

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y  
GESTION EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**



**TEMA:**

**DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA  
EMPRESA MERPHY DEL CANTÓN URDANETA PROVINCIA  
DE LOS RIOS**

**AUTORES**

**CAMACHO ROSALES DIANA MAGDALENA  
DAVILA RAMOS GUIDO ADALBERTO**

**DIRECTORA DE TESIS  
ECON. VERÓNICA MERCHAN**

**LECTORA DE TESIS  
ING. LAURA MUÑOZ**

**AÑO: 2011**

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

Declaro que la siguiente investigación es inédita y que todos los contenidos son responsabilidad de los autores.

Camacho Rosales Diana Magdalena  
Dávila Ramos Guido Adalberto

## **DEDICATORIA**

Dedico esta investigación a mis padres que me han apoyado en todo momento para poder llegar a esta meta tan importante de mi vida y a todos mis amigos de que una u otra manera me tendió la mano cuando más lo necesitaba.

A mis profesores guía de saberes en cada momento y fuente de experiencia y dedicación.

Camacho Rosales Diana Magdalena

## **DEDICATORIA**

En la culminación de mi meta surge un amanecer de esperanza gozo y satisfacción, por eso dedico este triunfo.

A Dios todo poderoso que con su infinita bondad, me ilumino el camino para alcanzar esta meta deseada.

A mis padres que con su cariño y apoyo me supieron dar buenos consejos y sobre todo su comprensión en todo momento.

Dávila Ramos Guido Adalberto

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria; por iluminarme cada día y llevarme por la senda del triunfo en cada paso que doy.

A mi madre por su paciencia y perseverancia a lo largo de este tiempo

Camacho Rosales Diana Magdalena

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi compañero en cada paso que di.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional.

A mis amigos por su amistad sincera y oportuna

Dávila Ramos Guido Adalberto

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE GENERAL	VI
INTRODUCCIÓN	VIII
RESUMEN EN ESPAÑOL E INGLES	X

### CAPITULO I

1	El problema.....	1
1.1	Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1	Formulación del Problema .....	4
1.1.1	Subpreguntas.....	5
1.2.	Objetivos.....	5
1.2.1	Objetivo General.....	5
1.2.2	Objetivos Específicos.....	5
1.3.	Justificación.....	6

### CAPITULO II

2	Marco Teórico.....	8
2.1	Fundamentación Teórica.....	8
2.2	Marco Conceptual.....	28
2.3	Hipótesis.....	35

2.3.1	Hipótesis General.....	35
2.3.2	Hipótesis Específicas.....	35
2.4	Variables.....	36
2.4.1	Variable Dependiente.....	36
2.4.2	Variable Independiente.....	36
2.5	Operacionalización de las variables.....	37

### **CAPITULO III**

3	Marco Metodológico.....	38
3.1	Modalidad de la Investigación.....	38
3.2.	Tipo de Investigación.....	39
3.3.	Métodos y técnicas.....	40
3.4.	Población y Muestra.....	41
3.5.	Tratamiento de la Información.....	41

### **CAPITULO IV**

4	Marco Propositivo.....	67
4.1	Desarrollo de la Propuesta.....	67
4.2	Conclusiones.....	78
4.3	Recomendaciones.....	84
4.4	Bibliografía.....	86

### **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

El Administrador de Empresas en desarrollo de su profesión debe involucrar la aplicación de criterios de planeación estratégica como una de las herramientas que se utilizan en la Administración, en la búsqueda del buen desempeño de las organizaciones en una economía o mercado en condiciones cambiantes y difíciles.

La planeación estratégica es considerada como un proceso sistemático que soporta la toma de decisiones en una empresa, por lo que de su buen planteamiento y ejecución deriva el logro de los objetivos propuestos.

De esta manera, como aspirante a ejercer profesionalmente la Administración de Empresas, resulta útil el desarrollo de un trabajo que implique la utilización de los conceptos, teoría y aplicación del tema de planeación estratégica. También, el uso de herramientas de diagnóstico empresarial que permitan soportar el planteamiento de objetivos y estrategias para propender por el mejoramiento y crecimiento de una empresa.

Igualmente, la administración de una empresa debe procurar que todos los eslabones de la cadena generadora de valor como son las finanzas, los clientes, la operación eficiente y la innovación, tengan una estructura

que garantice una mejora continua del negocio, el logro de objetivos y la permanencia en un mercado competido.

Para esto, los planes estratégicos son pertinentes y de gran utilidad para alcanzar los objetivos y desarrollar junto con las estrategias, las tácticas propuestas en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Por otra parte, el ejercicio de la profesión de Administrador de Empresas, se inicia desde el desarrollo del trabajo de grado propuesto en este caso, donde, se pretende poner en práctica en una empresa real, criterios y conceptos propios de la profesión.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En este trabajo se aplicaron los conceptos de la planeación estratégica en la empresa Merphy la cual surge con la intención de crecer. La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a analizar el presente de la organización en su entorno micro (debilidades y fortalezas) y macro (oportunidades y amenazas), establecer objetivos y diseñar estrategias en situaciones de incertidumbre o de conflicto; igualmente, cuando una empresa plantea buscar crecimiento en un mercado.

Dado lo anterior, se realiza un estudio en la empresa Merphy, dedicada a la prestación de servicios contables, tributarios, financieros y administrativos, planteándose alcanzar la obtención de un grupo de clientes fijos en el sector de las Pymes.

El estudio será ejecutado a partir del planteamiento del direccionamiento estratégico y un diagnóstico a fin de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para la empresa y con base en esto, proponer el direccionamiento estratégico pertinente para la empresa.

El alcance del trabajo es hasta la empresa Merphy y a todas aquellas personas empresas o instituciones interesadas en ejecutar un trabajo similar. El resultado del estudio académico, que para el caso es un plan

estratégico para la empresa, será presentado a la Gerencia, quien evaluará su implementación. Además, el trabajo servirá como modelo para otros trabajos de grado o empresas con características parecidas a las de Merphy.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

In this work we applied the concepts of strategic planning in the company Merphy which arises with the intention to grow. Strategic planning is a management tool to help analyze the present of the organization as a micro environment (weaknesses and strengths) and macro (opportunities and threats), set goals and develop strategies in situations of uncertainty or conflict, also, when a company raises growth in a market search.

Given this, is a study in Merphy Company dedicated to providing accounting, tax, financial and administrative facilities amounts to obtain a group of regular customers in the pymes

The study will be implemented from the strategic management approach and diagnosis to establish the strengths, weaknesses, opportunities and threats for the company and on this basis, propose the appropriate strategic direction for the company.

The scope of work is to Merphy Company and all those companies or institutions interested in carrying out similar work. The result of academic study, which in this case is a strategic plan for the company, will be presented to management, who assess their implementation. Moreover, the work will serve as a model for other jobs or companies grade with

characteristics similar to those of Merphy.

# **CAPITULO I**

## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel crucial en el crecimiento económico de un país. Representan en Ecuador alrededor del 85% del total de empresas del país, generan cerca del 61% del empleo, y aportan el 25% del PIB.

Sin embargo, a pesar de su gran importancia económica y social, lamentablemente es el grupo de empresas que enfrenta más obstáculos para su desarrollo: problemas de acceso a los mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra de tecnólogos y técnicos.

Aunado a lo anterior, se presentan dificultades en la administración y gerencia, debido a la situación de inexperiencia administrativa de los trabajadores, ausencia de profesionalización del gerente y escasos conocimientos en temas como la planeación estratégica y desarrollo de planes que permitan ingresar y crecer en el mercado.

Las grandes empresas logran mayor rentabilidad y reproducción ampliada de su capital, gracias al conocimiento y aplicación de tecnologías como la

planeación prospectiva, estratégica y logística, mientras que las PYMES logran menor rentabilidad y en muchos casos solo sobrevivencia y reproducción simple del capital, debido al desconocimiento, carencias o dificultades en las mismas.

Un aspecto notable para las empresas es la planeación estratégica y los planes que orienten su crecimiento. Esto, implica el análisis de las variables internas y externas para formular los propósitos (misión, visión, objetivos y metas), las estrategias, los planes de acción y los indicadores de desempeño y logro, tanto para la empresa en su totalidad como para cada área de la misma, aspectos de los que adolecen en gran parte en las Pymes y las microempresas en Ecuador.

Tomando como referencia lo anterior y la influencia que en la actualidad ejerce la planeación en los resultados superiores de las empresas, se propone realizar un estudio para la empresa MERPHY, que opera actualmente en la parroquia Ricaurte del cantón Urdaneta.

Aunque la empresa lleva funcionando más de 5 años, sólo hasta el año 2008, consideró la posibilidad de consolidarse como una sociedad jurídica y bajo esta forma cumple 2 años, pues anteriormente operaba como persona natural.

Esta decisión se adopta con la expectativa de llegar al mercado con una imagen más sólida y seria; además busca ampliar su grupo de clientes, dado que algunos posibles clientes se abstenían de contratar con la empresa por ser persona natural y no una sociedad.

MERPHY se dedica a la prestación de servicios integrales para empresas y personas como son: asesorías administrativas, servicios contables y tributarios y asesoría en el diseño de planes de negocios entre otros. Adicionalmente, se ofrecen servicios de capacitación mediante talleres lúdicos.

Estos servicios están dirigidos principalmente a pequeñas y medianas empresas. La empresa está ubicada en la zona norte de la parroquia y tiene 5 empleado fijos y en algunas ocasiones se subcontrata personal externo con conocimientos administrativos y contables específicamente.

Aunque la empresa posee fortalezas en cuanto a la calidad de sus servicios, preocupación por la buena atención y búsqueda por estrechar relaciones de largo plazo con los clientes, se observa que existe una carencia en la planeación, aspecto que afecta el logro de los objetivos que se propone como sociedad limitada; entre ellos por ejemplo, aumentar la cantidad de clientes y ganar nuevo mercado.

Entre las falencias administrativas de la empresa, se determina que no existe ningún tipo de plan documentado y por ende no hay establecidos objetivos claros, ni las estrategias para lograrlos, de tal manera que se evidencie un direccionamiento en pro de su crecimiento y sostenimiento en el mercado.

Tomando en cuenta esta carencia y los intereses y objetivos de la gerencia para lograr abarcar más mercado, resulta pertinente diseñar un plan estratégico donde sea posible señalar con exactitud la misión y visión que se va a seguir además de concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr en correspondencia con el análisis de los aspectos internos (debilidades y fortalezas) que deben ser aprovechados o mejorados para tener éxito en la implementación del plan y el aprovechamiento de las oportunidades y amenazas del entorno.

De esta manera, como aspirante a profesional en Administración de Empresas, se genera la oportunidad de realizar un aporte a una empresa a partir del diseño de una propuesta de planeación estratégica con base en el análisis externo e interno de la misma.

### **1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la situación a nivel interno y externo de la empresa MERPHY, como base para el diseño de una propuesta de planeación estratégica?

### **1.1.2 SUBPREGUNTAS**

¿Existe un plan estratégico en la empresa actualmente?

¿Es necesario actualizarlo?

¿Qué beneficio traería consigo la implementación de un plan estratégico?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de planeación estratégica en la empresa MERPHY del cantón Urdaneta para establecer el marco de referencia de sus actividades y obtener mayor rentabilidad.

### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa a fin de establecer el marco de referencia de sus actividades.
  
- Realizar un diagnóstico de la empresa MERPHY mediante la herramienta FODA que permita formular el plan estratégico a seguir.

- Establecer los planes de acción para la ejecución, seguimiento y evaluación del plan estratégico.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La influencia e importancia de las Pymes en el país, muchos de sus gerentes y propietarios no consideran la relevancia de la planeación o direccionamiento estratégico para el logro de los objetivos de desarrollo y crecimiento de sus empresas.

Esto, porque aunque muchos de ellos cuentan con conocimientos profesionales y técnicos en diversas áreas, no todos conocen y/o aplican los fundamentos que deben tener en cuenta para el diseño de un plan y los parámetros para su planteamiento y ejecución.

Es aquí donde el Administrador de Empresas juega un papel importante en la gestión y orientación estratégica. En, la búsqueda para mejorar una situación presentada en MERPHY por que se carece de conceptos y aplicación de planes estratégicos, se propone aplicar los conceptos y herramientas necesarias para diseñar un plan que contribuya a su mejor desempeño y crecimiento.

Con el diseño de un plan estratégico, se realiza una importante contribución a la empresa MERPHY dado que a la fecha de este estudio

prevalecen debilidades de planeación para la consecución de sus objetivos.

El desarrollo de este trabajo sirve también como referencia para otros interesados en ejecutar un trabajo similar, y para todas aquellas empresas que presenten condiciones similares y necesiten una guía para organizarse y diseñar planes.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

##### **La planeación para la toma de decisiones.**

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través se pretende entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho.<sup>1</sup>

---

1.- GEORGE A. STEINER. Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber. Vigésima Tercera Reimpresión. Madrid: Editorial CECSA, 2005. P-125

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata sólo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, sólo nos permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente lo recorreremos a oscuras.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

Acle Tomasini, Alfredo: La Planeación Estratégica Es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

Manso, Francisco: La Planeación Estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato Y Renau: La Planeación Estratégica Se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Mintzberg Y Waters: La Planeación Estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se puede apreciar varios aspectos en común, tales como:

- Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.

- Es un proceso de planeación a largo plazo.
- Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

### **Características y ventajas de la planeación estratégica**

Se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?

¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades.

Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

A su vez, Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución, logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión debemos tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

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

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. No obstante, aunque considera que los planes estratégicos son pertinentes para las intenciones que se tienen, aun carece de ellos y no cuenta con las bases que le permitan tomar decisiones respecto a objetivos y estrategias.

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

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

Para la mayoría de las empresas, “la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que, la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario”.

En el caso de MERPHY, las metas organizacionales están establecidas sin soporte, es decir, los objetivos de crecimiento se plantean a ciegas y sin considerar la aplicación de herramientas de diagnóstico interno y externo que permitan que la empresa se proponga objetivos y metas de acuerdo con sus condiciones, capacidades y posibilidades en el mercado.

**Estructura.** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos,

políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Para MERPHY, resulta pertinente el diseño de un plan estratégico, dado que actualmente carece de objetivos, estrategias, políticas y valores documentados que encaminen su desempeño y a su vez proyecte una imagen organizada y con orientación clara.

**Premisas de la Planeación.** Premisas significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad, o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial, necesaria para el desarrollo e implantación de los planes.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema. La información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada “análisis de situación”, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.<sup>2</sup>

---

2.- JARAMILLO José Carlos. Dirección Estratégica. México: Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management. 2003

Ninguna organización, no importa lo grande o lucrativa que sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación.

Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos – pasados, presentes y futuros -, que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos.

Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

**Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.** Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno implica:

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos. Tecnología, etc.) De que dispone o

puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

**Estudio Del Entorno.** Otro punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de

inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no son del todo impredecibles, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores.

Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

**Matriz FODA.** La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una

organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva.

Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

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

servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.<sup>3</sup>

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

INTERNO EXTERNO	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2. 3. 4. 5.
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. 2. 3. 4. 5.	a. b. c. d. e.	a. b. c. d. e.
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. 2. 3. 4. 5.	a. b. c. d. e.	a. b. c. d. e.

**Formulación de Planes.** En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.<sup>3</sup>

---

3.- Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 2004. p. 8.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo, es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo.

El período típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

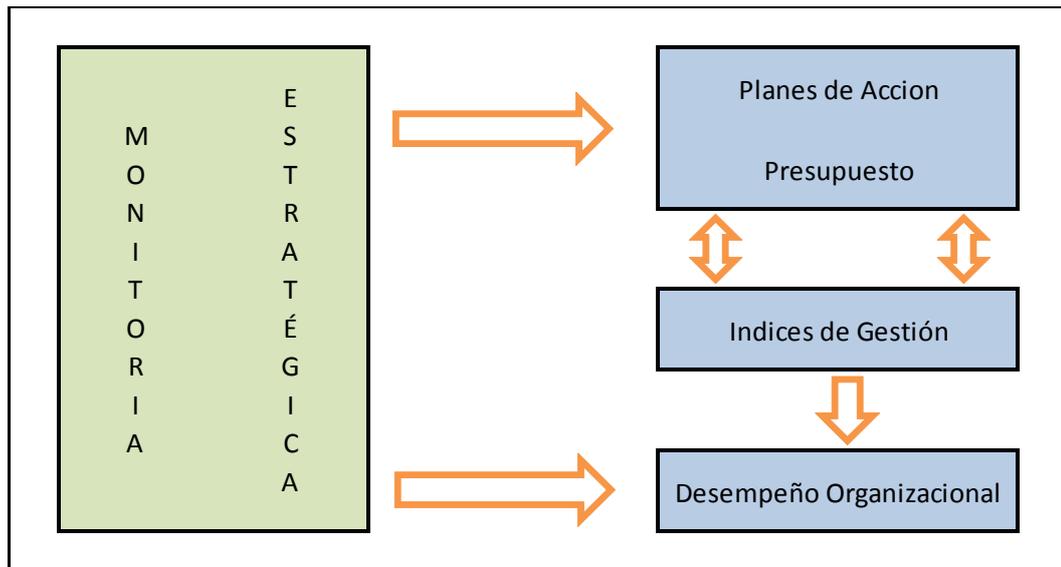
El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo. En algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud.

Los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

**Implementación y Revisión.** Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir.

**Índices de gestión.** El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.



Fuente: Serna Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. 3r. Pág. 30

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica.

**Difusión planeación estratégica.** Definido el plan estratégico, y antes de que sea implementado, debe difundirse en toda la organización. La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él.

Las personas sólo pertenecen a lo que conocen. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico asegurará una visión compartida. Esta es la clave del éxito estratégico.

La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así, se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoria estratégica.

**La naturaleza de la administración estratégica.** En el proceso de administración estratégica es importante considerar los siguientes planteamientos La comunicación es básica, representa la clave del éxito en las interacciones humanas y sistémicas de la institución.

Una adecuada comunicación entre trabajadores de confianza y sindicalizados, alumnos y profesores, bajo la participación de procesos sinérgicos y empáticos, repercutirá en una mayor participación de la comunidad empresarial para brindar su apoyo a las tareas, impulsando el conocimiento, la calidad, la productividad, la corresponsabilidad y el compromiso necesarios para alcanzar la misión y los objetivos institucionales.

La globalización y la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que exige el entorno repercuten en adoptar adecuadas decisiones estratégicas.

Las fronteras entre los países ya no imponen límites, el contemplar las actividades desde una perspectiva global será estratégico para el adecuado desarrollo empresarial. El ambiente es un elemento clave de la estrategia.

La Empresa en el Medio. Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio.

Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos:

- a) las empresas y clases de empresa con que cuenta;
- b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una;
- c) los productos y tipos de productos,
- d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle.

El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc.

Ansoff propone varias categorías de estrategia, cada empresa encaja en cualquiera de ellas o puede hacer combinaciones cuando busca objetivos a largo plazo:

- Máximo rendimiento actual: el fin de la empresa es generar ganancias.
- Utilidades de capital: obtener ganancias a corto plazo.
- Liquidez de patrimonio: busca atraer compradores procurando demostrar una elevada flexibilidad patrimonial.
- Responsabilidad social: estrategia para demostrar interés en cuestiones cívicas.
- Filantropías: la empresa remite recursos a objetivos no económicos o a instituciones sin fines de lucro.

- Actitud antes los riesgos: reducir riesgos aunque se reduzca utilidades.

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se definen los términos que se presentan en el siguiente trabajo y que pueden llegar a ser desconocidos para los lectores.

**Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Capacidad competitiva:** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.

**Capacidad directiva:** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

**Capacidad financiera:** Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento,

margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

**Capacidad de talento humano:** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, motivación, pertenencia.

**Capacidad técnica o tecnológica:** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos.

**Debilidades:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Diagnóstico estratégico:** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Diagnóstico externo:** Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

**Diagnóstico interno:** Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica.

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

**Factores económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

**Factores competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

**Factores geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

**Factores políticos:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Asamblea); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

**Factores sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

**Factores tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

**Fortalezas:** Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Índice de desempeño alcanzado:** Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

**Índice de desempeño esperado:** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativa.

**Índice de gestión:** Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

**Misión:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Monitoria estratégica:** Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

**Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización

espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

**Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Perfil de oportunidades y amenazas del medio:** “Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.”

**Planes de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

**Principios organizacionales:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

**Proyectos estratégicos:** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.

**Valor:** Se denomina valores al conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales. Su estudio corresponde a la Axiología, una rama de la Filosofía, y de una forma aplicada pueden ocuparse otras ciencias como la Sociología, la Economía y la Política, realizándolo de maneras muy diferenciadas.

**Visión:** Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

## **2.3 HIPÓTESIS**

### **2.3.1 HIPÓTESIS GENERAL**

Para el sector donde se ubican las empresas que prestan servicios contables y tributarios, los conceptos de planeación estratégica resultan pertinentes, pues esto permite orientar los negocios y establecer una herramienta que dirija sus objetivos.

### **2.3.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS**

- Una propuesta de planeación estratégica le permitirá a la empresa MERPHY, fortalecer la imagen en el mercado de los servicios que presta y hacer una mejor gestión de las tareas internas y externas.
  
- De implementarse la propuesta de planeación estratégica para la empresa MERPHY se pueden lograr los objetivos de manera sistemática y organizada, lo que implica el uso de herramientas de diagnóstico, análisis de datos e indicadores de gestión.
  
- Formulando el direccionamiento estratégico de la empresa se lograra establecer el marco de referencia de sus actividades.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE**

**Plan Estratégico.-** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

### **2.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE**

**Mayor Rentabilidad.-** Aumento significativo de la rentabilidad de la empresa que se traduce en ganancias.

## 2.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Concepto	Dimensiones	Indicadores	Indices
<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Mayor Rentabilidad.- aumento significativo de la rentabilidad de la empresa que se traduce en ganancias.</p>	<p>Incremento de la rentabilidad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Financieros</li> <li>• Indicadores Rentabilidad</li> </ul>	<p>¿Se ha estimado los parámetros estratégicos para el incremento de la rentabilidad?</p>
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Plan Estratégico.- La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.</p>	<p>Procedimientos de diagnósticos mediante el uso de puntuales herramientas para el establecimiento del plan estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de estrategias</li> <li>• Análisis Foda</li> </ul>	<p>¿Se tiene en consideración la implementación del plan estratégico?</p>

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación incluyó actividades de naturaleza descriptiva y exploratoria, combinando herramientas investigativas tales como: la recopilación de información secundaria de fuentes como: artículos relacionados, revistas profesionales y libros, noticias nacionales e internacionales, Internet, investigaciones previas, entre otros. Esta información secundaria sirve como marco conceptual para la investigación.

Por otra parte, también se llevó a cabo un análisis de datos primarios utilizando cuestionarios como herramientas principales de recopilación de datos. El cuestionario fue diseñado para obtener datos sobre la situación de la calidad del servicio al cliente por parte del departamento de estadísticas.

#### **3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se trata de un estudio descriptivo por que se analizan y describen las características del funcionamiento de la empresa y del sector donde se desenvuelve. También serán descritos los parámetros administrativos en cuanto a direccionamiento estratégico, objetivos y estrategias.

La metodología que se utilizó se enmarcó dentro de la modalidad de investigación descriptiva de campo, en este tipo de estudio el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición, Lo que en la opinión de Sallitz citado por Hernández explica que: La investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias.

Los datos de interés serán recogidos en forma directa de la realidad, en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios.

Las investigaciones descriptivas son los estudios de manera independiente, con conceptos más variables a lo que se refiere, aunque desde luego pueden entregar mediciones de variables para destacar como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas sino sobre la base del diseño de esta investigación donde se catalogara no experimental tradicional al realizar la evaluación y descripción de la situación actual en un único momento de tiempo y no manipular las variables expuestas en diferentes momentos, para así limitarse a su observación.

Toda esta relación de información estuvo basada en la opinión del autor antes citado y Osuna E (2000).

### **3.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

El método a aplicar será el analítico en un estudio de campo; el cual permitirá recolectar los datos de interés en forma directa de la realidad, es decir, de las experiencias y conocimientos recabados a través de entrevistas al personal que labora en la empresa MERPHY.

Como instrumentos y técnicas de recolección de datos se utilizará la entrevista semiestructurada, la observación de los distintos procedimientos que se utilizan, y un test de verificación de los procesos realizados por la empresa.

La investigación precisa de un plan que permita dar respuesta a ciertos interrogantes. Este enfoque tiene que estar interrelacionado al problema en estudio y al tipo de investigación seleccionada. Este plan definirá el diseño de la investigación y abarcará los pasos y estrategias para llevarla a cabo en forma clara y sistemática.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se trata de una muestra no probabilística por cuanto no se depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con la investigación, tales como

las decisiones y los criterios que de entrada los autores toman para la recolección de información.

Para el tamaño de la muestra no se utilizan los criterios de muestreo, pues dado el tamaño de la población no se justifica dicho muestreo y se aplican los instrumentos de recolección de la información a toda la población y dependencias de la empresa. Es decir a las 3 personas que laboran en la empresa MERPHY S.A.

### **3.5 TRATAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para que los datos recolectados tengan algún significado dentro de la presente investigación, se hizo necesario introducir un conjunto de operaciones en la fase de análisis e interpretación de los resultados, con el propósito de organizarlos e interpretarlos en base a los objetivos planteados en el presente estudio.

En esta etapa de análisis e interpretación de los resultados, se introdujo los criterios- que orientaron a los procesos de codificación y tabulación de los datos; sus técnicas de presentación; el análisis estadístico de los mismos; así como, el manejo de los datos no cuantitativos en análisis e interpretación del mismo.

## **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

El diagnóstico estratégico se realiza para conocer la situación de la empresa a nivel interno y externo. Para esto se aplican diversas herramientas a fin de establecer la información necesaria para la construcción de la Matriz de Diagnóstico FODA.

## **INSTRUMENTOS PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

Encuesta. Se aplica una encuesta cuyas preguntas tienen opción de respuesta única (Si o No), y orientadas a identificar la situación actual de las distintas áreas funcionales de la empresa.

La encuesta es aplicada de manera personal al Gerente de la empresa, el Contador y la Asistente de Gerencia. En la medida que se aplicaba la encuesta, los encuestados hacían observaciones y comentarios pertinentes a cada tema para complementar la información suministrada.

**Observación.** Adicional a la encuesta, se hace una observación para establecer el desempeño de las actividades. Esta observación se hace de manera personal en las instalaciones de la empresa. Para esto se acude dos veces a la empresa durante dos horas en horas de la mañana, para un total de cuatro horas.

Con la observación se buscó complementar la información obtenida de las encuestas.

**Calificación de las respuestas.** Las respuestas que den los encuestados a las preguntas presentadas en el cuestionario tienen una calificación así:

SI = 5 puntos y NO= 1 PUNTO.

Cada puntaje según la respuesta se multiplica por el número de encuestado que responden a la misma, por ejemplo, si para la pregunta número uno los tres encuestados responden SI, se multiplica  $5 \times 3 = 15$ , o si dos de los encuestados responden SI y uno responde NO, se multiplica y se suman los resultados así:

$SI = 2(\text{cantidad de encuestados que responden}) \times 5 (\text{Puntaje asignado a la respuesta}) = 10$

$NO = 1 (\text{Cantidad de encuestados que responden}) \times 1 (\text{puntaje asignado a la respuesta}) = 1$

Se suman los resultados de las dos respuestas:  $10 + 1 = 11$

Este total se compara con el resultado esperado, que para la mayoría de los casos es 15, es decir, se espera que la mayoría de respuestas sea SI para obtener el puntaje esperado dado que esto significaría que la empresa cumple con el requisito evaluado.

Para comparar el puntaje obtenido con el puntaje esperado, se calcula el porcentaje de cumplimiento, que consiste en dividir el resultado obtenido sobre el resultado esperado y multiplicar el resultado por 100.

Con base en el resultado porcentual, desde la perspectiva del análisis interno y externo, se establece si el aspecto evaluado es una debilidad o una fortaleza desde la perspectiva del análisis interno, y una oportunidad o una amenaza.

Forma de obtener las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades. Para establecer si un determinado aspecto es fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad se acude al método utilizado por Rensis Likert donde a través de una escala se definen el grado del factor.

“Este método fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta; sin embargo, se trata de un enfoque vigente y bastante popularizado. Consiste en un conjunto e ítems presentados en forma de afirmaciones o

juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones. Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo y deben expresar sólo una relación lógica, además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras.”

Así, todas las calificaciones inferiores o iguales al 60% se consideran debilidades o amenazas, y mayores al 60% se consideran fortalezas u oportunidades.

A continuación se definen los resultados de la aplicación de la encuesta y la observación:

## **RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO**

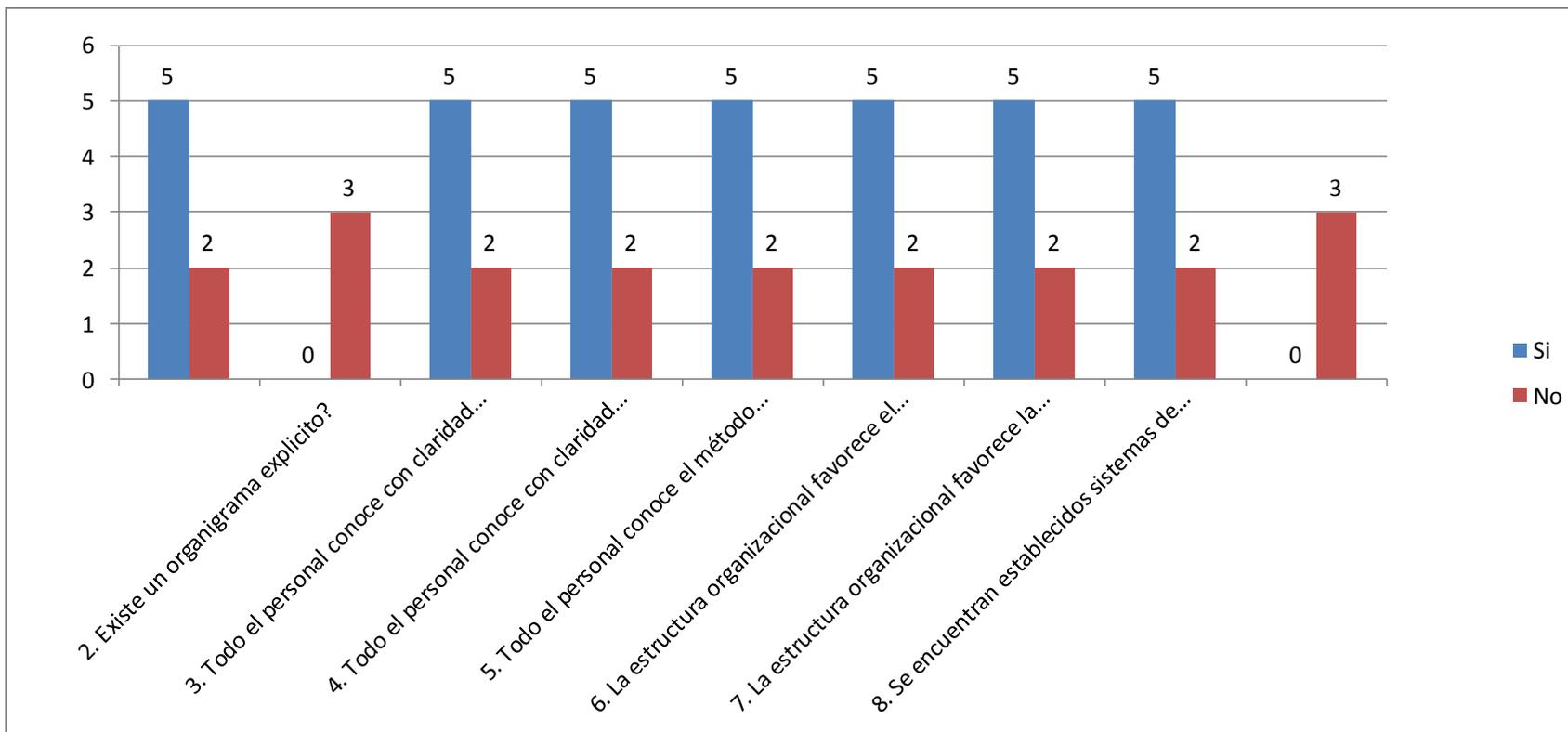
Una vez aplicada la encuesta, se establecen los resultados mediante una representación gráfica y tabular además de su posterior interpretación:

## Organización

**Tabla 1.- Resultados preguntas organización**

Puntaje Asignado	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. Es clara la estructura organizacional de la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	No se establece la existencia de un organigrama. No obstante entre quienes laboran en la empresa hay claridad en las jerarquías y se distinguen las funciones y responsabilidades de cada cual. De todas maneras no existen manuales de funciones. No es posible establecer si la estructura organizacional actual favorece los objetivos de la empresa dado que la gerencia no tiene trazados objetivos por escrito. Para el cumplimiento de las funciones la estructura actual es adecuada.
2. Existe un organigrama explícito?	0	3	15	3	20,00%		X	
3. Todo el personal conoce con claridad sus funciones?	5	2	15	7	46,67%		X	
4. Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?	5	2	15	7	46,67%		X	
5. Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?	5	2	15	7	46,67%		X	
6. La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos de la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	
7. La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	
8. Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	5	2	15	7	46,67%		X	
9. Se han definido sistemas de control y evaluación?	0	3	15	3	20,00%		X	

Gráfico 1 Resultados preguntas organización



Fuente: Los Autores

En la gráfica 1 se observa que los porcentajes más bajos (20%) son para las respuestas pertinentes a la existencia de un organigrama y a la determinación de los sistemas de control.

## PLANEACION

Tabla 2.- Resultados preguntas planeación

Puntaje Asignado	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la Empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	<p>La gerencia no ha contemplado el uso de métodos que involucren planes estratégicos para proyectar la empresa. No obstante, la gerencia tiene conciencia de la importancia de implementar planes estratégicos para el crecimiento de su negocio. Igualmente aunque no se evidencian datos sobre análisis de la competencia y el sector, la gerencia reconoce que la actividad de la empresa se desempeña en un mercado con mucha competencia aunque no la identifique específicamente. No se ha diseñado una misión, y visión para la empresa. Tampoco se ha contemplado el diseño de objetivos, principios y valores corporativos. Sobre esto, la gerente expresa que le parece que la empresa es aún muy pequeña para tener estos puntos.</p>
2. La empresa toma el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?	0	3	15	3	20,00%		X	
3. Se ha analizado la cultura corporativa?	0	3	15	3	20,00%		X	
4. Se ha realizado una auditoria interna de la empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
5. Se conoce la competencia, sus capacidades y estrategias?	0	3	15	3	20,00%		X	
6. La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?	0	3	15	3	20,00%		X	
7. La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, socios y empleados?	5	2	15	7	46,67%		X	
8. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	15	0	15	15	100,00%	X		
9. Tiene planteada y documentada la misión de su empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
10. Tiene planteada y documentada la visión de su empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
11. Tiene definidos principios corporativos para su empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
12. Define y documenta valores para su empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
13. Define y documenta principios de calidad?	0	3	15	3	20,00%		X	

14. ¿Tiene para cada uno de los servicios que presta algún tipo de estándar de calidad?	0	3	15	3	20,00%		X	Se observa preocupación por la calidad del servicio, y una excelente atención al cliente, pero no se identifican
15. Según los resultados que obtiene en términos de satisfacción el cliente. ¿Considera que su empresa es competitiva?	5	2	15	7	46,67%		X	
16. Señale SI o NO, cuáles de los siguientes objetivos ha trazado para su empresa:								La gerencia manifiesta claramente tener la intención de crecer en el mercado. Este crecimiento se define por la cantidad de clientes que pueda tener, pero no se determina esto de manera cuantitativa, ni en cantidad de clientes, ni en valor en ventas. Tampoco se definen estos propósitos determinando claramente periodos de tiempo o fechas límite.
Objetivos corporativos	0	3	15	3	20,00%		X	
Objetivos de crecimientos	0	3	15	3	20,00%		X	
Objetivos de rentabilidad	0	3	15	3	20,00%		X	
Objetivos de desarrollo humano	0	3	15	3	20,00%		X	
Objetivos orientados al cliente	0	3	15	3	20,00%		X	
17. Señale SI o NO, cuáles de las siguientes estrategias tiene implementadas en su empresa:								
Estrategias corporativas	0	3	15	3	20,00%		X	
Estrategias genéricas	0	3	15	3	20,00%		X	
Estrategias para el crecimiento de la empresa	0	3	15	3	20,00%		X	
18. ¿Tiene trazados indicadores de gestión para determinar la rentabilidad de la empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
19. Al final de un periodo se toma el tiempo necesario para hacer un análisis de los resultados obtenidos?	0	3	15	3	20,00%		X	

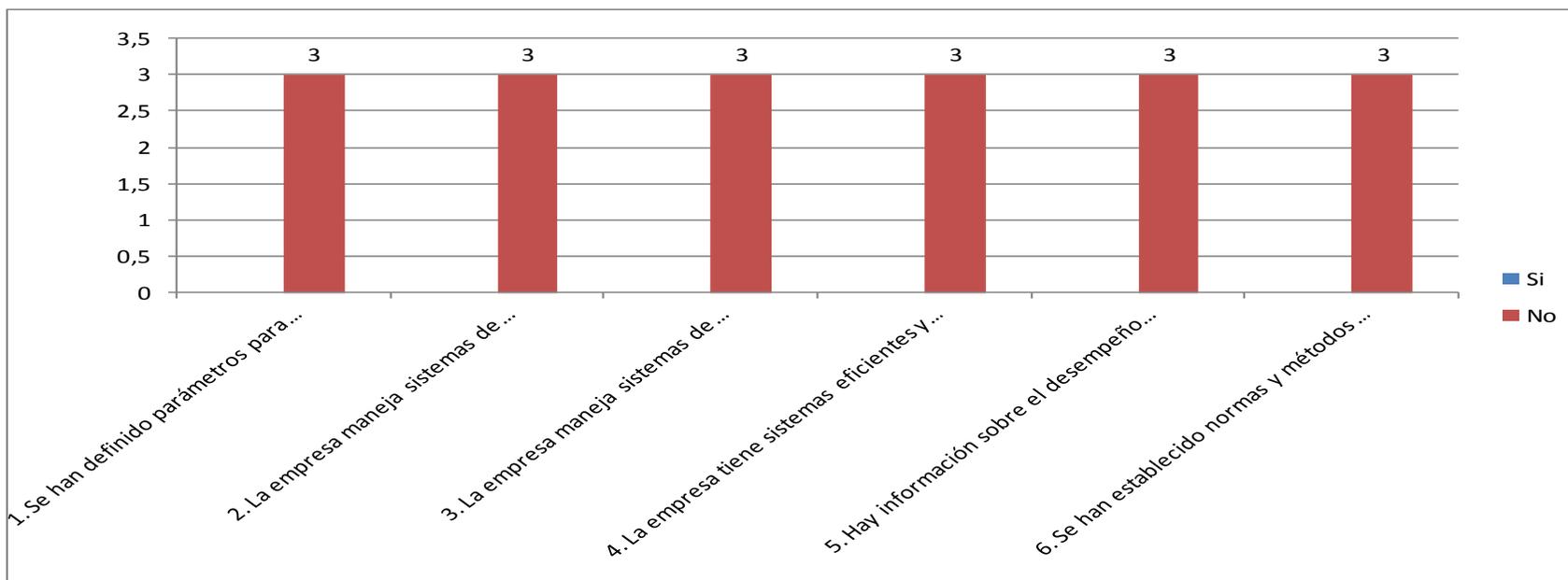


## CONTROL

**Tabla 3.- Resultados preguntas control**

Puntaje Asignado	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?	0	3	15	3	20,00%		X	La única fuente de control o fuente de información para determinar el desempeño de la empresa son los estados financieros. Estos se elaboran mensualmente y son la base de la elaboración de los impuestos. La gerencia manifiesta no saber qué tipo de controles puede implementar.
2. La empresa maneja sistemas de control de gestión?	0	3	15	3	20,00%		X	
3. La empresa maneja sistemas de control operativos?	0	3	15	3	20,00%		X	
4. La empresa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?	0	3	15	3	20,00%		X	
5. Hay información sobre el desempeño de la empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
6. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	

Gráfico 3 Resultados preguntas control



Fuente: Los Autores

En la gráfica 3 se evidencia que no existe ningún tipo de sistema de control implementado en la empresa actualmente.

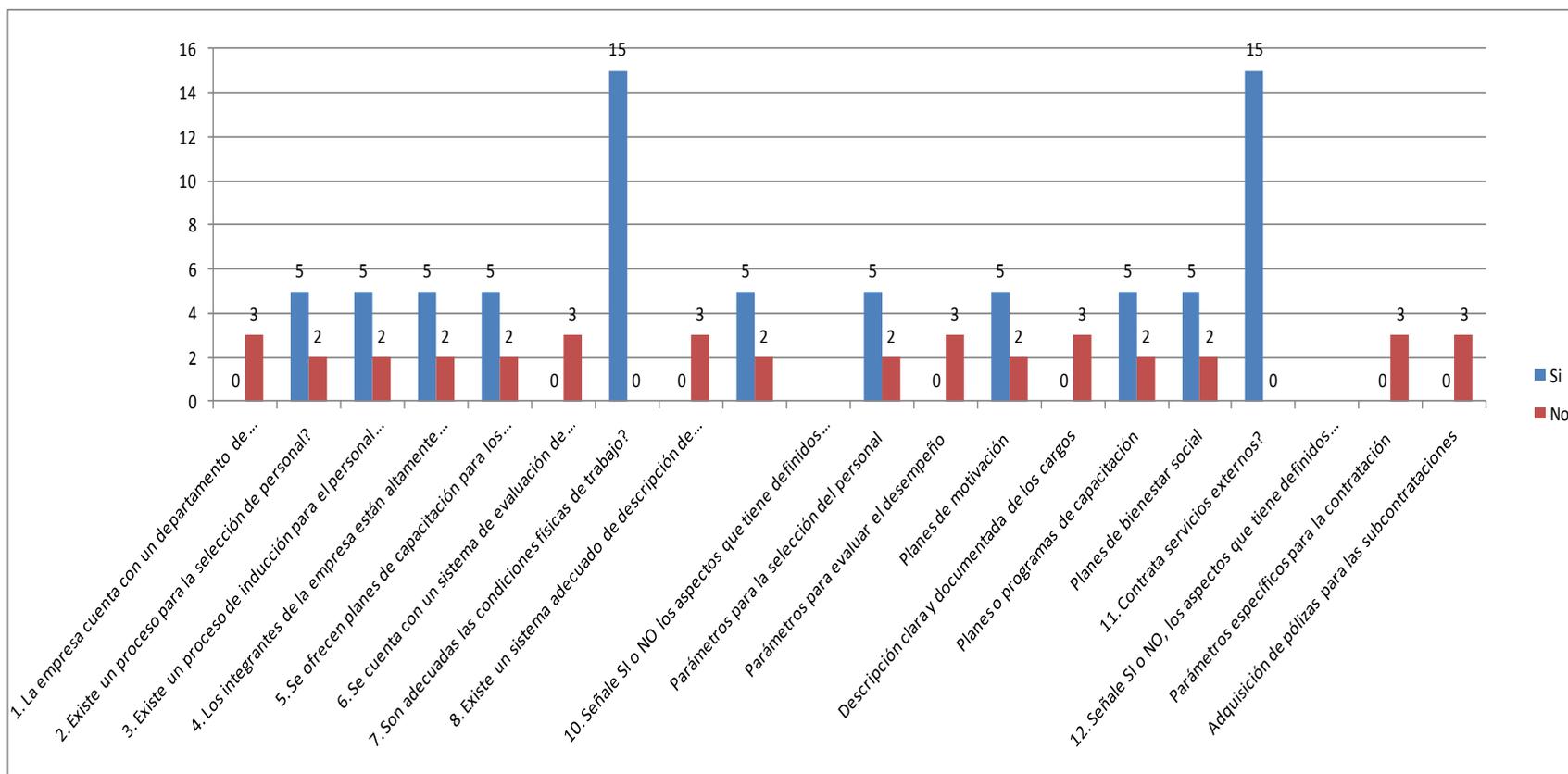
## PERSONAL

Tabla 4.- Resultados preguntas personal

Puntaje Asignado	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. La empresa cuenta con un departamento de personal o de Recursos Humanos?	0	3	15	3	20,00%		X	La gerencia manifiesta que no existe Departamento de personal dado que el tamaño de su planta de personal no lo amerita. Las actividades de contratación de personal son ejercidas directamente por la gerente y generalmente solo se contrata personas de la familia, amigos y recomendados. Aunque existen varios cargos definidos claramente (Gerente, Contador, Asistente de gerencia y Auxiliar de oficios varios), no están diseñados los manuales de funciones ni procedimientos para el desarrollo de las actividades. No se establecen planes de motivación ni capacitación para los empleados actuales. Las actividades de desarrollo del personal son nulas.
2. Existe un proceso para la selección de personal?	5	2	15	7	46,67%		X	
3. Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?	5	2	15	7	46,67%		X	
4. Los integrantes de la empresa están altamente motivados?	5	2	15	7	46,67%		X	
5. Se ofrecen planes de capacitación para los integrantes de la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	
6. Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?	0	3	15	3	20,00%		X	
7. Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?	15	0	15	15	100,00%	X		
8. Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?	0	3	15	3	20,00%		X	
9. La empresa tiene un sistema de administración de salarios?	5	2	15	7	46,67%		X	
10. Señale SI o NO los aspectos que tiene definidos en la empresa para con el personal contratado:							X	
Parámetros para la selección del personal	5	2	15	7	46,67%		X	
Parámetros para evaluar el desempeño	0	3	15	3	20,00%		X	
Planes de motivación	5	2	15	7	46,67%		X	
Descripción clara y documentada de los cargos	0	3	15	3	20,00%		X	
Planes o programas de capacitación	5	2	15	7	46,67%		X	
Planes de bienestar social	5	2	15	7	46,67%		X	
11. Contrata servicios externos?	15	0	15	15	100,00%	X		
12. Señale SI o NO, los aspectos que tiene definidos en la contratación de servicios externos:								
Parámetros específicos para la contratación	0	3	15	3	20,00%		X	
Adquisición de pólizas para las subcontrataciones	0	3	15	3	20,00%		X	

En la tabla 4, los resultados respecto al personal se ubican por debajo del 60%. En este sentido se tienen muchas carencias.

Gráfico 4 Resultados preguntas personal



Fuente: Los Autores

En la gráfica 4 se destaca que dos respuestas obtienen un porcentaje del 100%, uno corresponde a las condiciones físicas de trabajo, y la otra a la contratación de servicios externos.

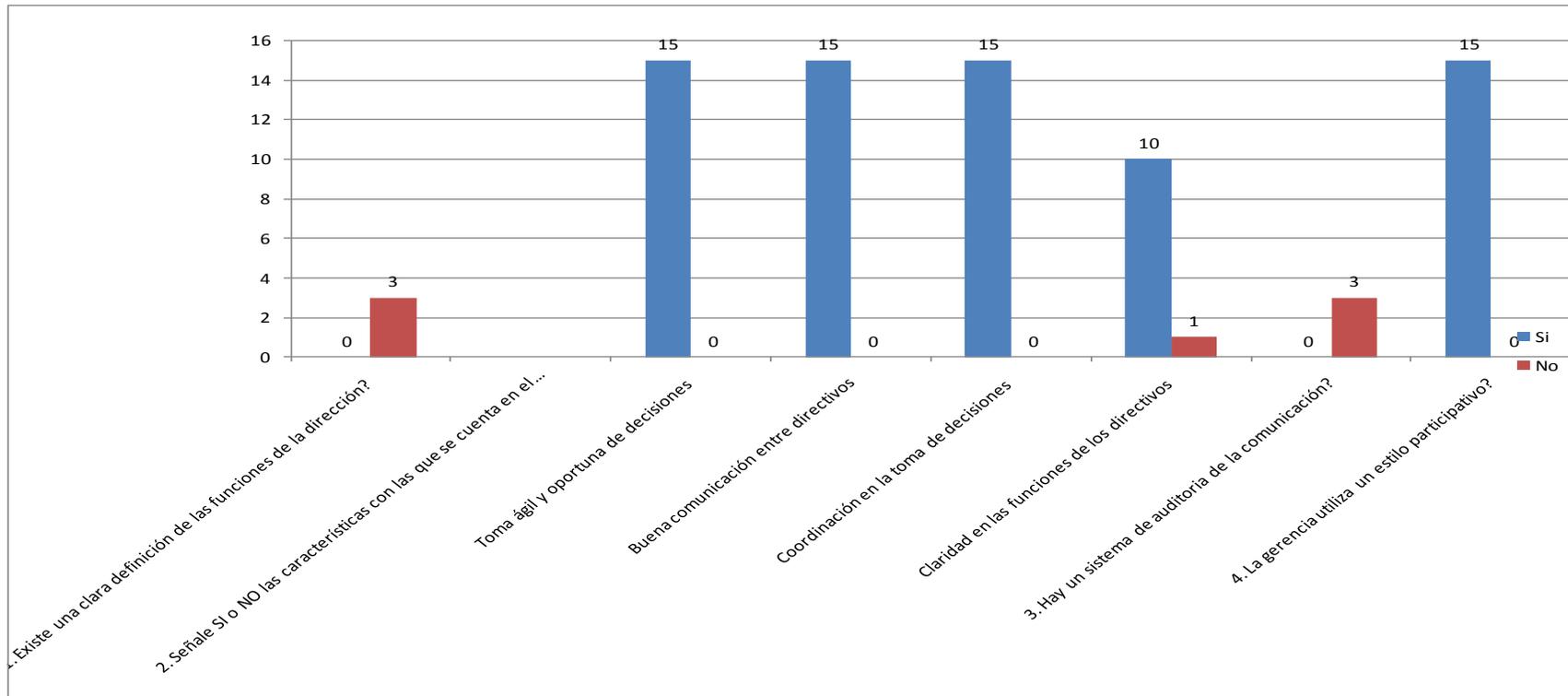
## DIRECCION

**Tabla 5 Resultados preguntas dirección**

Puntaje Asignado	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. Existe una clara definición de las funciones de la dirección?	0	3	15	3	20,00%		X	Se presentan fortalezas en cuanto a la claridad de las funciones de los directivos y la coordinación entre las actividades de estos y el resto del personal. Hay buena comunicación, aunque se destaca que la toma de decisiones esta netamente en cabeza de la gerente.
2. Señale SI o NO las características con las que se cuenta en el área directiva:								
Toma ágil y oportuna de decisiones	15	0	15	15	100,00%	X		
Buena comunicación entre directivos	15	0	15	15	100,00%	X		
Coordinación en la toma de decisiones	15	0	15	15	100,00%	X		
Claridad en las funciones de los directivos	10	1	15	11	73,33%	X		
3. Hay un sistema de auditoria de la comunicación?	0	3	15	3	20,00%		X	
4. La gerencia utiliza un estilo participativo?	15	0	15	15	100,00%	X		

En la tabla 5 se destaca que varias respuestas obtuvieron porcentajes por encima del 60%, destacándose varias fortalezas en cuanto a dirección.

Gráfico 5 Resultados preguntas dirección



Fuente: Los Autores

En la gráfica 5 se observan altos porcentajes en cuanto a la toma de decisiones y la claridad de las funciones de los directivos.

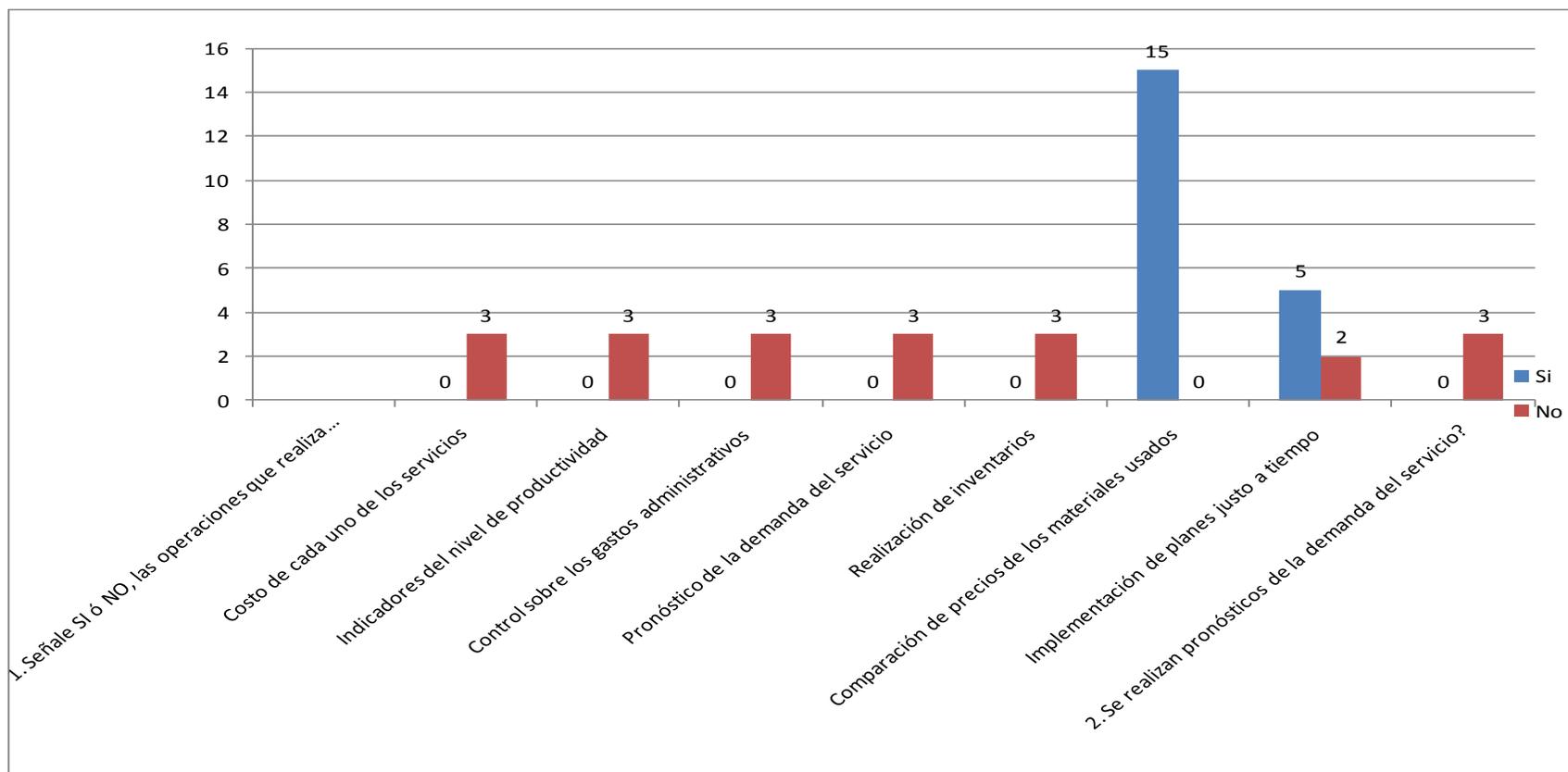
## PRODUCCIÓN

**Tabla 6.- Resultados preguntas producción**

Puntaje Asignado	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. Señale SI ó NO, las operaciones que realiza actualmente dentro de su empresa:								Hasta la fecha no se han realizado estudios de costos para determinar si los precios propuestos son acordes con los costos. Los precios se fundamentan en la cantidad de trabajo que demande un servicio y la responsabilidad. Por ejemplo, si los servicios demandan la digitación de 10 o 100 facturas, o la elaboración de los impuestos, los precios varían. Estos precios son determinados por el Contador de la empresa.
Costo de cada uno de los servicios	0	3	15	3	20,00%		X	
Indicadores del nivel de productividad	0	3	15	3	20,00%		X	
Control sobre los gastos administrativos	0	3	15	3	20,00%		X	
Pronóstico de la demanda del servicio	0	3	15	3	20,00%		X	
Realización de inventarios	0	3	15	3	20,00%		X	
Comparación de precios de los materiales usados	15	0	15	15	100,00%	X		
Implementación de planes justo a tiempo	5	2	15	7	46,67%		X	
2. Se realizan pronósticos de la demanda del servicio?	0	3	15	3	20,00%		X	

La producción de los servicios ofrece respuestas en su mayoría del 20%, representadas en la tabla 6.

Gráfico 6 Resultados preguntas producción



Fuente: Los Autores

La única respuesta con porcentaje del 100% es la pertinente a la comparación de precios de los materiales usados para la prestación de los servicios, que para el caso es principalmente papelería e implementos de oficina.

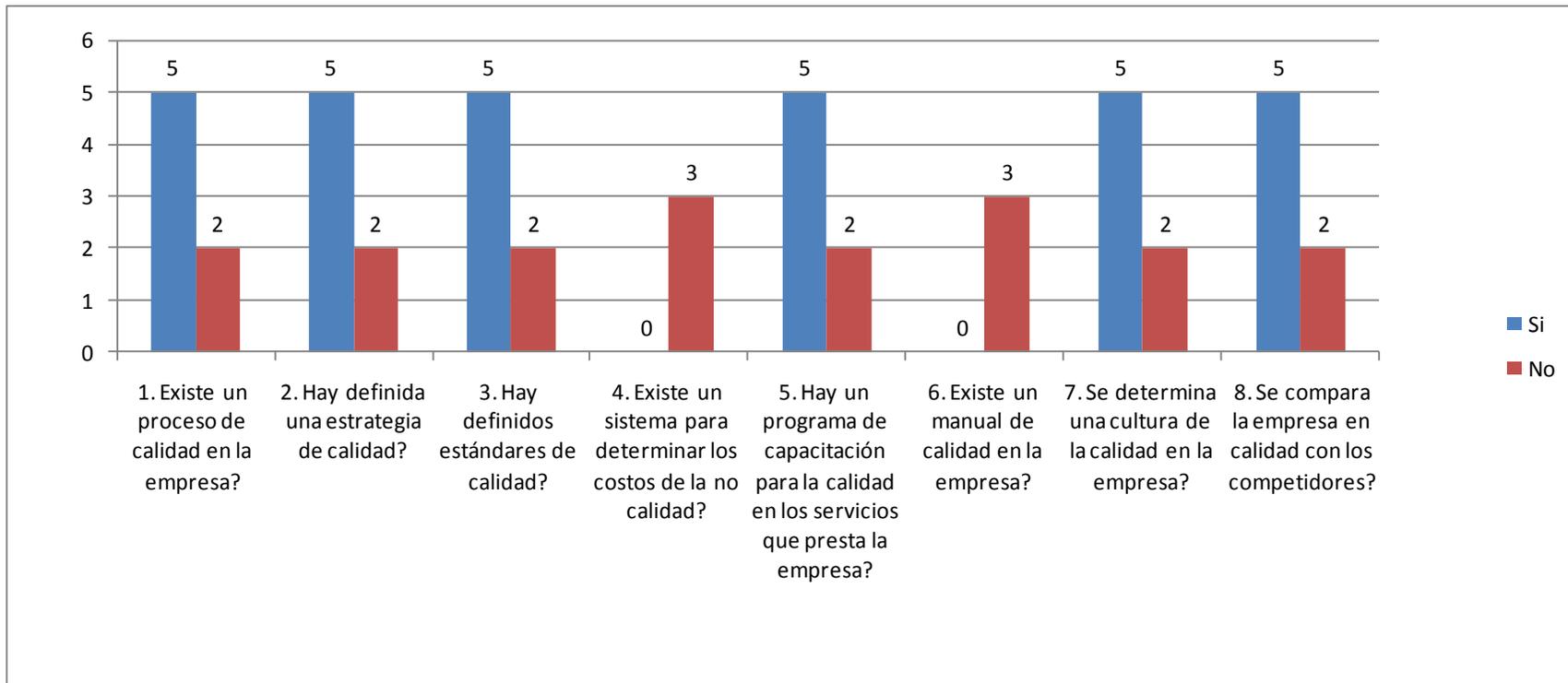
## CALIDAD

**Tabla 7 Resultados preguntas calidad**

	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
	Si	No						
1. Existe un proceso de calidad en la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	Se observa una gran preocupación de la gerencia por la calidad del servicio, y establecer relaciones de largo plazo con el cliente a partir del buen servicio y la calidad del mismo. La gerente contempla la implementación de la certificación de gestión de la calidad como estrategia de mercado para atraer clientes y garantizar la calidad de los servicios prestados.
2. Hay definida una estrategia de calidad?	5	2	15	7	46,67%		X	
3. Hay definidos estándares de calidad?	5	2	15	7	46,67%		X	
4. Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?	0	3	15	3	20,00%		X	
5. Hay un programa de capacitación para la calidad en los servicios que presta la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	
6. Existe un manual de calidad en la empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
7. Se determina una cultura de la calidad en la empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	
8. Se compara la empresa en calidad con los competidores?	5	2	15	7	46,67%		X	

En la tabla 7 se observa que los aspectos de calidad están ubicados principalmente en un 47%.

Gráfico 7 Resultados preguntas calidad



Fuente: Los Autores

En la gráfica 7 se observa un término medio en todos los temas de calidad.

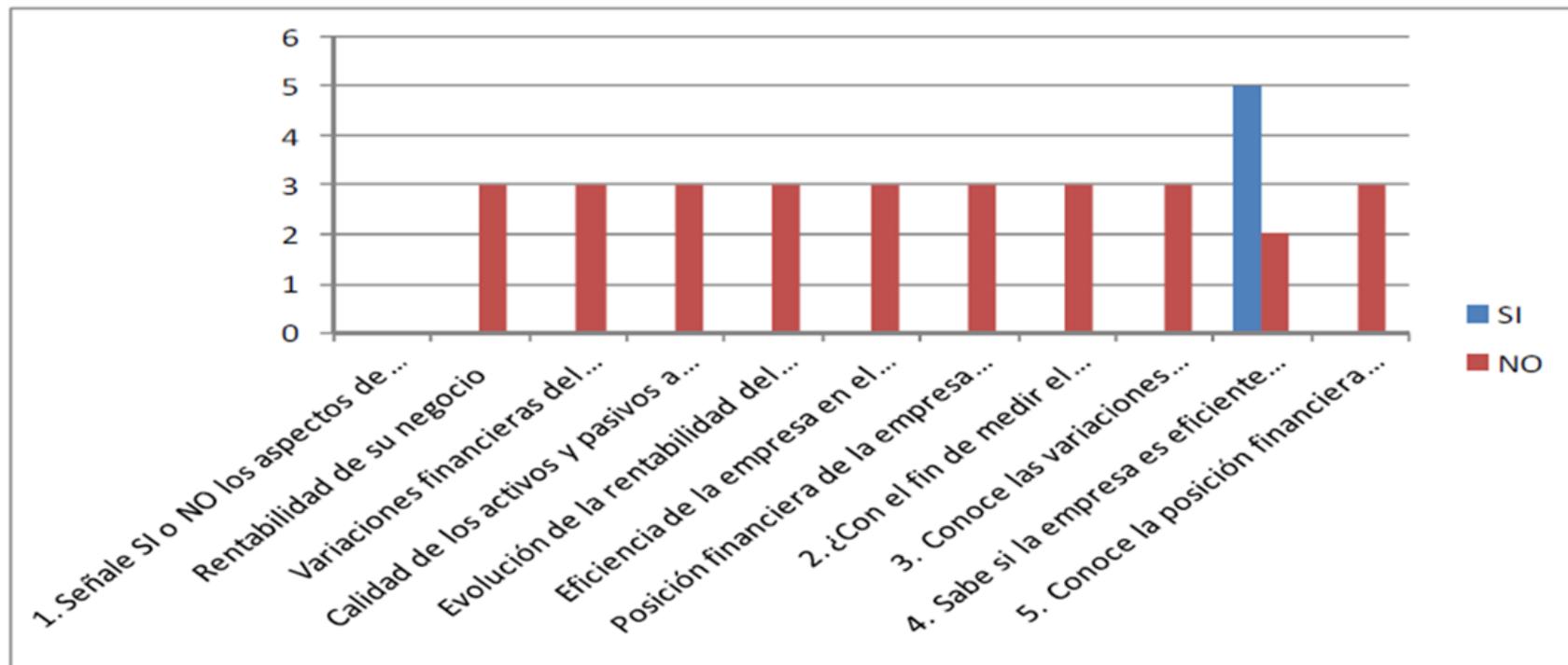
## ÁREA FINANCIERA

Tabla 8 Resultados preguntas área financiera

	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	Puntaje Asignado							
	5	1						
	Si	No						
1. Señale SI o NO los aspectos de los cuales tiene conocimiento:								Hasta la fecha no se han diseñado indicadores financieros como fuente de información para la toma de decisiones. Aunque se hacen oportunamente los estados financieros, no se usa la información mas que para efectos del pago de los impuestos.
Rentabilidad de su negocio	0	3	15	3	20,00%		X	
Variaciones financieras del negocio en los últimos cuatro años	0	3	15	3	20,00%		X	
Calidad de los activos y pasivos a corto plazo	0	3	15	3	20,00%		X	
Evolución de la rentabilidad del negocio	0	3	15	3	20,00%		X	
Eficiencia de la empresa en el manejo de recursos	0	3	15	3	20,00%		X	
Posición financiera de la empresa dentro del sector	0	3	15	3	20,00%		X	
2. ¿Con el fin de medir el desempeño de su empresa hace uso de algún tipo de razones financieras?	0	3	15	3	20,00%		X	
3. Conoce las variaciones financieras de la empresa en los últimos años?	0	3	15	3	20,00%		X	
4. Sabe si la empresa es eficiente en el manejo de sus recursos?	5	2		7			X	
5. Conoce la posición financiera de la empresa en el sector?	0	3	15	3	20,00%		X	

La mayoría de respuestas representadas en la tabla 8 se ubican en un 20%.

Gráfico 8 Resultados preguntas área financiera



Fuente: Los Autores

La única respuesta con más del 20% es la relacionada con la eficiencia en el manejo de los recursos.

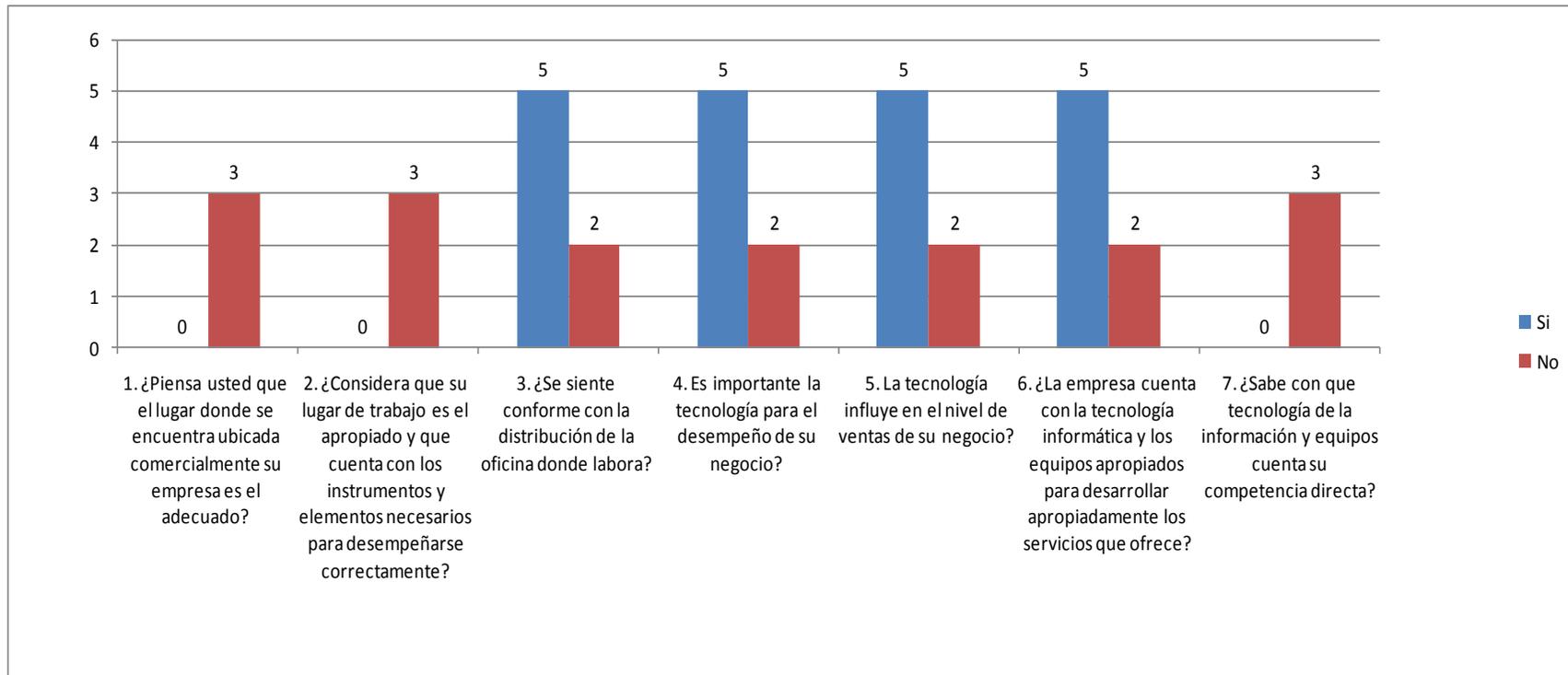
## TECNOLOGIA

**Tabla 9 Resultados preguntas área de tecnología**

	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	Puntaje Asignado							
	5	1						
	Si	No						
1. ¿Piensa usted que el lugar donde se encuentra ubicada comercialmente su empresa es el adecuado?	0	3	15	3	20,00%		X	La gerente expresa que por cuestión de costos, aun no contempla el funcionamiento de la oficina en otro lugar distinto a donde funciona actualmente. Se observa que las instalaciones son incómodas y poco espaciosas. Aunque el personal que labora actualmente es poco (3 personas) cuentan con una sola oficina de 3m x 3m, un computador de escritorio y dos computadores portátiles.
2. ¿Considera que su lugar de trabajo es el apropiado y que cuenta con los instrumentos y elementos necesarios para desempeñarse correctamente?	0	3	15	3	20,00%		X	
3. ¿Se siente conforme con la distribución de la oficina donde labora?	5	2	15	7	46,67%		X	
4. Es importante la tecnología para el desempeño de su negocio?	5	2	15	7	46,67%		X	
5. La tecnología influye en el nivel de ventas de su negocio?	5	2	15	7	46,67%		X	
6. ¿La empresa cuenta con la tecnología informática y los equipos apropiados para desarrollar apropiadamente los servicios que ofrece?	5	2	15	7	46,67%		X	
7. ¿Sabe con que tecnología de la información y equipos cuenta su competencia directa?	0	3	15	3	20,00%		X	

En la tabla 9 se determina que las respuestas se distribuyen en porcentajes del 20% y 47%

Gráfico 9 Resultados preguntas área de tecnología



Fuente: Los Autores

En la gráfica anterior se observa que la tecnología resulta importante para la empresa.

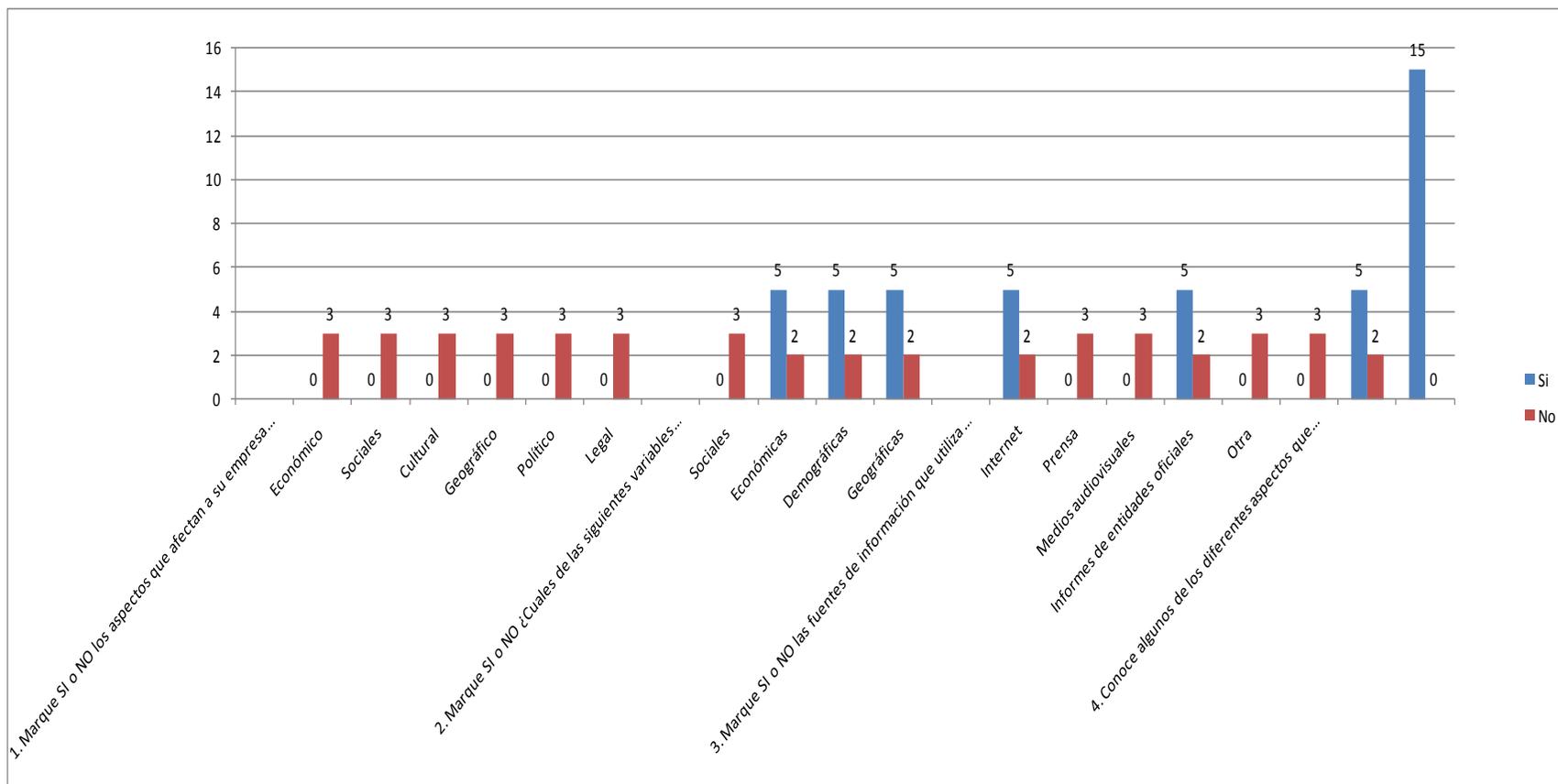
## ENTORNO EXTERNO

**Tabla 10 Resultados preguntas entorno externo**

	Valor Absoluto		Puntaje esperado	Puntaje Obtenido	Porcentaje de Cumplimiento	Fortaleza	Debilidad	Observaciones
	5	1						
Puntaje Asignado	Si	No						
1. Marque SI o NO los aspectos que afectan a su empresa y de los cuales usted posee algún conocimiento:								La gerencia expresa que no identifica claramente los factores externos del mercado y la economía que le pueden afectar a su empresa. Piensa que el único factor que puede afectar su negocio es la creciente competencia de contadores independientes. Sin embargo, si determina que las frecuentes reformas tributarias que obligan a que cada vez más personas tengan que pagar impuestos y realizar contabilidad han favorecido el crecimiento de la empresa y la existencia de un amplio mercado.
Económico	0	3	15	3	20,00%		X	
Sociales	0	3	15	3	20,00%		X	
Cultural	0	3	15	3	20,00%		X	
Geográfico	0	3	15	3	20,00%		X	
Político	0	3	15	3	20,00%		X	
Legal	0	3	15	3	20,00%		X	
2. Marque SI o NO ¿Cuales de las siguientes variables externas considera que deben evaluarse en su empresa?								
Sociales	0	3	15	3	20,00%		X	
Económicas	5	2	15	7	46,67%		X	
Demográficas	5	2	15	7	46,67%		X	
Geográficas	5	2	15	7	46,67%		X	
3. Marque SI o NO las fuentes de información que utiliza para el análisis de las variables externas que afectan a su empresa								
Internet	5	2	15	7	46,67%		X	
Prensa	0	3	15	3	20,00%		X	
Medios audiovisuales	0	3		3				
Informes de entidades oficiales	5	2	15	7	46,67%		X	
Otra	0	3	15	3	20,00%		X	
4. Conoce algunos de los diferentes aspectos que amenazan su empresa?	0	3	15	3	20,00%		X	
5. ¿Considera usted que la situación económica y social del país favorece el crecimiento de su empresa?	5	2	15	7	46,67%		X	
6. Identifica el sector económico dentro del que su empresa debe ofrecer sus servicios?	15	0	15	15	100,00%	X		

La mayoría de respuestas del entorno externo se ubican en el 20%

Gráfico 10 Resultados preguntas entorno externo



Fuente: Los Autores

La única respuesta ubicada con el 100% es la pertinente al conocimiento del sector.

## **CAPITULO IV**

### **4 MARCO PROPOSITIVO**

#### **IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MERPHY DEL CANTÓN URDANETA PROVINCIA DE LOS RÍOS**

##### **4.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

Siguiendo con el desarrollo del plan estratégico, a continuación se plantea el direccionamiento estratégico propuesto para la empresa Merphy.

##### **MISIÓN**

La misión es, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?

- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuál son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores.

En el desarrollo del presente trabajo y en base a lo descrito por el autor Humberto Serna Gómez y respondiendo a las preguntas sugeridas por el autor se diseñó la siguiente misión para la empresa Merphy S.A.

“Prestamos servicios profesionales en orientación, asesoría y realización de tareas contables, tributarias y financieras, a personas y empresas de todos los sectores económicos. Para esto tenemos disponible un equipo de trabajo eficiente y un sistema de información adecuado para las necesidades de cada cliente.”

## **VISIÓN**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de los que una empresa es y quiere ser en el futuro.

Por ello, el ejercicio de definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

En relación a la visión se diseñó la siguiente, teniendo en cuenta al autor Humberto Serna Gómez para la empresa Merphy S.A.

“Merphy S.A. se propone para el año 2013 ser una empresa reconocida a nivel provincial en concepto de prestación de servicios contables, tributarios y financieros”.

## **VALORES CORPORATIVOS**

La organización como sistema social, contiene relaciones sociales que identifican a los individuos y definen las características axiológicas de las instituciones, la cultura, como elemento principal de dicho proceso, constituye el eslabón inicial donde se define la filosofía organizacional.

De acuerdo a lo anterior se establecieron los siguientes valores corporativos para Merphy S.A.:

**Competitividad y liderazgo:** Nuestras acciones están encaminadas al fortalecimiento de los servicios que prestamos y al posicionamiento de la calidad los mismos para la plena satisfacción de los clientes.

**Ética:** Tenemos y aplicamos permanentemente normas de comportamiento legal, éticas y morales al ejercicio de la profesión y servicios prestados.

**Liderazgo:** Fomentamos en nuestros colaboradores el liderazgo y la toma de decisiones adecuadas, oportunas y pertinentes.

**Espíritu de Equipo:** Contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Valoramos el aporte brindado por cada miembro del equipo.

**Excelencia:** Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Éstos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Así, con base en lo planteado por el autor Humberto Serna, se plantean los siguientes principios corporativos:

**Eficiencia.** Merphy S.A. Cuenta con experiencia en las diferentes ramas de la contabilidad y la parte tributaria a fin de desarrollar de manera eficiente los servicios prestados.

**Calidad.** Se cuenta con permanente capacitación y actualización de los consultores prestadores del servicio, para garantizar la calidad del mismo.

**Oportunidad en la respuesta.** Los clientes cuentan con un servicio oportuno y acorde con sus necesidades a nivel contable, tributario, financiero y administrativo.

## **OBJETIVOS CORPORATIVOS**

Tomando como base el diagnóstico estratégico con sus pertinentes estrategias, se proponen los siguientes objetivos corporativos para la empresa Merphy S.A.:

### **Objetivo de crecimiento**

Para el año 2013, Merphy S.A. se propone contar con una nueva oficina, por concepto de la prestación de servicios contables y tributarios.

### **Objetivo de desarrollo humano**

Lograr un buen nivel de desarrollo humano en el equipo de trabajo para obtener una ventaja competitiva por la calidad de los conocimientos y una clara orientación hacia el servicio y plena satisfacción del cliente.

### **Objetivo de orientación hacia el cliente**

Identificar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad en la prestación de los servicios, la atención y la oportunidad del servicio a fin de establecer correctivos para superar las falencias.

## **OPCIONES ESTRATÉGICAS**

Con base en los objetivos globales propuestos para la empresa Merphy S.A., se establecen las alternativas estratégicas adecuadas para el logro de estos objetivos.

Análisis estratégico. Con la metodología de análisis estratégico propuesta en el texto de Humberto Serna, se propone identificar las alternativas estratégicas más adecuadas para el logro de los objetivos. Así, se elige un grupo de estrategias concéntricas tomando en cuenta que son aquellas estrategias encaminadas a un área funcional de la empresa, pero que afectan el desempeño y resultados de toda la organización.

Por ejemplo, una estrategia consistente en el diseño y ejecución de un plan de mercadeo (aspecto pertinente al área de mercados), afecta todo el desempeño empresarial, dado que las mayores ventas pueden generar mayores utilidades y mayores beneficios para los empleados y socios.

Para Merphy S.A., las estrategias que se proponen y que efectivamente se evidencian en la elaboración de la matriz DOFA, son:

Diseñar un plan de mercados orientado a abarcar más clientes y aumentar las ventas. Esta estrategia debe permitir incrementar las ventas y fortalecer la imagen de la empresa entre sus clientes además de atraer nuevos clientes. Esa estrategia se identifica con el objetivo corporativo de tener ingresos superiores a \$ 25.000 dólares en el año 2012.

Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad y captar nuevos clientes. Esta estrategia también contribuye al fortalecimiento de la imagen de la empresa y mayor competitividad en el mercado. Esta estrategia se identifica con el objetivo que busca identificar los niveles de satisfacción del cliente para proponer mejoras. Igualmente con el objetivo de comprometer al personal con la calidad del servicio y la atención al cliente.

**Formulación estratégica.** Una vez realizado el análisis estratégico, se inicia la selección de los proyectos estratégicos o áreas estrategias que integran el plan estratégico general para Merphy S.A. De acuerdo con cada proyecto estratégico, se diseñan los planes de acción pertinentes.

- **Proyectos estratégicos**

**Proyecto estratégico 1:** Debemos realizar una investigación de mercados y con base en sus resultados diseñar un plan de mercadeo adecuado para la empresa y sus servicios.

**Proyecto estratégico 2:** Debemos hacer una encuesta de satisfacción y expectativas para conocer mejor a los clientes, definir sus necesidades y con base en esto diseñar un plan de servicio al cliente.

**Proyecto estratégico 3:** Es necesario comprometer al personal de la empresa con la calidad del servicio, la importancia de la satisfacción del cliente y la necesidad de proyectar una imagen de seguridad y calidad en los servicios.

**Desarrollo de las Estrategias.** Para el logro de los proyectos estratégicos es necesario establecer las estrategias básicas para cada uno de ellos. Es decir, se establecen las acciones concretas sobre las cuales sea posible determinar tareas específicas para cada uno de los proyectos estos estratégicos.

A continuación se elaboran las matrices correspondientes para cada proyecto estratégico:

Nombre del proyecto estratégico 1: Diseñar un plan de mercadeo adecuado para la empresa y sus servicios.	Responsable
Estrategias para su desarrollo	
Diseñar e implementar una investigación de mercados	Gerente General
Diseñar un plan de mercados acorde con los resultados de la investigación	
Implementar las estrategias del plan de mercadeo	
Determinar los indicadores de seguimiento del plan de mercadeo y hacer seguimiento.	

Nombre del proyecto estratégico 2: Diseñar un plan de servicio al cliente	Responsable
Estrategias para su desarrollo	
Diseñar e implementar una encuesta de satisfacción del cliente.	Gerente General
Diseñar un plan de servicio al cliente	
Implementar las estrategias propuestas en el plan de servicio al cliente.	
Establecer indicadores y hacer seguimiento del plan de servicio al cliente.	

Nombre del proyecto estratégico 3: Comprometer al personal de la empresa con la calidad del servicio, la importancia de la satisfacción del cliente	Responsable
Estrategias para su desarrollo	
Identificar las necesidades de capacitación del personal	Gerente General
Diseñar un plan de capacitación para el personal.	
Implementar el plan de capacitación	
Establecer indicadores y hacer seguimiento al plan de capacitación	
Establecer actividades de bienestar	

Fuente: Los Autores

## PLANES DE ACCIÓN

Para el desarrollo de los proyectos estratégicos, así como de las acciones encaminadas a lograrlos, se determina el siguiente plan de acción:

De implementarse el plan estratégico se puede lograr un aumento en ventas del 30% en promedio cada año. Igualmente se presupuestan incrementos en los gastos por honorarios y otros gastos tomando en cuenta que estos deben aumentar en la medida que aumenten las ventas.

El debido logro de los objetivos debe permitir que los ingresos actuales de la empresa prácticamente se cuadripliquen en el término de cinco años, no obstante hay que implementar las estrategias de mercadeo que serán

las que mayor apoyo brindaran al incremento de las ventas.

Aunque los gastos de funcionamiento y de personal se incrementan en un 30% cada año, siendo coherentes con el incremento en ingresos, es probable que algunos rubros se aumenten por encima de este porcentaje a causa de que los honorarios por servicios contables y tributarios pueden ser mucho más altos respecto a los planteados dependiendo de la calidad o reconocimiento del profesional que los presta.

La empresa actualmente percibe ingresos bajos debido a que cuenta con pocos clientes. Las estrategias propuestas deben permitir lograr abarcar un mayor número de estos y a su vez reflejar más ingresos.

A nivel administrativo, la implementación de las estrategias y del direccionamiento estratégico dará a la empresa una imagen más seria y segura en el mercado, pues actualmente no cuenta con estos aspectos y nos los presenta o publica en ninguna parte.

La capacitación es otro de los aspectos relevantes del plan estratégico, pues de esta depende que tanto directivos como empleados se comprometan en la mejora de la calidad del servicio y los objetivos de crecimiento de la empresa.

## **4.2 CONCLUSIONES**

Respecto a la solución del problema de investigación se establece un plan estratégico acorde con los datos obtenidos del análisis interno y externo de la empresa, los cuales confluyen en el FODA. Se destaca la propuesta de estrategias encaminadas a incrementar los ingresos mediante un plan de mercadeo, y mejorar la calidad del servicio mediante la capacitación de los empleados y un plan de servicio al cliente.

Dentro de las debilidades más relevantes halladas en la investigación, se destaca la ausencia total de estrategias de mercado planeadas y ejecutadas con conciencia de lo que se desea obtener. Los propietarios de la empresa ejecutan personalmente estas actividades acudiendo a ofrecer directamente los servicios a conocidos y familiares.

Por tal razón resulta obvio el poco número de clientes que poseen y los largos periodos de tiempo para el ingreso de clientes nuevos.

Igualmente, se establece un plan estratégico documentado que propone objetivos y estrategias claros, además del direccionamiento pertinente. De estos aspectos carece la empresa hasta el momento.

Con respecto a los objetivos planteados en el trabajo, de cada uno de ellos se logra lo siguiente:

**Objetivo No. 1:** Formular el direccionamiento estratégico de la empresa a fin de establecer el marco de referencia de sus actividades: Con respecto a esto, la empresa contaba con una misión y visión que no se relacionaban con las actividades que ejecutan actualmente, por lo cual se diseñan nuevamente estos aspectos y se plantean valores, principios y objetivos corporativos.

**Objetivo No. 2:** Realizar un diagnóstico de la empresa Merphy S.A. mediante la herramienta FODA que permita formular el plan estratégico a seguir:

En este sentido se realiza el análisis interno y externo pertinente, mediante la aplicación de instrumentos como la encuesta y la observación.

Entre los resultados más relevantes se destaca la falta de diseño e implementación de planes, dado que se carece en absoluto de ellos y por tal razón no se le da un norte o proyección a la empresa. Con base en el FODA se hace el diseño de las estrategias para desarrollar y lograr los objetivos propuestos por la gerencia.

**Objetivo No. 3:** Establecer los aspectos de seguimiento y evaluación del plan: En cada una de las tareas se plantean indicadores de gestión y seguimiento para poder establecer los resultados del plan.

**Objetivo No. 4:** Determinar la inversión económica, la relación costo beneficio para la implementación del plan estratégico en Merphy S.A.: Se establecen los costos de implementación con base en las posibilidades de la Gerencia, pues aunque el plan puede resultar más costoso si se contratase de manera externa la ejecución del mismo, la gerente de Merphy S.A. expone que no cuenta con los recursos para esto, y que apelara a los recursos propios tanto de personal como económicos dentro de sus posibilidades.

Así mismo, de las hipótesis planteadas se destaca lo siguiente:

**Hipótesis 1.** “Para el sector donde se ubican las empresas que prestan servicios contables y tributarios, los conceptos de planeación estratégica resultan pertinentes, pues esto permite orientar los negocios y establecer una herramienta que direcciona sus objetivos.”

Dentro del sector de las empresas de servicios, la planeación estratégica se considera una herramienta útil para el desarrollo y crecimiento de las empresas, especialmente de aquellas clasificadas como Pymes.

No obstante, el uso de esta herramienta resulta poco evidente, y las actividades de la gerencia se limitan a la ejecución sin planeación, dejando expuesta a la empresa a los diversos riesgos del medio, con variadas debilidades que muchas veces el gerente o Administrador no ha

evidenciado precisamente por la falta de planes.

**Hipótesis 2.** Una propuesta de planeación estratégica le permitirá a la empresa Merphy S.A., fortalecer la imagen en el mercado de los servicios que presta:

Si bien se plantea la planeación y el direccionamiento, el fortalecimiento de la imagen se debe observar en el largo plazo dado que hasta ahora se van a implementar estos conceptos.

**Hipótesis 3.** De implementarse la propuesta de planeación estratégica para la empresa Merphy S.A., se pueden lograr los objetivos de manera sistemática y organizada, lo que implica el uso de herramientas de diagnóstico, análisis de datos e indicadores de gestión:

En este sentido, se logra proponer los objetivos y realizar el diagnóstico pertinente. Con los resultados del diagnóstico se proponen las estrategias que son base de desarrollo de todo el plan.

Por otra parte, el ejercicio de implementar un diagnóstico estratégico para la empresa Merphy S.A., permitió que se obtuviera experiencia profesional en el levantamiento de información empresarial para lograr establecer un plan estratégico.

Esta experiencia permite un acercamiento importante a la realidad de las empresas Ecuatorianas, y se pone en práctica el criterio profesional de La profesión de Administradora de Empresas.

Hasta el momento la gerente de la empresa Merphy S.A., no había contemplado la implementación de criterios de planeación estratégica.

La experiencia en este sentido le ha permitido detectar todas las falencias y carencias que hasta el momento no había contemplado antes, así, el trabajo realizado ha sido gratamente valorado por los directivos de la empresa quienes se muestran interesados en llevar a cabo las sugerencias planteadas en el plan.

Se destaca que una de las limitaciones que más prevalecen para la empresa Merphy S.A., son los recursos económicos de los que dispone para implementar El plan.

En este caso, es posible evidenciar la realidad de muchas pymes en Ecuador, que aunque tienen buenas intenciones para organizarse administrativamente y ejecutar estrategias que les permitan crecer y proyectarse, encuentran en el recurso económico una limitante difícil de superar.

La gerencia de Merphy S.A., Es consciente de la importancia de crecer y mantenerse en el mercado. Por eso una de sus fortalezas principales es la calidad del servicio y por tal razón no será difícil que las estrategias del plan estratégico tengan éxito.

Una de las estrategias más relevantes para la empresa es la relacionada con el aumento del mercado, pues esta le permitirá conseguir los recursos necesarios para lograr la implementación del plan estratégico, y a futuro implementar planes de mayores expectativas que le permitan posicionarse en el mercado.

No obstante, las inversiones en mercadeo suelen ser costosas si lo que se desea es un alto grado de efectividad sobre los resultados de ventas, y mientras la gerencia no sea consciente de las inversiones pertinentes, la empresa puede seguir relegada a tener pocos clientes y mantenerse estática por largos periodos de tiempo.

Se replantea el direccionamiento estratégico de la empresa con base en sus actividades actuales y las proyecciones que pretende alcanzar. Así, la empresa puede contar con una misión, visión y objetivos corporativos que puedan implementar en un brochure para darle una mejor imagen a la empresa.

La importancia del direccionamiento estratégico radica en la implementación del mismo junto con los objetivos y estrategias del plan, a fin de lograr las metas propuestas, de lo contrario, este direccionamiento pasa a ser un grupo de frases incluidas en un brochure o página web como sucede en muchas pequeñas y microempresas en Ecuador.

En términos generales, la planeación estratégica es una herramienta que si le generará a la empresa un mejor desempeño interno y una visión clara de lo que quiere en el mercado. Además, si los objetivos y las estrategias se llegan a implementar, el crecimiento propuesto le generará un incremento en las utilidades.

### **4.3 RECOMENDACIONES**

La empresa está en capacidad de fortalecer su imagen en el mercado, esto lo puede hacer con mayor presencia publicitaria en revistas especializadas y el diseño y puesta en la red de una página web.

Propender por la certificación de calidad en normas ISO, le permitirá a la empresa fortalecer su imagen en el mercado, y estar preparada para la llegada de competencia extranjera con la globalización.

Se sugiere el diseño e implementación de indicadores de gestión con el fin de evaluar diferentes aspectos de la organización.

Es importante considerar la ejecución del plan con asesoría o apoyo externo de un Administrador de Empresas, de tal manera que pueda orientar su implementación y evaluar los resultados pertinentes para observar la efectividad del mismo.

Se recomienda divulgar el plan estratégico entre los empleados y socios de la empresa, a fin de aunar fuerzas en pro de su ejecución y resultados positivos.

Es importante que la gerencia considere el traslado de sus oficinas a un lugar distinto de su casa de habitación. Esto permitiría a la empresa ofrecer una imagen más seria y acceder a mayor número de clientes dependiendo de su ubicación.

Adicionalmente puede tener un sitio de trabajo más apropiado, pues en el que opera actualmente la empresa no se considera adecuado y suficientemente cómodo.

Es importante iniciar actividades de la organización como por ejemplo el diseño de manuales de funciones y procedimientos. Esto por que actualmente se carece de ellos y en la medida que crezca la empresa se hará necesario.

#### 4.4 BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación. México, Pearson Prentice Hall.2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 5a. ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2002.
- GOFFEE, Rob. El carácter organizacional: Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona: Granica, 2001.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México: Tercera Edición Mc Graw-Hill de Management.2002
- JARAMILLO José Carlos. Dirección Estratégica. México: Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.2002
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Elementos de Administración. 5ª ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2001
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación. 3a. ED. Bogotá: McGraw-Hill, 2001.

**ANEXOS**

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO

### ORGANIZACIÓN

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnostico de la empresa.		
ORGANIZACIÓN		
	Si	No
1. Es clara la estructura organizacional de la empresa?		
2. Existe un organigrama explicito?		
3. Todo el personal conoce con claridad sus funciones?		
4. Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?		
5. Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?		
6. La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos de la empresa?		
7. La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?		
8. Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?		
9. Se han definido sistemas de control y evaluación?		

## ANEXO 2 CUESTIONARIO

### PLANEACIÓN

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnóstico de la empresa.		
PLANEACION		
	Si	No
1. Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la Empresa?		
2. La empresa toma el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?		
3. Se ha analizado la cultura corporativa?		
4. Se ha realizado una auditoria interna de la empresa?		
5. Se conoce la competencia, sus capacidades y estrategias?		
6. La empresa observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?		
7. La empresa analiza y anticipa las necesidades de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, socios y empleados?		
8. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?		
9. Tiene planteada y documentada la misión de su empresa?		
10. Tiene planteada y documentada la visión de su empresa?		
11. Tiene definidos principios corporativos para su empresa?		
12. Define y documenta valores para su empresa?		
13. Define y documenta principios de calidad?		
14. ¿Tiene para cada uno de los servicios que presta algún tipo de estándar de calidad?		
15. Según los resultados que obtiene en términos de satisfacción el cliente. ¿Considera que su empresa es competitiva?		
16. Señale SI o NO, cuáles de los siguientes objetivos ha trazado para su empresa:		
Objetivos corporativos		
Objetivos de crecimientos		
Objetivos de rentabilidad		
Objetivos de desarrollo humano		
Objetivos orientados al cliente		
17. Señale SI o NO, cuáles de las siguientes estrategias tiene implementadas en su empresa:		
Estrategias corporativas		
Estrategias genéricas		
Estrategias para el crecimiento de la empresa		
18. ¿Tiene trazados indicadores de gestión para determinar la rentabilidad de la empresa?		
19. Al final de un periodo se toma el tiempo necesario para hacer un análisis de los resultados obtenidos?		

## ANEXO 3

### CUESTIONARIO

#### CONTROL

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnostico de la empresa.		
CONTROL		
	Si	No
1. Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?		
2. La empresa maneja sistemas de control de gestión?		
3. La empresa maneja sistemas de control operativos?		
4. La empresa tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?		
5. Hay información sobre el desempeño de la empresa?		
6. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño de la empresa?		

## ANEXO 4

### CUESTIONARIO

#### PERSONAL

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnóstico de la empresa.		
PERSONAL		
	Si	No
1. La empresa cuenta con un departamento de personal o de Recursos Humanos?		
2. Existe un proceso para la selección de personal?		
3. Existe un proceso de inducción para el personal nuevo?		
4. Los integrantes de la empresa están altamente motivados?		
5. Se ofrecen planes de capacitación para los integrantes de la empresa?		
6. Se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño?		
7. Son adecuadas las condiciones físicas de trabajo?		
8. Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?		
9. La empresa tiene un sistema de administración de salarios?		
10. Señale SI o NO los aspectos que tiene definidos en la empresa para con el personal contratado:		
Parámetros para la selección del personal		
Parámetros para evaluar el desempeño		
Planes de motivación		
Descripción clara y documentada de los cargos		
Planes o programas de capacitación		
Planes de bienestar social		
11. Contrata servicios externos?		
12. Señale SI o NO, los aspectos que tiene definidos en la contratación de servicios externos:		
Parámetros específicos para la contratación		
Adquisición de pólizas para las subcontrataciones		

## ANEXO 5

### CUESTIONARIO

#### DIRECCIÓN

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnostico de la empresa.		
DIRECCION		
	Si	No
1. Existe una clara definición de las funciones de la dirección?		
2. Señale SI o NO las características con las que se cuenta en el área directiva:		
Toma ágil y oportuna de decisiones		
Buena comunicación entre directivos		
Coordinación en la toma de decisiones		
Claridad en las funciones de los directivos		
3. Hay un sistema de auditoria de la comunicación?		
4. La gerencia utiliza un estilo participativo?		

## ANEXO 6

### CUESTIONARIO

#### PRODUCCIÓN

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnóstico de la empresa.		
PRODUCCION		
	Si	No
1. Señale SI ó NO, las operaciones que realiza actualmente dentro de su empresa:		
Costo de cada uno de los servicios		
Indicadores del nivel de productividad		
Control sobre los gastos administrativos		
Pronóstico de la demanda del servicio		
Realización de inventarios		
Comparación de precios de los materiales usados		
Implementación de planes justo a tiempo		
2. Se realizan pronósticos de la demanda del servicio?		

## ANEXO 7

### CUESTIONARIO

#### CALIDAD

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnostico de la empresa.		
CALIDAD		
	Si	No
1. Existe un proceso de calidad en la empresa?		
2. Hay definida una estrategia de calidad?		
3. Hay definidos estándares de calidad?		
4. Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?		
5. Hay un programa de capacitación para la calidad en los servicios que presta la empresa?		
6. Existe un manual de calidad en la empresa?		
7. Se determina una cultura de la calidad en la empresa?		
8. Se compara la empresa en calidad con los competidores?		

## ANEXO 8

### CUESTIONARIO

#### ÁREA FINANCIERA

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnostico de la empresa.		
ÁREA FINANCIERA		
	Si	No
1. Señale SI o NO los aspectos de los cuales tiene conocimiento:		
Rentabilidad de su negocio		
Variaciones financieras del negocio en los últimos cuatro años		
Calidad de los activos y pasivos a corto plazo		
Evolución de la rentabilidad del negocio		
Eficiencia de la empresa en el manejo de recursos		
Posición financiera de la empresa dentro del sector		
2. ¿Con el fin de medir el desempeño de su empresa hace uso de algún tipo de razones financieras?		
3. Conoce las variaciones financieras de la empresa en los últimos años?		
4. Sabe si la empresa es eficiente en el manejo de sus recursos?		
5. Conoce la posición financiera de la empresa en el sector?		

## ANEXO 9

### CUESTIONARIO

#### TECNOLOGÍA

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnóstico de la empresa.		
TECNOLOGÍA		
	Si	No
1. ¿Piensa usted que el lugar donde se encuentra ubicada comercialmente su empresa es el adecuado?		
2. ¿Considera que su lugar de trabajo es el apropiado y que cuenta con los instrumentos y elementos necesarios para desempeñarse correctamente?		
3. ¿Se siente conforme con la distribución de la oficina donde labora?		
4. Es importante la tecnología para el desempeño de su negocio?		
5. La tecnología influye en el nivel de ventas de su negocio?		
6. ¿La empresa cuenta con la tecnología informática y los equipos apropiados para desarrollar apropiadamente los servicios que ofrece?		
7. ¿Sabe con que tecnología de la información y equipos cuenta su competencia directa?		

## ANEXO 10

### CUESTIONARIO

#### ENTORNO EXTERNO

Favor contestar las preguntas marcando con una X según su mejor criterio, su respuesta nos ayuda a formular un diagnostico de la empresa.		
ENTORNO EXTERNO		
	Si	No
1. Marque SI o NO los aspectos que afectan a su empresa y de los cuales usted posee algún conocimiento:		
Económico		
Sociales		
Cultural		
Geográfico		
Político		
Legal		
2. Marque SI o NO ¿Cuales de las siguientes variables externas considera que deben evaluarse en su empresa?		
Sociales		
Económicas		
Demográficas		
Geográficas		
3. Marque SI o NO las fuentes de información que utiliza para el análisis de las variables externas que afectan a su empresa		
Internet		
Prensa		
Medios audiovisuales		
Informes de entidades oficiales		
Otra		
4. Conoce algunos de los diferentes aspectos que amenazan su empresa?		
5. ¿Considera usted que la situación económica y social del país favorece el crecimiento de su empresa?		
6. Identifica el sector económico dentro del que su empresa debe ofrecer sus servicios?		