	Fecha de inicio	Fecha de termino



## 4.2. CONCLUSIONES

- La elaboración de este trabajo nos permitió conocer la situación actual del Comisariato Popular #2, además de contar con la predisposición de sus miembros al proporcionar la información necesaria para el desarrollo del mismo.
  
- La capacitación del personal administrativo y de servicio es deficiente, no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo en cada una de las áreas en las que se desempeñan.
  
- Los recursos financieros de la empresa han sido aceptables en la forma en que fueron manejados por sus propietarios. Creemos para que sean manejados en forma excelente los propietarios deben establecer las políticas y estrategias presentadas.

### **4.3. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda considerar las propuestas establecidas en el plan, las mismas que contribuirán al cambio empresarial.
  
- Los Gerentes propietarios junto con el administrador deben planificar jornadas de capacitación, sobre temas relevantes que permitan la actualización del personal de la institución.
  
- Mantener la relación que existe en el personal, con el fin de fortalecer la empresa y alcanzar las metas propuestas.

## BIBLIOGRAFIA

Acosta L. (2006). **Análisis del Desarrollo Organizacional en la Empresa de Transporte UNCONAY ubicada en Valencia, Estado Carabobo**, Valencia: Universidad de Carabobo.

Alvarez (2007). **Propuesta para mejorar la productividad laboral del recurso humano, a través de la implantación de la estrategia gerencial del liderazgo situacional Xerox de Venezuela, Caracas**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.

Angulo A. (2008). **Desarrollo Organizacional y relaciones interpersonales en la empresa de Servicio RIVECA ubicada en Mérida, Estado Mérida**. Mérida, Universidad de los Andes.

Ary, D., y otros (2006). **Metodología de la Investigación**. Buenos Aires. Piados.

Balestrini (2007). **Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación**. Caracas. Fitolito Quintana.

Beckhard, R. (2005). **Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos**. México: Fondo Educativo Interamericano.

Beckhard R. y Harris R.T. (2006). **Transmisiones organizacionales.**  
México, Fondo  
Educativo Interamericano.

Bernis W.G. (2007). **Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus  
orígenes y perspectivas.** México: Fondo Educativo Interamericano.

Burke, W. (2008). **Desarrollo Organizacional: Un proceso de  
aprendizaje y cambio.** USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Hurtado de Barrera (2008). **Psicología de la Investigación Holística.**  
Caracas.

Sypal. Jarillo (2007). **Principios de la Administración.** México. Editorial  
Mc.Graw-Hill.

Katz y Kahn (2007). **Psicología Social de las Organizaciones.** México:  
Mc.Graw- Hill.

AMEROS

## **ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE PROPIETARIO DEL COMISARIATO POPULAR #2**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

En calidad de egresadas realizamos la siguiente tesis de grado, lo cual solicitamos su aporte, respondiendo la siguiente entrevista. Su colaboración contribuirá directamente en la elaboración del Plan Estratégico del Comisariato Popular #2.

- 1. ¿Conoce usted para qué sirve un plan estratégico?**
- 2. ¿La institución cuenta con un plan estratégico definido?**
- 3. ¿Existe la colaboración necesaria del personal de trabajo en las actividades planificadas?**
- 4. ¿El personal administrativo y de servicio recibe la capacitación adecuada para fortalecer el logro de los objetivos de la institución?**
- 5. ¿La institución tiene bien definido y claros los objetivos, visión y misión?**
- 6. La comunicación entre los miembros de la empresa es:**
- 7. Como califica el ambiente laboral dentro del comisariato**
- 8. ¿Cómo Ud. Colabora a la integración de los miembros de la empresa?**
- 9. En general como evalúa el desempeño de sus empleado:**
- 10. ¿Cómo califica ud la parte física de la empresa?**

**ENCUESTA REALIZADA AL PERSONAL QUE LABORA EN EL  
COMISARIATO POPULAR #2**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

En calidad de egresadas realizamos la siguiente tesis de grado, lo cual solicitamos su aporte, respondiendo la siguiente encuesta. Su colaboración contribuirá directamente en la elaboración del Plan Estratégico del Comisariato Popular #2.

Nombre: .....

**1. Qué función desempeña en la empresa.**

---

---

**2. Desde cuando Ud. Es empleado del Comisariato Popular # 2**

- a. 1- 6 meses
- b. 6meses -1 año
- c. 1 año – 3 años
- d. 3 años o más

**3. Como califica el ambiente laboral dentro del comisariato**

- a. Mal
- b. Bueno
- c. Muy bueno

Por que.....

**4. Ud. ¿Cómo empleado está conforme con los beneficios que brinda el Comisariato Popular # 2?**

a. Si

b. No

Po que.....

**5. La comunicación entre los empleados y el personal administrativo es:**

a. Abierta

b. Cerrada

**6. Está conforme con el horario de trabajo**

a) Si

b) No

**7. Está conforme con el sueldo que percibe**

a. Si

b. No

**8. Recibes beneficios extras al sueldo**

a. Si

b. No

**Menciónelos.....**

.....

**9. Que beneficios le gustaría recibir**

.....

.....

.....

**10. Cuál de estas áreas le gustaría que sean mejoradas o implantadas en el comisariato.**



- a. Mejorar la iluminación
- b. Servicios higiénicos
- c. Aire acondicionado
- d. Cajas registradoras
- e. Lectores de código de barras
- f. Exhibidores de mercadería
- g. Otros.....  
.....  
.....

**11. Cuenta Ud. con los materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades**

- a) Si
- b) No

**12. Recibe Ud. capacitación para el desarrollo de sus actividades laborales**

- a. Si
- b. No

**13. En qué área le gustaría que fuese capacitado**

- a. Ventas
- b. Servicio al cliente
- c. Trabajo en Equipo.
- d. Técnicas de marketing
- e. Técnicas contables
- f. Liderazgo

# ENCUESTA REALIZADA A LOS CLIENTES

UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA

## ESCUELA DE ADMINISTRACION

Investigación de mercado se realiza en la ciudad de Ventanas para determinar cuál es la mayor competencia e innovación en la manera de brindar servicios para El Comisariato Popular #2, con el fin de mejorar las falencias en el servicio al cliente y determinar el nivel de aceptación de los usuarios ante los servicios del Comisariato.

**Sexo** M

F

**Edad:**

20-30

30-40

40 a más

**1. Se considera Ud. Cliente del comisariato Popular # 2.**

a) Si

b) No

**2. Con que frecuencia asiste a comprar al comisariato Popular # 2**

e. Diario

f. Semanal

g. Quincenal

h. Mensual

**3. Porque compra Ud. en el comisariato Popular # 2**

e) Precios bajo

f) Variedad de productos

- g) Ubicación del local
- h) Atención al cliente
- i) Otro.....

**4. Como califica Ud. el servicio brindado por el comisariato Popular # 2**

- d. Malo
- e. Bueno
- f. Muy bueno

**5. Qué le gustaría que se implante o se mejore para su mejor satisfacción en el Comisariato Popular #2.**

.....  
.....

**4. Con que frecuencia encuentra Ud. los productos en el comisariato.**

- a) Rara vez
- b) A menudo
- c) Muy a menudo
- d) Siempre

**6. Adquiere sus víveres en otro local.**

- a) Si
- b) No
- c) Especifique.....  
.....

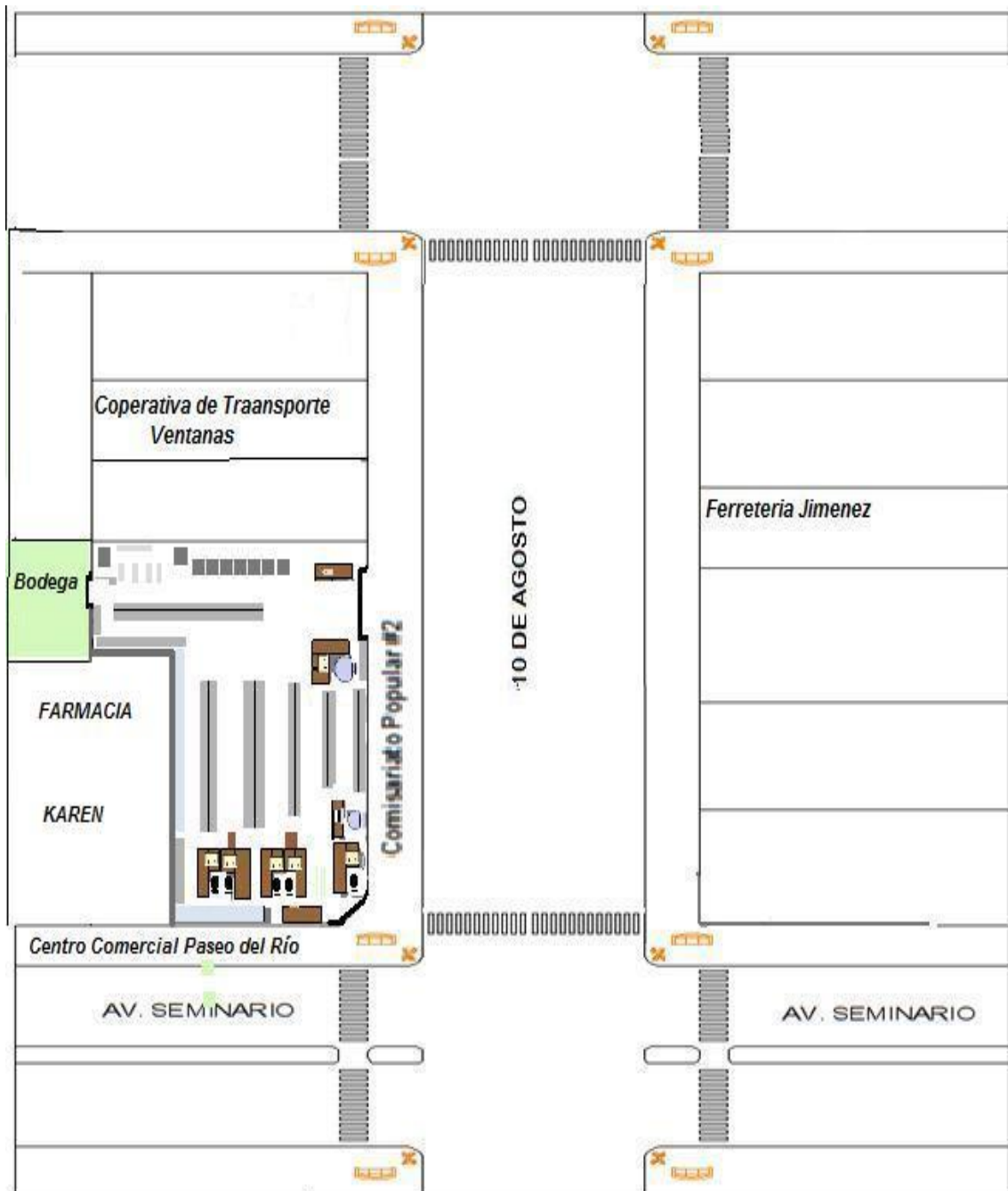
**ACTIVOS Y PASIVOS DEL COMISARIATO POPULAR #2  
RUC 120094043001**

**Año: 2012**

<b>ACTIVOS</b>			259600
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			86100
<input type="checkbox"/> <b>Disponible</b>		24000	
<input type="checkbox"/> CAJA	4000		
<input type="checkbox"/> BANCOS	20000		
<input type="checkbox"/> <b>Créditos o Exigible</b>		11300	
<input type="checkbox"/> CUENTAS A COBRAR (A CLIENTES)	2500		
<input type="checkbox"/> DOCUMENTOS A COBRAR	3000		
<input type="checkbox"/> (-) PREVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	2000		
<input type="checkbox"/> CUENTAS A COBRAR EMPLEADOS	800		
<input type="checkbox"/> OTROS DEUDORES	3000		
<input type="checkbox"/> <b>Bienes de Cambio o Realizables</b>		50800	
<input type="checkbox"/> INV. DE MERCADERIAS	800		
<input type="checkbox"/> ANTICIPO A PROVEEDORES	50000		
<input type="checkbox"/> <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			173500
<input type="checkbox"/> <b>Bienes de Uso</b>		168500	
<input type="checkbox"/> EDIFICIOS	75000		
<input type="checkbox"/> MUEBLES Y ENSERES	25000		
<input type="checkbox"/> MAQUINARIA Y EQUIPO	60000		
<input type="checkbox"/> EQUIPOS DE COMPUTACION	3500		
<input type="checkbox"/> OBRAS EN CONSTRUCCION	5000		
<input type="checkbox"/> <b>Diferidos</b>			
<input type="checkbox"/> GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	1500		
<b>PASIVO</b>			86310
<input type="checkbox"/> <b>PASIVO CORRIENTE</b>		86310	
<input type="checkbox"/> CUENTAS A PAGAR	50000		
<input type="checkbox"/> DOCUMENTOS A PAGAR	30000		
<input type="checkbox"/> APORTES Y RETENCIONES A PAGAR	300		
<input type="checkbox"/> IMPUESTOS A PAGAR	800		
<input type="checkbox"/> OTROS ACREEDORES	710		
<b>Total Activos Menos Pasivos</b>			173290

<b>NOMINA DE EMPLEADOS DEL COMISARIATO POPULAR #2 DEL CANTON VENTANAS.</b>					
1	ARTURO CRESPO	CONTADOR	14	MIRIAN IZA	PERCHA
2	MARYURI GRANADOS	ASISTENTE	15	DORA YARLEQUI	PERCHA
3	NAGI CUADRO	CAJERA	16	ALFONZO SAMBRANO	PERCHA
4	MARIELA MAGALLON	CAJERA	17	AMABLE NAVARRETE	BODEGERO
5	SULAY CEDEÑO	CAJERA	18	JULIO GUAMAN	ASISTENTE DE BODEGA
6	MARCIA MANJARREZ	CAJERA	19	JOSE GARCIA	ASISTENTE DE BODEGA
7	JENIFER MARTINEZ	CAJERA	20	MANUEL CASTILLO	ASISTENTE DE BODEGA
8	JENNY LEDESMA	CAJERA	21	EDUARDO CASTILLO	ASISTENTE DE BODEGA
9	ROSA YANEZ	PERCHA	22	GONZALO CABALLERO	ASISTENTE DE BODEGA
10	VILMA MASTIAN	PERCHA	23	JULIO ZAMBRANO	ASISTENTE DE BODEGA
11	KARINA GONZALES	PERCHA	24	ROLANDO ARECHUA	GUARDIA
12	DALILA MOREIRA	PERCHA	25	CARLOS ZAMBRANO	GUARDIA
13	GREGORIO SANCHEZ	PERCHA			

ESQUEMA SITUACIONAL SOBRE LA UBICACIÓN DEL COMISARIATO POPULAR # 2



FOTOS DE LA EMPRESA.



Sr. Luis Jiménez Gerente Propietario









































FOTOS DE LA BODEGA









SALIDA POSTERIOR

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**ÁRBOL DE PROBLEMA.-** Analiza la situación existente en relación con la problemática tratada e identifica los problemas principales, sus relaciones de causa – efecto e interrelaciones, visualiza dichas relaciones en un diagrama de problemas.

**ÁRBOL DE OBJETIVOS.-** Describe la situación que será alcanzada mediante la solución de los problemas y se identifican posibles alternativas para el proyecto.

### E

**ESTRATEGIAS.-** Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos

**ENCUESTA.-** Es una técnica que permite obtener información aplicando un cuestionario a las personas que contienen el conocimiento sobre un tema o problema en particular.

### F

**FILOSOFÍA.-** La filosofía organizacional es el conjunto de postulados, valores, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización.

### M

**MISIÓN.-** La misión es el medio para alcanzar la visión a través de la formulación de los propósitos de la organización que los distingue de otras en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados y talento humano.

**MATRÍZ AXIOLÓGICA.-** Ayuda y sirve de guía para la formulación de escala de valores

## O

**OBJETIVOS.-** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.-** Son los resultados que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

## P

**POLITICAS.-** Son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS.-** Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS.-** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocio o departamentos, debe poner especial énfasis y lograr el desempeño excepcional.

**PLANES DE ACCIÓN.-** Son actividades que se realizan para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido.

**PLAN ESTRATÉGICO.\_** Es un instrumento administrativo, elaborado a través de un proceso, en el cual una institución define misión y visión de largo plazo, los valores institucionales, políticas, objetivos y estrategias que contribuyen a continuar su rumbo futuro.

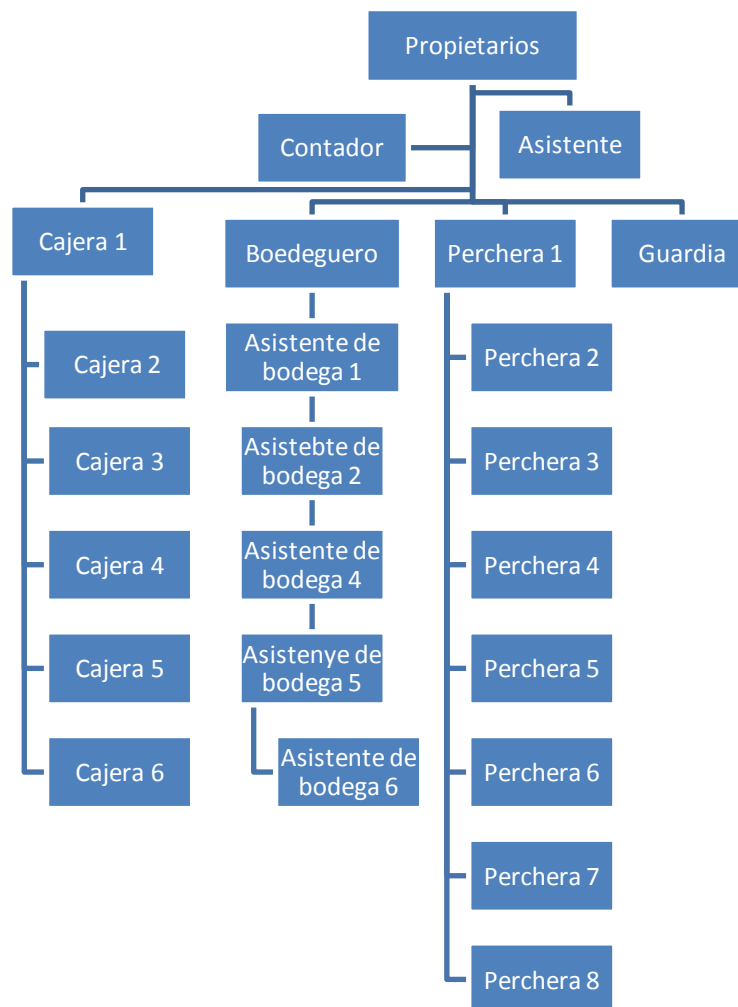
## V

**VALORES ORGANIZACIONALES.-** Son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento, es decir la expresión de la filosofía empresarial.

**VISIÓN.-** Es un conjunto de ideas generales que proveen en el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser, además señala el rumbo, dirección, es la cadena o el plazo que une en las empresas el presente con el futuro.

## MARCO ADMINISTRATIVO

### 1.1.2 Organigrama del Comisariato Popular #2



### Cuadro1. Proveedores y los productos que entregan

PROVEDORES	PRODUCTOS QUE ENTREGAN
DAVIES CORP	VIVERES
TEMEIDA	YOGUR TONY, SAL CRISAL
LA FABRIL	ACEITES, MANTECAS, JABONES, MANTEQUILLA
LA MOLINERA	QUAKER, HARINA, FIDEO
INGUENIO SAN CARLOS	AZUCAR
OTELLO-FABELL	SHAMPO, CREMA, DESODORANTE
COMFITECA	CARAMELOS, CHUPETE, GALLETA
CORDIALZA	CAFÉ, CARAMELO
ARCOR	DULCES
KRAFS	GELATINA, JUGO, FLAN, GALLETA
MERAYANES	DEJA, SURF
INDUSTRIAS ALES	JABONES ALES, ACEITE
ALPINA S.A	YOGUR, QUESO, COMPOTAS
SAN FRANCISCO	HUEVOS
LA EUROPEA	EMBUTIDOS
YURIS	EMBUTIDOS
LA ESPAÑOLA	EMBUTIDOS
EBC COMPANI	COLAS, JUGOS
PROESA	CIGARRILLOS Y LICORES
PLASTIQUIL	PLASTICOS ORIENTAL
EL SABOR	
PANCALI	PAN
LA SENA	SALSA DE TOMATE MAYONESA
ELISABET	ATUN
LA PILSENER	AGUA,PONY,CERVEZA, GUITI
DIAMANTE	VELAS

**Cuadro 2. GASTOS DE OPERACIÓN**

	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	6000.00	
<b>Arriendo</b>	700.00	
<b>Aseo y limpieza</b>		100.00
<b>Consumo de agua</b>		5.00
<b>Donaciones y obsequios</b>		400.00
<b>Energía eléctrica</b>		750.00
<b>Gastos de comunicación</b>		150.00
<b>Gastos generales</b>	200.00	
<b>Gastos legales</b>		100.00
<b>Honorarios profesionales</b>	400.00	
<b>Impuestos</b>	2000.00	
<b>Material de escritorio</b>	60.00	
<b>Otros beneficios al personal</b>	300.00	
<b>Publicidad</b>	100.00	
<b>Repuestos y mantenimiento de equipos</b>		350.00
<b>Seguros</b>	400.00	
<b>Vigilancia</b>	350.00	
<b>Otros gastos</b>		500.00
<b>TOTAL</b>	10510	2355.00
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		12865.00

Presupuesto mensual