



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA COMERCIAL**

**GESTIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
"COMBODATO" COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS**

CANDY GERMANIA VIZUETE ROSERO

DIRECTOR: Ing. Edwing A Montoya F., MSc.

CODIRECTOR: Econ. José Zapata Andrade, MBA.

SANGOLQUI, MARZO DEL 2007



CERTIFICACIÓN

En nuestra condición de Director y Codirector, CERTIFICAMOS que hemos revisado el desarrollo del Proyecto de Grado titulado **“Gestión de la Planificación Estratégica para la Empresa “COMBODATO” Comercializadora de electrodomésticos”** elaborado por la señorita CANDY GERMANIA VIZUETE ROSERO, observando las disposiciones institucionales, metodologías y técnicas que regulan esta actividad académica, autorizamos que la mencionada señorita, reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio, y proceda a la exposición del mismo.

Sangolquí, 15 de marzo de 2007

Atentamente,

Ing. Edwing A Montoya F., MSc.
DIRECTOR

Econ. José Zapata Andrade, MBA.
CODIRECTOR



DEDICATORIA

A mi querida familia cuyo amor y apoyo infinito me dio fuerzas para hacer realidad este sueño y alcanzar una meta más en mi vida.



AGRADECIMIENTO

A mi Director Ing. Edwing A Montoya F., MSc. y Codirector Econ. José Zapata Andrade, MBA por haberme guiado con sus valiosas enseñanzas y consejos para alcanzar mi objetivo profesional.

A mi querida madre por ser mi apoyo incondicional, por su gran amor, dedicación, inculcándome principios y valores que han servido para enriquecer mi personalidad..

A mi hermana por ser compañera y amiga, que con su entusiasmo me ha motivado a seguir adelante en cada etapa hasta culminar mi carrera estudiantil .
A “COMBODATO” por su auspicio y toda la ayuda brindada.

INDICE

CAPÍTULO I: GENERALIDADES	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 La empresa	2
1.2.1 Ubicación	3
1.2.2 Productos y Servicios	4
1.2.3 Clientes	5
1.3 Cultura Organizacional	8
1.3.1 Organigrama Estructura Actual	8
1.3.2 Funciones	9
1.3.3 Visión	11
1.3.4 Misión	11
1.3.5 Valores	11
1.3.6 Principios	11
1.4 Análisis del Problema	12
1.5 Objetivos del Estudio	14
1.5.1 Objetivo General	14
1.5.2 Objetivos Específicos	15
1.6 Marco Referencial	16
1.6.1 Marco Teórico	16
1.6.2 Marco Conceptual	19
CAPÍTULO II DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	22
2.1 Análisis Externo	22
2.1.1 Macroambiente	22
2.1.1.1 Factor Económico	22
2.1.1.1.1 PIB	23
2.1.1.1.2 Inflación	24
2.1.1.1.3 Balanza Comercial	25
2.1.1.1.4 Tasa de Interés Activa	29
2.1.1.1.5 Tasa de Interés Pasiva	31

2.1.1.2 Factor político	32
2.1.1.3 Factor legal	33
2.1.1.4. Factor Físico	34
2.1.1.5 Factor social	35
2.1.2 Microambiente	36
2.1.2.1 Clientes	36
2.1.2.2 Proveedores	38
2.1.2.3 Barrera de Entrada	39
2.1.2.4 Competencia	40
2.1.2.5 Productos Sustitutos	40
2.2 Análisis Interno	41
2.2.1 Capacidad Administrativa	41
2.2.2 Capacidad de Comercialización	41
2.2.3 Capacidad de Financiera	42
2.2.4 Capacidad Talento Humano	43
2.3 Análisis FODA	43
2.3.1 Matrices	43
2.3.1.1 Matriz de Ponderación de impacto	43
2.3.1.2 Matriz de Resumen FODA	47
CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
3. Direccionamiento Estratégico	48
3.1 Filosofía Corporativa	48
3.1.1 Principios	48
3.1.2 Valores	49
3.1.3 Misión	50
3.1.4 Visión	51
3.1.5 Estructura Orgánica Propuesta.	53
3.1.6 Funciones	54
3.2 Objetivos	56
3.2.1 Objetivos corporativos	56
3.2.2 Objetivos estratégicos por Áreas	57

3.3 Políticas	58
3.4 Estrategias	60
3.4.1 Estrategia Corporativa	60
3.4.2 Estrategias Genéricas	61
3.4.3 Gráfico Estrategias Genéricas	62
3.5 Mapa Estratégico	63
CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS _____	64
4.1 Determinación de los Proyectos	64
4.2. Perfiles de proyectos	66
4.2.1 Proyecto 1: Elaboración y Difusión del Plan Estratégico.	66
4.2.2. Proyecto 2: Plan de Capacitación	67
4.2.3. Proyecto 3: Plan de Recuperación de cartera vencida	69
4.2.4 Proyecto 4: Plan de Márketing e Investigación de Mercados	70
4.3. Programación de proyectos	72
4.4 Desarrollo de Proyectos de Corto Plazo	77
4.4.1 Proyecto N° 1: Elaboración y Difusión del Plan Estratégico.	77
4.4.1.1 Introducción	77
4.4.1.2 Importancia y Justificación	77
4.4.1.3 Objetivos del proyecto	78
4.4.1.4 Análisis y Desarrollo del Proyecto	78
4.4.2 Proyecto 2: Plan de Capacitación	94
4.4.2.1 Introducción	94
4.4.2.2 Importancia y Justificación	94
4.4.2.3 Objetivos del Proyecto	95
4.4.2.4 Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto	95
4.5 Planes Operativos	106
4.5.1 Plan Operativo N°1	106
4.5.2 Plan Operativo N° 2	108
CAPÍTULO V: INDICADORES DE GESTIÓN _____	110
5.1 Importancia y Justificación	110



5.2 Eficiencia	111
5.3 Eficacia	112
5.4 Calidad	115
5.5 Cumplimiento	115
5.6 Resumen Indicadores de Gestión	117
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
6.1 Conclusiones	119
6.2 Recomendaciones	121
Bibliografía	122
Anexos	124

INDICE DE TABLAS

Tabla N°	Nombre	Página
1.1	Clientes "COMBODATO"	6
2.1	PIB del Ecuador período 2000-2007	23
2.2	Inflación período 2000-2006	24
2.3	Balanza Comercial 2007	26
2.4	Balanza Comercial período 2000 – 2006	27
2.5	Tasa de Interés Activa período 2000 - 2006	29
2.6	Tasa de Interés Pasiva 2000 - 2006	31
2.7	Presidentes del Ecuador 1996 - 2007	33
2.8	Desempleo, subempleo y empleo	35
2.9	Clientes "COMBODATO"	36
2.10	Matrices de Ponderación de Impacto	
	Matriz de Área Defensiva Estratégica F Vs O	44
2.11	Matriz de Área Defensiva Estratégica D Vs A	44
2.12	Matriz de Área de Respuesta Estratégica F Vs A	45
2.13	Matriz de Área de Mejoramiento Estratégico D Vs O	45
2.14	Matriz de Resumen FODA	47
3.1	Principios	49
3.2	Valores	50
3.3	Funciones Gerente General	54
3.4	Funciones Subgerente	54
3.5	Funciones Departamento Financiero	55
3.6	Funciones Departamento Administrativo	55
3.7	Funciones Departamento Comercial	56
3.8	Objetivos estratégicos por Áreas	57
3.9	Estrategias Genéricas	61
4.1	Matriz de Priorización de Proyectos	64
4.2	Determinación de proyectos	65
4.3	Programación Proyecto N° 1	73
4.4	Programación Proyecto N° 2	74
4.5	Programación Proyecto N° 3	75
4.6	Programación Proyecto N° 4	76



4.7	Planificación de Actividades	83
4.8	Agenda del ciclo de conferencias	86
4.9 – 4.11	Aplicación de encuestas a los clientes internos	96-97
4.12	Determinación de necesidades de Capacitación	99
4.13	Curso de Capacitación Área Comercial, (RR. HH)	100
4.14	Curso de Capacitación Área Administrativa	101
4.15	Curso de Capacitación Área Financiera	102
4.16	Curso de Capacitación Personal de Ventas	103
4.17	Programación	104
4.17	Plan Operativo N° 1	106
4.17	Plan Operativo N° 2	108
5.1	Resumen de Indicadores de Gestión	118

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Nombre	Página
1.1	Ventas Línea Blanca y Línea Café	3
1.2	Ubicación Matriz (Tulcán)	3
1.3	Ubicación Sucursal (Julio Andrade)	4
1.4	Ubicación Sucursal (San Gabriel)	5
1.5	Organigrama Estructural Matriz	8
1.6	Organigrama Estructural Matriz Sucursal (Julio Andrade)	8
1.7	Organigrama Estructural Matriz Sucursal (San Gabriel)	9
1.8	Diagrama de Ishikawa	13
2.1	PIB (dos últimos años)	23
2.2	Inflación (dos últimos años)	25
2.3	Balanza Comercial	28
2.4	Tasa de Interés Activa	30
2.5	Tasa de Interés Pasiva	31
3.1	Estructura Orgánica Propuesta	53
3.2	Gráfico de Estrategias Genéricas	62



INDICE DE ANEXOS

Anexo N°	Nombre	Página
I	Encuesta para Clientes	
II	Encuesta Piloto	
III	Encuesta para el Personal de "COMBODATO"	

INTRODUCCIÓN

EMPRESA "COMBODATO" COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

De acuerdo al mundo globalizado actual y con el ambiente local competitivo, las empresas deben luchar para sobrevivir, mantener y mejorar su posición en el mercado y para COMBODATO no es la excepción

"COMBODATO" lleva en el mercado 3 años, comercializando electrodomésticos y artículos para el hogar, distribuidas en dos líneas de productos de artefactos eléctricos como: Línea blanca y Línea café y artículos para el hogar, con el propósito de llegar de una manera más directa hacia los clientes como consumidores de electrodomésticos para que conozcan sobre las grandes ventajas que tiene el uso y la aplicación de la tecnología, en base a la calidad del producto y servicio brindado por la empresa.

La elaboración de esta tesis dará a conocer los problemas que afectan a la empresa y a su vez desarrollar soluciones para los mismos, con el único propósito de ayudar a la empresa a minimizar sus debilidades y potencializar sus fortalezas, además la carencia de una Planificación Estratégica no ha permitido gestionar esfuerzos comunes encaminados a conseguir objetivos corporativos.

El cuerpo de la Planificación Estratégica esta compuesta por cinco partes: el primer capítulo introduce al lector en la empresa así misma, antecedentes, giro de negocio y la cultura corporativa existente en el interior de COMBODATO. El segundo capítulo describe el ambiente externo e interno de la organización identificando estrategias que minimicen sus debilidades y amenazas; y que maximicen sus fortalezas y oportunidades. El tercer capítulo nos habla de una propuesta de direccionamiento estratégico donde se identifica la misión, visión, principios, valores, objetivos, estrategias corporativas. En el cuarto capítulo tenemos los perfiles de proyectos propuestos a corto, mediano y largo plazo y el desarrollo de proyecto inmediatos. En el quinto capítulo se establecen índices de gestión para evaluar el desempeño de la organización y finalmente en el sexto capítulo se plantean conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado en el presente estudio.

INTRODUCTION

COMPANY "COMBODATO" COMERCIALIZADORA OF APPLIANCES

According to the world actual globalisation and with the competitive local atmosphere, the companies should fight to survive, to maintain and to improve their position in the market and COMBODATO is not the exception

"COMBODATO" takes in the market 3 years, marketing appliances and articles for the home, distributed in two lines of products of electric devices as: white Line and brown Line and articles for the home, with the purpose of becoming in a more direct way toward the clients like consumers of appliances so that they know on the big advantages that has the use and the application of the technology, based on the quality of the product and service toasted by the company.

The elaboration of this thesis will give to know the problems that affect to the company and to develop solutions for the same ones, with the only purpose of helping to the company to minimize its weaknesses and potentiality its strengths, so, the lack of a Strategic Planning has not also allowed to negotiate common efforts guided to get corporate objectives.

The body of the Strategic Planning this compound for five parts: first chapter introduces the reader in the company itself, antecedents, business turn and the existent corporate culture inside COMBODATO. Second chapter describes the external and internal atmosphere of the organization identifying strategies that minimize its weaknesses and threats; and that they maximize its strengths and opportunities. Third chapter speaks to us of to proposal of strategic directionality where it is identified the mission, vision, principles, value, objectives, corporate strategies. In the fourth chapter we have the profiles of the projects proposed to short, medium and big term and the immediate project development. In the fifth chapter restablishes indexes settle down to evaluate the acting of the organization and finally in the sixth surrenders conclusions and recommendations to those that it has been arrived study presently.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La empresa "COMBODATO" establecida en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi, se encuentra inscrita desde el 9 de marzo del 2004 en el en el agente de retención Servicio de Rentas Internas, para que desarrolle su actividad económica principal de venta al por menor de electrodomésticos y artículos para el hogar.

En cuanto a servicios que ofrece al cliente son;

- Instalación;
- Servicio técnico; y,
- De mantenimiento.

El inicio de la empresa fue de acuerdo a la decisión del Jefe de Almacén, el señor Armando Narváez, el mismo que al estar al frente de la empresa "COMANDATO" recibió la orden de que la sucursal establecida en Tulcán sea cerrada, de lo cuál el Jefe de almacén presento su propuesta a los accionistas y gerentes de la empresa a que él sería quién compra la cartera y ocupa las mismas instalaciones para crear su propia empresa "COMBODATO", en razón del prestigio ganado por la calidad de los productos y el contar con clientes fieles.

El mercado de la empresa comercializadora de electrodomésticos, presenta una participación conveniente de acuerdo a lo que expresa su gerente actual Sr. Armando Narváez que ha desempeñado sus funciones de gestión y dirección de la empresa, además de que por su prestigio adquirido en la sucursal de "COMANDATO S.A.", pudo retener a sus clientes con el prestigio adquirido del excelente atenciónamiento brindado hacia ellos.

La empresa comienza con clientes adquiridos de la empresa anteriormente dirigida, debido a la fidelidad que surgió de los productos y servicios eficientes que pudieron recibir.

Con ocho empleados la empresa empezó sus actividades que se enmarcan en la comercialización de electrodomésticos, servicio de asistencia técnica y servicio al cliente, por lo que de acuerdo a lo que ofrece la empresa, se dispone de un "Servicio Integral"

1.2 LA EMPRESA

La empresa "COMBODATO S.A." fue creada legalmente, el 9 de marzo del 2004, y su propietario el Señor Amando Narváez.

Dispone su número de RUC registrado y actualizado en el Servicio de Rentas Internas es 0400958724001.

Su actividad es la comercialización de electrodomésticos de línea blanca y café para la población de la Provincia del Carchi, la cuál satisface a la localidad con el establecimiento de dos sucursales en la ciudad de Julio Andrade y San Gabriel.

La evolución de la empresa esta dada desde el comienzo de su actividad comercial, así se tiene que desde el año 2004 se ha experimentado de acuerdo a los datos registrados de venta, con la venta de sus productos como la línea blanca, la línea café se dispone del siguiente cuadro de desarrollo evolutivo de las ventas.

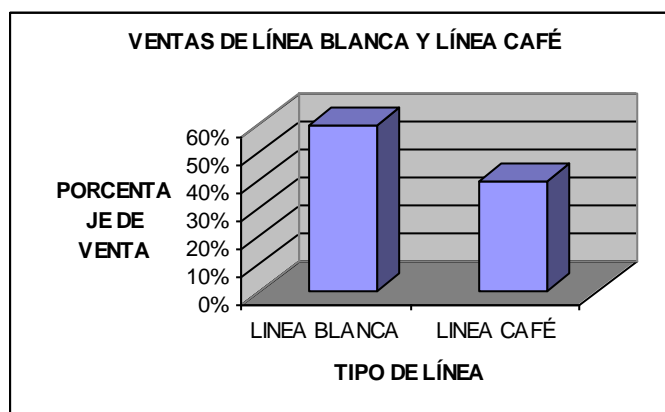


GRAFICO # 1.1

Fuente y elaboración "Combodato"

1.2.1 UBICACIÓN

Matriz: La empresa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Tulcán en la calle Bolívar y Roberto Sierra, edificio del Hotel San Francisco ocupando la planta baja y primer piso.

Se justifica la ubicación como estratégica por ser el centro de la ciudad de Tulcán; en donde se desarrolla la mayor actividad comercial

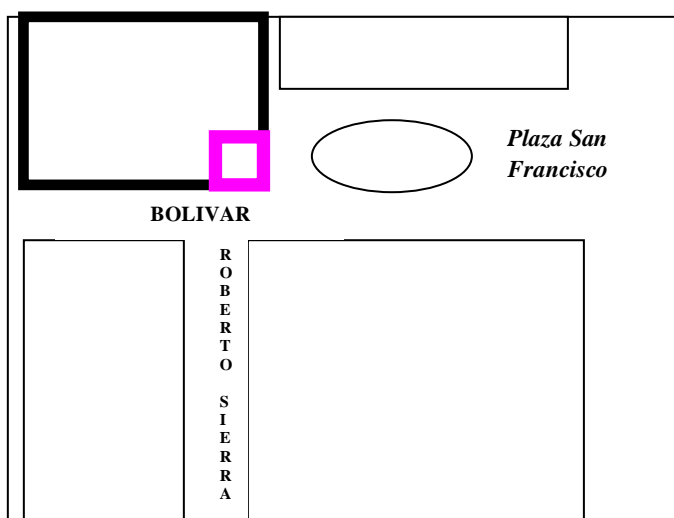


GRÁFICO # 1.2 Fuente y elaboración: Candy Vizúete

Además la empresa cuenta con un satélite en Julio Andrade y una sucursal en San Gabriel, en la Provincia del Carchi:

Satélite "COMBODATO." N 2:

La Parroquia de Julio Andrade, en las calles Juan Montalvo y Orejuela. (Tras el Parque Principal de Julio Andrade). Su fecha de inicio de actividades desde el 29 de agosto del 2005

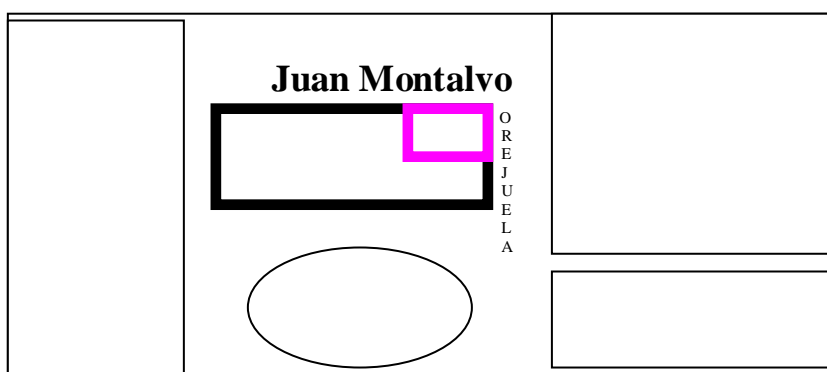


GRÁFICO # 1.3 Fuente y elaboración: Candy Vizúete

Sucursal "COMBODATO" 3:

Ciudad de San Gabriel, Barrio Centro, calle Los Andes y Bolívar, junto a la iglesia Matriz, se caracteriza por tener su ubicación central en la localidad, de lo cuál adquiere ventajas de mayor afluencia de clientes.

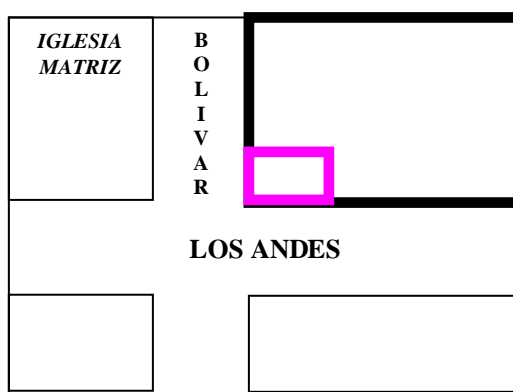


GRÁFICO # 1.4 Fuente y elaboración: Candy Vizúete

1.2.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La empresa "COMBODATO S.A." ofrece electrodomésticos de línea blanca como refrigeradores, congeladores, cocinas, lavadoras, microondas; línea café cromada como televisores, mini componentes, equipos de sonido, grabadoras, DVD`s, cámaras fotográficas de diferentes marcas que mencionados a continuación.

Los proveedores de la empresa "COMBODATO" son

- Mabe Ecuador
- Samsung, Marcimex
- Indurama
- Nacional Sales SONY
- Importadora Mayorga LG
- COMANDATO SUSUKI, y,

- En poca cantidad de Dismayor siendo distribuidor de Sony, Panasonic y demás marcas.

Los servicios que presta la empresa en cuanto a la instalación de los productos que oferta son: asesoramiento sobre mantenimiento, servicio técnico para reparación con especialistas contratados por la empresa y además la alianza con empresas de servicio técnico existentes en la localidad.

1.2.3 CLIENTES

En la actualidad la empresa maneja alrededor de 4.988 clientes, entre los cuales se encuentran los siguientes CLIENTES ESTRELLA, quienes tienen más frecuencia de pedidos para la empresa:

COMBODATO

Catalogo de Clientes (por código)

Código	Nombre/Razon Social	Ciudad	Grupo
30	ANDINO CADENA MARCELO PATRICIO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
46	ARGOTI MEJIA JOSE ANTONIO JUSTINO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
69	BECERRA ARELLANO HERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
80	BENAVIDES PAZOS VICTOR HUGO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
81	BENAVIDES PEREZ MARCELO OSWALDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
88	BENITEZ PANTOJA SEGUNDO DAVID	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
99	BOLAÑOS QUELAL NELFOR AGAPITO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
112	CADENA BENAVIDES SEGUNDO GUILLERMO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
114	CADENA HUERTAS JUAN FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
134	CARDENAS DELGADO HUGO FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
175	CHAMORRO PUETATE MANUEL JESUS	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
192	CHICAIZA TULCAN CECILIA DEL CARMEN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC

210	CHUGA PAUCAR BLANCA ROSALBA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
298	ENRIQUEZ NARVAEZ HECTOR RAMIRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
316	ESCOBAR POZO SEGUNDO GERARDO	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
337	FLORES MIER EDGAR WILFRIDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
338	FLORES MIER OSCAR BERNARDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
350	FUEL PORTILLA JOSE LUIS	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
461	JARAMILLO MERA EDWIN IVAN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
478	LEITON RODRIGUEZ JANETH NANCY	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
503	LUCERO REYES CARLOS FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
523	MARTINEZ CERON ZOILA EUGENIA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
548	MEJIA ZURITA NELLY GRIMANESA	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
564	MIÑO QUELAL EDGAR EUSERVIO	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
570	MONCAYO SIMBAÑA CARLOS ALFREDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
601	MORAN ROSERO BEATRIZ AMPARITO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
604	MORETA DIAZ LUIS ALFONSO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
627	NARVAEZ ORVE CARLOS GALO	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
658	ORBE ARELLANO PATRICIA AMANDA	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
666	ORTEGA SERRANO GALO ENRIQUE	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
702	PAREDES YAR HEIDY NOHEMI	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
750	POLO LUNA FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
761	PORTILLA REVELO LUIS MARCELO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
773	POZO VILLARREAL JORGE WASHINGTON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
803	QUIROZ LUIS SILVANO	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
843	ROBLES CADENA CARLOS TIMOLEON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
877	ROSETO GARZON EDGAR VINICIO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
880	ROSETO GUERRERO EDWIN MIGUEL	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
907	RUSGO BRACHO GERMAN EDUARDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
910	SALAZAR MOLINA MARIELA DEL CARMEN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
940	TAPIA REVELO GENNY MARGOT	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
941	TARAPUES TAIMAL JOSE RAUL	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
953	TERAN CANO MANUEL MESIAS	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
961	TOBAR BECERRA YOLANDA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
972	TUGA CUANTINPAZ SEGUNDO VICTORIANO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
973	TUGA CUATIMPAZ SEGUNDO VICTIRIANO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
974	TULCAN BECERRA FAVIAN ARTURO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1106	YAGLOA GUERRON BETTY YOLANDA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1193	GONZALES NARANJO FERNANDO		0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1198	CHUGA CARLOS RAMIRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1257	DE LA CADENA BAEZ LAURO HUMBERTO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1273	BENAVIDES VALLEJO GUILLERMO ROSALINO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2049	HERNANDEZ CHAMORRO NANCY MARGOTH	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
2324	HERRERA JIMENEZ FABRITZI NAPOLEON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2346	LUCERO REVELO MIRIAM ILIANA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2427	LUCERO GUALAVISI EDWIN ARMAMDO	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
2516	PAUCAR CARLOS RAMIRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2986	AYALA GUERRON IRMA ALEXANDRA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2988	SALINAS DE CHAMORRO ADITA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3019	DIAZ CHAMORRO WILMAN ARTURO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3030	CAHUEÑAS COTACACHI WASHINGTON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3044	HURTADO CADENA CARLOS HUMBERTO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3047	HUERTAS VELASCO CELIN NELSON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3065	LOPEZ JACOME LUIS HERNAN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC

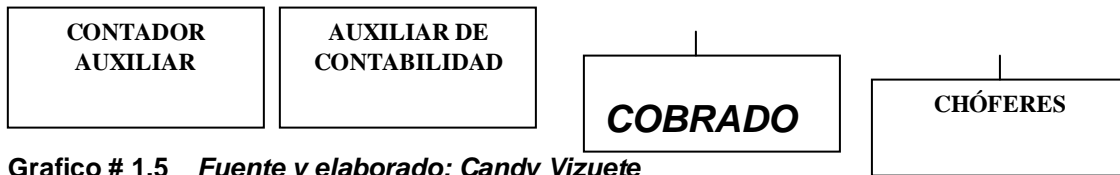


Grafico # 1.5 Fuente y elaborado: Candy Vizuite

SATÉLITE 2 "JULIO ANDRADE"

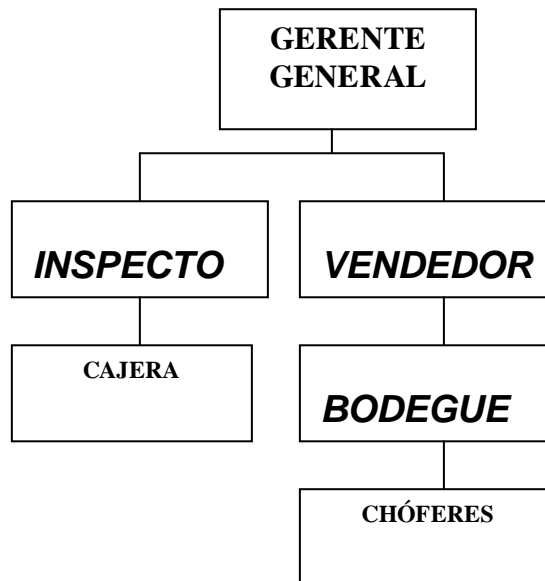


Grafico # 1.6 Fuente y elaborado: Candy Vizuite

SUCURSAL 3 "SAN GABRIEL"

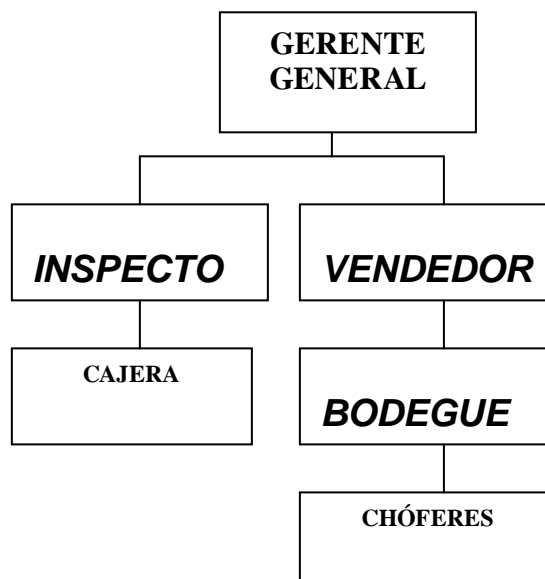


Grafico # 1.7 Fuente y elaborado: Candy Vizquete

1.3.2 FUNCIONES

GERENTE GENERAL

- Autoriza a las sucursales de la empresa respecto a cualquier decisión a tomarse
- Cumple con reuniones periódicas con el personal de la empresa
- Evaluación periódica mensual de las actividades de la empresa
- Decisión de contratación del personal

CONTADOR

- Revisión o auditoria a los reportes e informes del Contador auxiliar, realizados periódicamente.

CONTADOR AUXILIAR

- Encargado de pagos a personal y proveedores.
- Pedidos de mercadería.
- Contactos con proveedores

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

- Realización de oficios
- Ingreso de facturas, recibos, títulos de propiedad, archivo de contratos.
- Encargado de caja chica.

CAJERA E INSPECTORA DE CRÉDITOS

- Aprobación de créditos
- Contactos telefónicos a clientes
- Control de cobros
- Tarjetas de control de pago
- Secuencia de facturas y recibos.



INSPECTOR DE COBRANZA

- Realizan control sobre el cobro de clientes morosos, cuentas vencidas desde el 2003 y la cartera vencida adquirida a "COMANDATO S:A: "

AUXILIAR DE SERVICIOS BODEGUERO

- Despacho de mercadería
- Envía guías de revisión
- Control de mercadería.

VENEDORES

- Atención al cliente.
- Control sobre mercaderías de venta

COBRADORES

- Cobranza a clientes
- Manejo de documentos de control de ubicación.

CHOFER Y VERIFICADOR

- Entregas de mercadería
- Verifica direcciones de clientes

1.3.3 VISIÓN

Trascender más allá de sus fronteras por su sólida experiencia, calidad en sus productos y servicio para ser la mejor empresa del país.

1.3.4 MISIÓN

Asegurar y servir con calidez, agilidad y dominio sobre el ofrecer y satisfacer a los clientes de la empresa.

1.3.5 VALORES

- Verdad
- Disciplina y formalidad
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Creatividad

1.3.6 PRINCIPIOS

- Creemos en el Ecuador y su fuerza y en todos aquellos quienes han confiado sus familiares y bienes a nuestra compañía, y es nuestro deber hacerles conocer que todos nuestros esfuerzos están dirigidos a satisfacer sus necesidades de seguridad en un mundo convulsionado como el actual.
- Creemos en que somos una empresa que comercializa productos de reconocido prestigio y contribuye al desarrollo de nuestra nación, siendo fuente de trabajo para cientos de ecuatorianos competentes.

1.4 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Como principal problema se puede detectar la carencia de una gestión de planificación estratégica que dirija las actividades de la empresa a corto, mediano y largo plazo, que le permita a la empresa anticiparse y prever el futuro.

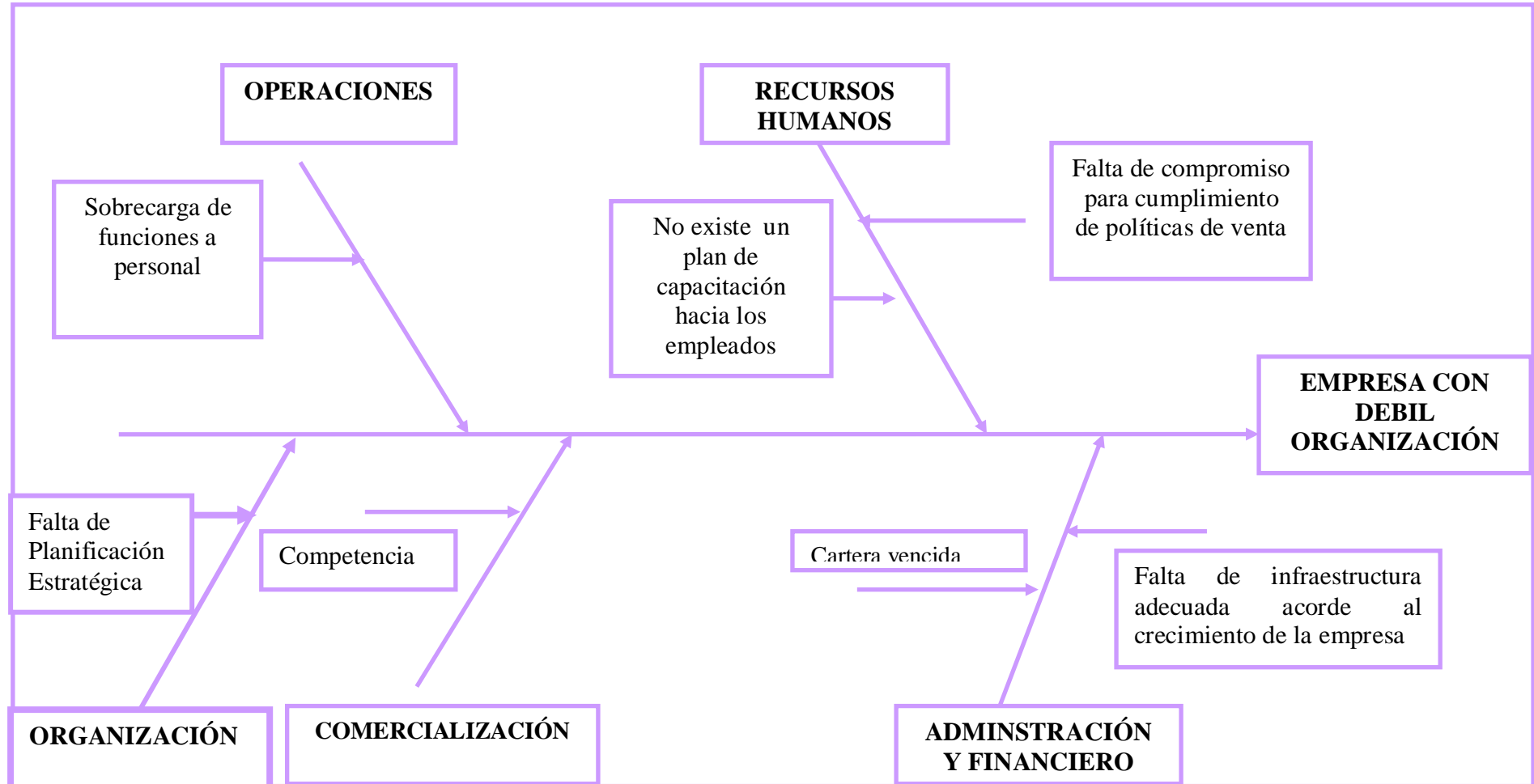
Dentro de la falta de un Direccionamiento Estratégico podemos anotar: que existe un desconocimiento en sus empleados de la misión y visión de la empresa; que no existe un organigrama estructural, a pesar de que el Gerente General tiene distribuidas las funciones a cada uno de los empleados, existe un desprotección de los empleados en situación de ausencia de un jefe de almacén para dar soluciones de problemas e imprevistos.





DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA LA EMPRESA "COMBODATO"

GRAFICO # 1.8



Departamento de operaciones.- Se puede identificar una sobrecarga de trabajo para los empleados, especialmente a los empleados de llevar el control de la actividad de la empresa

Departamento de Recursos Humanos.- La falta de capacitación, principalmente para las áreas de recursos humanos, lo cuál perjudica en la débil capacidad de la actividad empresarial.

Departamento de Administrativo y Financiero.- Falta de infraestructura adecuada; manejo inadecuado de la información para recuperar cartera vencida, la falta de un control acorde al crecimiento de la empresa, lo cuál perjudica en la organización, movimiento de documentación.

Existe una cartera vencida proveniente de los clientes desde la anterior empresa "COMANDATO S.A." en razón de que no se aplica una estrategia que disminuya las cuentas por cobrar existentes.

1.5 OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.5.1 OBJETIVOS GENERALES

Proponer una gestión estratégica en la empresa "COMBODATO" por medio de un estudio previo de los procesos actuales ayudándonos de un sistema de información, control de gestión y análisis financiero con el establecimiento de un conjunto de lineamientos, estrategias e indicadores, para que al organizar a la empresa, mejore internamente las competencias del personal, posición financiera, elevar su grado de crecimiento y participación en el mercado, generar un mejor desenvolvimiento de sus actividades y un óptimo desarrollo de su nivel competitivo por la existencia de los diferentes cambios paradójicos a enfrentar en la actualidad.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.-** Diagnosticar un análisis interno que tiene la empresa "COMBODATO", con el fin de que en el proceso de gestión se identifique y contribuya a superar esas debilidades.

- 2.-** Fijar un análisis situacional de la empresa "COMBODATO", a través de una investigación de mercado de electrodomésticos en la localidad.

- 3.-** Plantear un diseño de gestión de acuerdo a la actividad, misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, estrategias, metas que necesita la empresa "COMBODATO".

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 MARCO TEÓRICO

El estudio sobre la Planificación Estratégica que establece la determinación de objetivos y metas básicos para definir cursos de acción, emprendidos por la empresa y la distribución de los recursos necesarios para ejecutarlos.

Actualmente el panorama competitivo esta regido por la globalización y los nuevos cambios paradójicos como las innovaciones y los adelantos tecnológicos, los cuales amenazan la existencia de empresas débiles, por lo que es necesario la aplicación de herramientas, técnicas y procedimientos importantes para la consecución de sus objetivos frente a la competencia.

La dolarización implantada, ha planteado el reto de producir con calidad y a bajos precios en vista de estar amenazada por empresas con situación y estructuras sólidas como son las empresas extranjeras.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cuál quienes toman decisiones en una organización obtienen; procesan analizan información

pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿Adónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales, los estrategias, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica y la auditoría estratégica.

La [planificación estratégica](#) es inútil cuando la dirección no utiliza como un modo de incrementar el nivel de [conciencia](#) estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la Dirección General ya quería hacer.

La Planeación Estratégica: especifica la relación de la organización con su [ambiente](#) en función de la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera.

El análisis del entorno está centrado en identificar las oportunidades que se presentan para la empresa y las amenazas que se vislumbran en el futuro. El análisis interno de la empresa figura en los puntos fuertes y débiles de la organización, por comparación implícita con las demás empresas del sector. Ello tiene que ver con su habilidad distintiva (la fortaleza principal), y se presume que una empresa desarrolla fortalezas en el campo que considera como área

estratégica.

Los Objetivos de la Organización. se derivan de la misión. Son guías para valorar el grado de [movimiento](#) hacia el logro de la misión y constituyen la base para determinar los objetivos operativos para las Subunidades y los departamentos de la Organización.

El análisis de la Cartera. Sugiere las Estrategias Corporativas que se basan en la posición que tienen las unidades estratégicas de la empresa en la cartera matriz.

Las estrategias de la Organización. Representa la [fuerza](#) relativa de cada unidad estratégica del negocio. Los objetivos y las estrategias de la Corporación Contenidos en el [Plan Estratégico](#) se convierten en objetivos y estrategias operativos y, por medio de la planificación estratégica, la organización puede lograr la Unidad y la Continuidad

Planificando conseguimos lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles de solución a problemas existentes.
- La Planificación facilita la posterior toma de decisiones
- Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy?

Análisis de la Situación

Análisis del Entorno

Análisis Interno

Análisis de la Competencia

2. ¿Dónde queremos ir?

Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a dónde queremos ir?

Comprender el Mercado

Comprender la Competencia Negocio

Diseñar las Estrategias apropiadas

A la hora de realizar una Planificación Estratégica hemos de evitar cometer errores "típicos" como, por ejemplo:

- Dedicar mucho tiempo a la descripción de nuestra empresa en lugar de analizar el mercado, la competencia o nuestra posición competitiva.
- La omisión de Objetivos mensurables.
- Negligencia en el análisis del mercado.
- No determinar con precisión quienes son "todos" nuestros competidores reales y potenciales, limitando el análisis a mis competidores en cuota.
- El Plan Financiero previsto a medio plazo presenta desajustes debido a factores que no podemos controlar: fluctuaciones, inflación, crisis monetarias, etc.

Para evitar caer en los errores habituales comentados anteriormente, recomendamos:

- a) La planeación ha de incluir periodos de revisión del Plan
- b) La utilización de software y técnicas de "simulación de escenarios" nos puede ayudar a prever las posibles variaciones y corregirlas con más facilidad
- c) Podemos incluir, además de objetivos, metas mensurables.
- d) Toda estrategia debe incluir una meta mensurable.
- e) Determinar bien todos los competidores reales y potenciales.

De acuerdo a Koontz y Wehrich los conflictos en las organizaciones pueden reducirse mediante el uso de organigramas y descripciones de funciones. La organización mejora cuando se imparte enseñanza sobre su naturaleza y se reconocen tanto la organización informal como la red natural de relaciones. Además las empresas eficaces desarrollan y cultivan una cultura organizacional apropiada.

La planeación de la estructura organizacional ayuda a determinar las necesidades de futuras del personal y los programas de capacitación requeridos. Si se ignora

que personal administrativo se necesita y la experiencia de que se debe demandar, una empresa no podrá reclutar ni personal ni capacitarlo inteligentemente.

Además la planeación de la organización puede revelar debilidades de. La duplicación de esfuerzos, la confusión en cuanto a las líneas de autoridad, la desmedida prolongación de las líneas de comunicación, los excesos de papeleo y la obsolescencia de ciertas prácticas que se perciben más claramente cuando la estructura organizacional real se compara con la deseable.

La integración del personal consiste en ocupar los puestos vacantes de la estructura organizacional. Supone identificar los requerimientos de fuerza de trabajo, inventariar al personal disponible y reclutar, seleccionar, promover, evaluar, planear la carrera profesional, compensar y capacitar a individuos.⁽¹⁾

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN: Planifica, dirige, controla cada proceso aprobado por el gerente general que relaciona clientes proveedores para sus decisiones. Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

CAPACIDAD: de un grupo de recursos para desempeñar una tarea o actividad de forma integrada.

CARTERA VENCIDA: Cuentas por cobrar pendientes

CONTABILIDAD: Formaliza las operaciones diarias manteniendo informado a la administración de las cuentas y pronosticando las mismas.

CONTROL: Función Administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se

adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar donde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlas.

ESTRATEGIA.- Determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas

EFICACIA: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados

ELECTRODOMÉSTICOS: aparato, máquina o utensilio de uso doméstico que funciona mediante energía eléctrica; por extensión, el término se emplea para designar también aquellos aparatos que tienen un uso análogo y utilizan un gas combustible

ESTUDIO DEL ENTORNO: 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.

FORMULACIÓN DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA: Acciones estrategias que se toman para obtener rendimientos superiores al promedio.

GERENTE GENERAL: Tiene la obligación de planear las estrategias adecuadas de venta, evaluar las ideas propuestas para su empleo acaparar las oportunidades posibles que beneficiaran a la empresa.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: *Abarca todas las actividades que permiten a una organización obtener, interpretar y comunicar la información que requiere para tomar decisiones*

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

POLÍTICAS: Declaraciones o interpretaciones de generales que guían a el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de direccionalidad para guiar la toma de decisiones

PROCESO DE CONTROL: Implica establecer estándares, medir desempeño de los estándares, corregir desviaciones indeseables

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: es el aprovechamiento de los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa a fin de alcanzar sus metas en el ambiente competitivo.

RECURSOS: Insumos del proceso de producción de una empresa.

SUPERVISIÓN: Que junto a la contabilidad es encargada de analizar los resultados con el propósito de atender a los problemas y disminución de los riesgos.

TOMA DE DECISIONES: Selección de un curso de acción entre varias opciones, selección racional de un curso de acción.

UTILIDAD: excedentes del importe de las ventas sobre el importe de los gastos

VENTAJA COMPETITIVA: Capacidad de una empresa para superar el desempeño de sus rivales.

CAPITULO II

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo tenemos "Todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas"¹

MACROAMBIENTE

De acuerdo a la relación de las organizaciones con el entorno, se puede exponer a variedad de oportunidades, amenazas en un medio que está cambiando constantemente.

Las oportunidades deben ser aprovechadas eficientemente y además anticiparse a los efectos negativos que estas le ocasionarían a la organización.

Con la globalización y competitividad como fenómeno cambiante en la actualidad se puede apreciar la incidencia en las empresas en cuanto a las preferencias cambiantes de los consumidores, las condiciones políticas, tecnológicas, entre otras.

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Se relacionan directamente con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

¹ Gestión Estratégica de Negocios, Ing. Francis Salazar Pico M.B.A.

Las variables existentes pueden ayudar a tener percepción del crecimiento económico de la empresa, lo cuál debe considerarse en la planificación estratégica.

2.1.1.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):

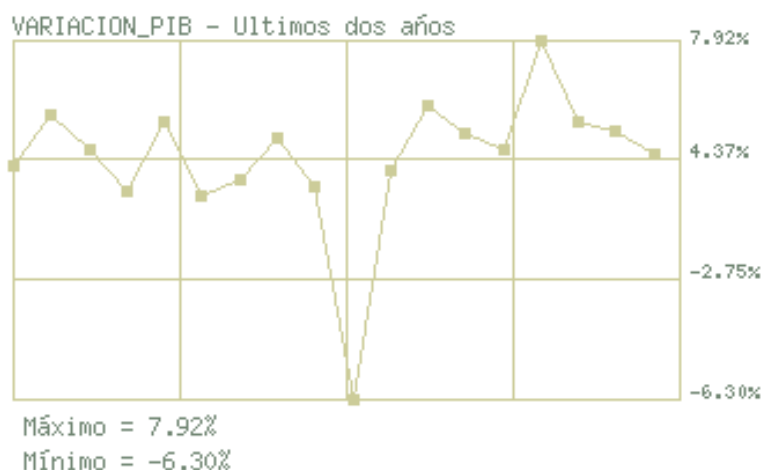
El Producto Interno Bruto es un indicador de la economía nacional que demuestra la cantidad de productos y servicios producidos por una nación en un año. Y en base a estas estadísticas los gobiernos pueden tomar las medidas correctivas económicas y políticas que tiendan a incentivar o restringir factores como las exportaciones, importaciones, consumo, inversión, entre otros.

TABLA Nº 2.1

FECHA	VALOR
Enero-01-2007	3.47 %
Enero-01-2006	4.30 %
Enero-01-2005	4.74 %
Enero-01-2004	7.92 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %

FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO Nº 2.1



FUENTE: Inst. Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS

ELABORACIÓN: Candy Vizueté

FUENTE y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos adquiridos puedo identificar que los porcentajes que describen desde el año 2000 han variado constantemente, desde el año 2000 ha incrementado del 2.80% al 5.34% en el 2001, a partir de ello desde el 2001 al 2003 se ha ido disminuyendo llegando al 3.58%, para luego presentar un notable incremento al 2004 con el 7.92%; y finalmente hasta el año actual 2007 se tiene un decremento presentando el 3.47%.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Oportunidad de medio impacto.

Se considera como una oportunidad de medio impacto en vista de que el PIB y su proyección a la alza describe un crecimiento económico, un mayor poder adquisitivo en cuanto al PIB Per Cápita.

2.1.1.1.2. INFLACIÓN

La Inflación es "el incremento del nivel general de (promedio) de los bienes y servicios en la economía".²

Participa como base en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), con la participación de una canasta básica de bienes y servicios de acuerdo a encuestas realizadas por el organismo como es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

TABLA Nº 2.2

AÑO	VARIACIÓN ANUAL (a diciembre)
2001	22.40%
2002	9.36%
2003	6.10%
2004	1.95%
2005	4.36%
2006	3.43%

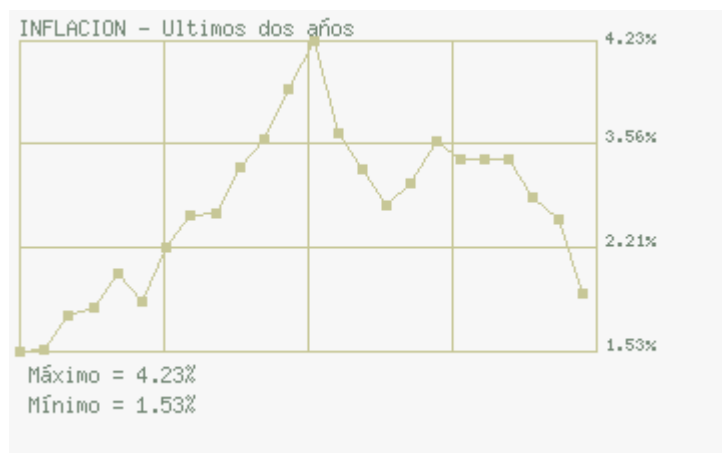
² Fundamento de Economía, Irvin B. Tucker.

FUENTE: Inst. Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS

ELABORACIÓN: Candy Vizuite

GRAFICO Nº 2.2

GRÁFICO Nº 2.2



FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS:

En el 2005 la inflación anual alcanzó 4,14%, esto fue un efecto de la entrega de los fondos de reserva, el incremento de las importaciones, el aumento de precios de los productos de la canasta básica y de los bienes “no transables” como los arrendamientos inmobiliarios y la educación.

En el año 2006 los porcentajes han variado de 4% a 3% en el lapso del mes de Enero a Mayo, para luego disminuir desde Mayo a diciembre entre el 3% a 2%. Finalmente la descripción del año 2007, del 31 de enero con 2.68% para disminuir al mes siguiente con 2.03% hasta el 28 de febrero.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Oportunidad de bajo impacto.

La inflación en todo el año 2005 presenta un incremento hasta llegar al 2006, y a partir de marzo del 2006 se presente una variación de 2% a 3%, considerando el desarrollo en disminución por cada mes. Se pudo identificar que los consumidores presentaron un mayor poder adquisitivo en referencia los años anteriores. Por lo

anterior los cambios de la inflación influye en un menor grado a la empresa de acuerdo al segmento de mercado medio – alto al cuál pertenece "COMBODATO".

2.1.1.1.3. BALANZA COMERCIAL (IMPORTACIONES – EXPORTACIONES)

La **balanza comercial** es la diferencia entre exportaciones e importaciones; El registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo. La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

Balanza comercial = exportaciones – importaciones.

A continuación se muestra la tabla y gráficos de la Balanza Comercial del Ecuador.

TABLA Nº 2.3

FECHA	VALOR
Marzo-11-2007	9.26 %
Marzo-04-2007	8.90 %
Febrero-25-2007	9.51 %
Febrero-18-2007	9.35 %
Febrero-11-2007	9.37 %
Febrero-04-2007	9.82 %
Enero-28-2007	8.90 %
Enero-21-2007	8.74 %
Enero-14-2007	9.42 %
Enero-07-2007	10.37 %

FUENTE y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador



TABLA N° 2.4

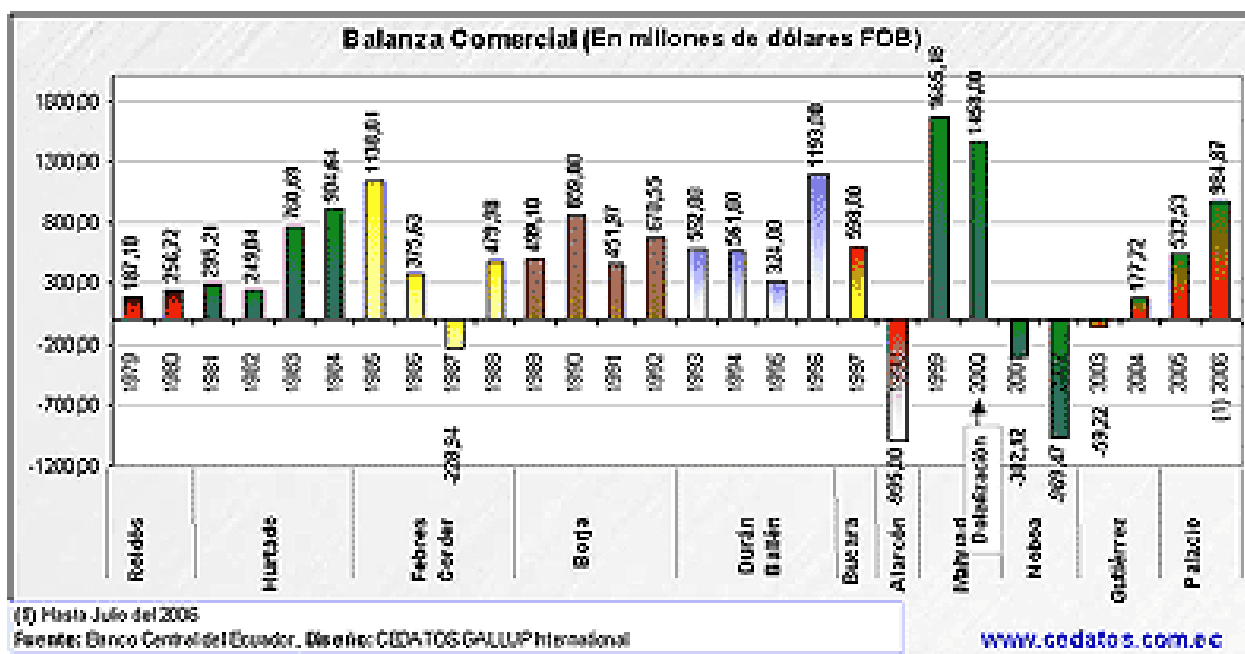
BALANZA COMERCIAL (1)

Millones de dólares

Período	EXPORTACIONES FOB			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)		INDICE DE COBERTURA	INDICE DE TERMINOS DE INTERCAMBIO (3)
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras (2)	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones		
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f				
2000	4.926,63	2.442,42	2.484,20	3.468,63	255,93	3.212,70	1.458,00	2.186,50	-728,50	10,68	24,51	142,03	100,00
2001	4.678,44	1.899,99	2.778,44	4.980,56	249,58	4.730,97	-302,12	1.650,41	-1.952,53	-5,04	43,59	93,93	94,09
2002	5.036,12	2.054,99	2.981,13	6.005,59	232,41	5.773,18	-969,47	1.822,58	-2.792,05	7,65	20,58	83,86	100,44
2003	6.222,69	2.606,82	3.615,87	6.254,24	732,79	5.521,45	-31,55	1.874,03	-1.905,57	23,56	4,14	99,50	105,75
2004	7.752,89	4.233,99	3.518,90	7.575,17	995,06	6.580,10	177,72	3.238,93	-3.061,20	24,59	21,12	102,35	106,81
2005	10.100,03	5.869,85	4.230,18	9.568,36	1.714,97	7.853,39	531,67	4.154,88	-3.623,21	30,27	26,31	105,56	124,71
2006	12.362,91	7.524,12	4.838,79	11.215,15	2.316,41	8.898,74	1.147,76	5.207,71	-4.059,95	22,40	17,21	110,23	108,53

FUENTE: Banco Central del Ecuador

GRAFICO N° 2.3



ANÁLISIS

Durante el año 2006, el Ecuador registró un superávit comercial de USD 1,147.8 millones, lo que representa un significativo incremento superior a los USD 600 millones, frente al resultado obtenido en el año 2005, USD 531.7 millones. Este resultado es fruto de un crecimiento en valor de las exportaciones de 22.4%, superior al de las importaciones, que fue de 17.2%. Las exportaciones totales del período alcanzaron un nivel FOB de USD 12,362.9 millones; mientras que las importaciones ascendieron a un valor FOB de USD 11,215.2 millones.

La **balanza comercial petrolera** a diciembre del 2006, fue de USD 5,207.8 millones, y presentó un crecimiento de 25.3% frente a similar período del año 2005 (ver Gráfico 1), como consecuencia principalmente del elevado precio del petróleo registrado en este período; y de un mayor volumen de exportación de crudo (3.5%).

Por su parte, el saldo de la **balanza comercial no petrolera** ascendió a USD – 4,060.0 millones, aumentando su déficit en USD 437 millones (12.1%), frente al registrado en el 2005, USD 3,623.2 millones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Oportunidad de bajo impacto.

De acuerdo a datos encontrados en los últimos años hasta el 2007, se describe que las exportaciones son mayores a las importaciones, lo cuál a beneficiado al país con más ingresos económicos con la exportación masiva de los productos nacionales.

La empresa tiene una incidencia en oportunidad de medio impacto, en razón de su actividad de comercializadora de electrodomésticos, adquiere los productos importados de otros países para ofrecer al cliente. En tal razón se necesita un equilibrio en las importaciones y exportaciones, ya que al existir mas importaciones de electrodomésticos la competencia incrementa y se presenta la amenaza, así tiene que identificar y aplicar oportunamente estrategias que le ayude a mejorar las ventas.

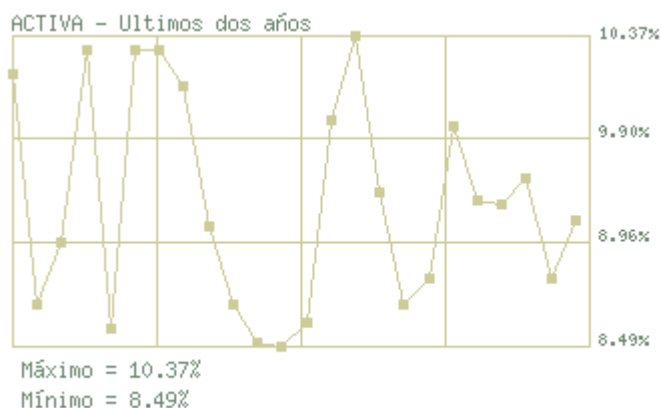
2.1.1.1.4. TASA DE INTERÉS ACTIVA

TABLA Nº 2.5

AÑO	TASA DE INTERÉS ACTIVA
2000	14.50%
2001	15.10%
2002	13.90%
2003	11.20%
2004	9.30%
2005	8.99%
2006	8.76%

FUENTE Y ELABORACIÓN : Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO Nº 2.4



FUENTE Y ELABORACIÓN : Banco Central del Ecuador.

ANÁLISIS

De acuerdo a los datos encontrados se identifica que la tasa de interés activa a partir del año 2001 ha disminuido del 15.10% al 8.75% en el 2006, significando que este comportamiento de este indicador que la empresa, inversionistas, analistas pronostiquen el rumbo económico para tomar decisiones, por lo que si las tasas bajan podría ser una buena señal para la empresas que planean realizar proyectos de mejoras o expansión y un signo que motive a inversionistas a compra acciones, por el contrario si las tasas subieran de forma sostenida, sería un indicativo de que las empresas van a padecer falta de liquidez o la disminución de su producción, por lo cuál podrían dejar de realizar proyectos; la disminución de la producción, su impacto en las ventas y las utilidades, así como la falta de proyectos, desmotivarán al público a comprar acciones y lo orientarán a vender. La oferta de acciones en la bolsa induce a la caída de los precios y los indicadores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Amenaza de mediano impacto.

Las tasas de interés activa constituye una amenaza de mediano impacto en vista de que la empresa esta proyectada a ejecutar proyectos de mejoras o expansión y un signo que motive a inversionistas a comprar acciones, y por ende a poderlos destinar a la ejecución de los proyectos de acción que ayuden a mejorar la situación de la empresa.

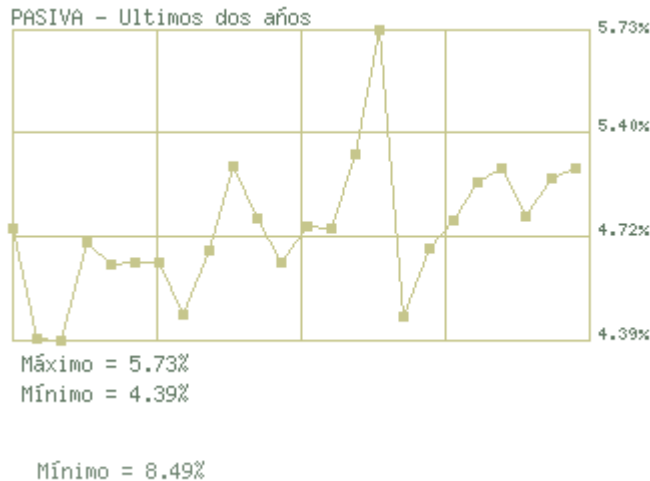
2.1.1.1.5. TASA DE INTERÉS PASIVA

TABLA Nº 2.6

AÑO	TASA DE INTERÉS PASIVA
2000	7.70%
2001	5.10%
2002	5.50%
2003	5.50%
2004	4.10%
2005	4.30%
2006	4.16%

FUENTE Y ELABORACIÓN : Banco Central del Ecuador.

GRÁFICO Nº 2.5



FUENTE Y ELABORACIÓN : Banco Central del Ecuador.

ANÁLISIS

De la misma manera la tasa de interés pasiva ha disminuido desde el año 2000 con el 7.70% al 2006 con 4.16%. Lo que significa la oportunidad de la adquisición de un préstamo a instituciones financieras con intereses bajos. Se puede

identificar que desde el año 2004 se ha mantenido una mínima variedad del porcentaje del 4%. Se mantienen estos porcentajes que brindan a la empresa poder de acceder a préstamos con un intereses a plazos, pero lo ideal sería la disminución de este porcentaje para que las empresas ecuatorianas se decidan por esta alternativa como apoyo para el crecimiento de la empresa con inversión de capital en proyectos nuevos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Amenaza de bajo impacto.

La tasa de interés pasiva inciden directamente a la empresa con la posibilidad de efectuar un préstamo de las instituciones financieras. Lo importante es que las tasas de interés sean bajas, para que a través del tiempo la empresa no pierda dinero destinando a las tasas elevadas de cumplimiento mensual. Pudiendo destinar este dinero para otras necesidades prioritarias de la empresa.

2.1.1.2. FACTOR POLÍTICO

Se describe que con el pasar de los años desde 1996 se ha presentado en nuestro país de que los diferentes gobiernos no han podido culminar sus períodos. Este estado de desestabilidad se presenta desde el gobierno de Abdalá Bucarám, el mismo que duró solo seis meses por el levantamiento de la población

Las funciones del período gobernado por El Ab. Abdalá Bucaram, para luego pasar a ser la presidenta la Sra. Rosalía Arteaga como sucesión. Luego el presidente interino designado por el Congreso Nacional a Fabián Alarcón, dirigente de la FRA. En el año 1998 se elige como presidente a Jamil Mahuad, el mismo que fue destituido por fuerza popular en desacuerdo a las políticas planteadas en el gobierno. Luego el Congreso Nacional nombra a Gustavo Noboa como Presidente, para luego ser elegido por voto popular el Ing. Lucio Gutiérrez, el mismo que es destituido en el año 2005 para luego asumir la presidencia el Dr. Alfredo Palacio y en la actualidad designado por voto popular al Econ. Rafael Correa

TABLA Nº 2.7

PERÍODO	PRESIDENTE
1996-1997	Ab. Abdalá Bucaram
1997-1998	Dr. Fabián Alarcón
1998-2000	Dr. Jamil Mahuad
2000-2002	Dr. Gustavo Noboa
2003-2005	Ing. Lucio Gutiérrez
2005-2006	Dr. Alfredo Palacio
2007-	Econ. Rafael Correa.

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizúete

ANÁLISIS

Teniendo en cuenta desde el año 1996 los gobiernos no han durado un tiempo considerable en donde los países extranjeros se decidan a invertir en nuestro país. Por lo que los gobiernos en los últimos nueve años no han podido superar el tiempo de dos años de gobierno.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Amenaza de alto impacto:

La inestabilidad política genera un alto riesgo en la inversión de capitales para una nueva empresa "COMBODATO", para su expansión a las demás ciudades principales del país.

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

La disponibilidad de políticas,, instituciones que rigen la actividad de la empresa "COMBODATO", tenemos:

3. Ley de Compañías.
4. Políticas internas para el personal.
5. Ley de Régimen Tributario Interno, regularizada por el Servicio de Rentas Internas SRI
6. Regulaciones y Ordenanzas Municipales

ANÁLISIS

Estableciéndose como fundamental que la empresa esté legalmente constituida, de acuerdo a las características de la empresa. De acuerdo al crecimiento evolutivo de la empresa se establece la necesidad de ser constituida legalmente en la Superintendencia de Compañías, la empresa por ser una comercializadora de productos y prestadora de servicios debe cumplir con la documentación necesaria que garantice la legalidad de los mismos y servicios que ofrece la empresa. La empresa debe cumplir con todas las disposiciones legales generadas por los organismos públicos del país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Oportunidad de bajo impacto.

En cuanto al aspecto legal la empresa debe dar cumplimiento a leyes que rigen su actividad, en razón de que el cliente puede apreciar la legalidad que ayuda a la confiabilidad del cliente.

2.1.1.4. FACTOR FÍSICO

De acuerdo a la ubicación geográfica de la empresa se puede establecer la influencia de la frontera en cuanto a la actividad comercial, la posibilidad de que los clientes del vecino país adquieran los productos que ofrece la empresa.

Por la ubicación central en la ciudad de Tulcán, la empresa a podido adquirir mayor número de clientes satisfechos al presentar en sus instalaciones gran variedad de productos y una atención esmerada de sus empleados.

ANÁLISIS

La afluencia de clientes esta dada por la ubicación de la empresa, así como por la facilidad de accesibilidad de la población a los centros de venta y las cortas distancias de las sucursales que abastecen la demanda de los clientes de la Provincia del Carchi.

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Oportunidad de alto impacto.

La oportunidad que ofrece el factor físico con la ubicación de la empresa es muy importante, en razón de que con ello puede cubrir la necesidad de los clientes en el mercado local, el brindarles comodidad y accesibilidad va generando un incremento en la demanda, lo cuál sería negativo si se diera lo contrario.

2.1.1.5. FACTOR SOCIAL

Teniendo en cuenta la incidencia de los factores del empleo, subempleo y desempleo se obtienen los siguientes datos de la situación que demuestra el país:

TABLA N° 2.8

VARIABLE	FECHA	VALOR
EMPLEO	SEP – 2006	43.11%
SUBEMPLEO	SEP – 2006	46.5%
DESEMPLEO	SEP - 2006	10.4%

Fuente: Inst. Latinoamericano de Investigaciones Sociales ILDIS

Elaboración: Candy Vizueté

ANÁLISIS

La empresa está expuesta a riesgos de acuerdo a las características de la situación social del país, esto describe con datos en el empleo con un 43.11%, subempleo con 46.5% y desempleo en 10.4%. Lo cuál incide directamente a la estabilidad de la empresa, por los bajos ingresos de las familias y por tanto la falta de oportunidad de venta de los productos.

Los datos demuestran un incremento de la población a través del tiempo, siendo la Población Económicamente Activa la variedad de personas dispuestas al trabajo empresarial.

Durante el 2000 aumenta la productividad de la empresas, aumenta el gasto de consumo interno, generando a su vez mejor empleo durante estos años.

Para el 2001 y 2002 no se consideraría ni beneficioso ni perjudicial, por lo que intuyo que la economía del Ecuador es la misma sin cambios efectivos, en donde los gobernantes no hacen conciencia que se debe desarrollar políticas diferentes como apoyo a la pequeña industria e incentivos a la empresa privada, con el objeto de aumentar el empleo mediante la productividad de las empresas y el bienestar de los ecuatorianos

CONNOTACIÓN GERENCIAL: Amenaza de alto impacto.

En cuanto al aspecto social la empresa presenta un riesgo alto por la exposición al bajo poder adquisitivo de la población

2.1.1 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 CLIENTES

"COMBODATO" cuenta al momento con 4350 clientes los cuales han adquirido los productos que ofrece la empresa

"COMBODATO" maneja cuentas importantes como el personal de la "Corte de Justicia", asociaciones de colegios, entre otros clientes realizan compras permanentes por valores elevados, además de contribuir con las imagen de la empresa que los utiliza como modelo de ejemplo y como fuente de información al otorgar referencia a clientes nuevos para "COMBODATO".

TABLA N° 2.9

COMBODATO **Catálogo de Clientes (por código)**

Código	Nombre/Razon Social	Ciudad	Grupo
30	ANDINO CADENA MARCELO PATRICIO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
46	ARGOTI MEJIA JOSE ANTONIO JUSTINO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
69	BECERRA ARELLANO HERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
80	BENAVIDES PAZOS VICTOR HUGO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
81	BENAVIDES PEREZ MARCELO OSWALDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
88	BENITEZ PANTOJA SEGUNDO DAVID	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC

99	BOLAÑOS QUELAL NELFOR AGAPITO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
112	CADENA BENAVIDES SEGUNDO GUILLERMO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
114	CADENA HUERTAS JUAN FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
134	CARDENAS DELGADO HUGO FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
175	CHAMORRO PUETATE MANUEL JESUS	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
192	CHICAIZA TULCAN CECILIA DEL CARMEN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
210	CHUGA PAUCAR BLANCA ROSALBA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
298	ENRIQUEZ NARVAEZ HECTOR RAMIRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
316	ESCOBAR POZO SEGUNDO GERARDO	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
337	FLORES MIER EDGAR WILFRIDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
338	FLORES MIER OSCAR BERNARDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
350	FUEL PORTILLA JOSE LUIS	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
461	JARAMILLO MERA EDWIN IVAN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
478	LEITON RODRIGUEZ JANETH NANCY	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
503	LUCERO REYES CARLOS FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
523	MARTINEZ CERON ZOILA EUGENIA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
548	MEJIA ZURITA NELLY GRIMANESA	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
564	MIÑO QUELAL EDGAR EUSERVIO	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
570	MONCAYO SIMBAÑA CARLOS ALFREDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
601	MORAN ROSERO BEATRIZ AMPARITO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
604	MORETA DIAZ LUIS ALFONSO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
627	NARVAEZ ORVE CARLOS GALO	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
658	ORBE ARELLANO PATRICIA AMANDA	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
666	ORTEGA SERRANO GALO ENRIQUE	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
702	PAREDES YAR HEIDY NOHEMI	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
750	POLO LUNA FERNANDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
761	PORTILLA REVELO LUIS MARCELO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
773	POZO VILLARREAL JORGE WASHINGTON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
803	QUIROZ LUIS SILVANO	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
843	ROBLES CADENA CARLOS TIMOLEON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
877	ROSETO GARZON EDGAR VINICIO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
880	ROSETO GUERRERO EDWIN MIGUEL	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
907	RUSGO BRACHO GERMAN EDUARDO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
910	SALAZAR MOLINA MARIELA DEL CARMEN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
940	TAPIA REVELO GENNY MARGOT	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
941	TARAPUES TAIMAL JOSE RAUL	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
953	TERAN CANO MANUEL MESIAS	TULCAN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
961	TOBAR BECERRA YOLANDA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
972	TUGA CUANTINPAZ SEGUNDO VICTORIANO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
973	TUGA CUATIMPAZ SEGUNDO VICTIRIANO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
974	TULCAN BECERRA FAVIAN ARTURO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1106	YAGLOA GUERRON BETTY YOLANDA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1193	GONZALES NARANJO FERNANDO		0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1198	CHUGA CARLOS RAMIRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1257	DE LA CADENA BAEZ LAURO HUMBERTO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
1273	BENAVIDES VALLEJO GUILLERMO ROSALINO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2049	HERNANDEZ CHAMORRO NANCY MARGOTH	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
2324	HERRERA JIMENEZ FABRITZI NAPOLEON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2346	LUCERO REVELO MIRIAM ILIANA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2427	LUCERO GUALAVISI EDWIN ARMAMDO	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
2516	PAUCAR CARLOS RAMIRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
2986	AYALA GUERRON IRMA ALEXANDRA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC

2988	SALINAS DE CHAMORRO ADITA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3019	DIAZ CHAMORRO WILMAN ARTURO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3030	CAHUEÑAS COTACACHI WASHINGTON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3044	HURTADO CADENA CARLOS HUMBERTO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3047	HUERTAS VELASCO CELIN NELSON	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3065	LOPEZ JACOME LUIS HERNAN	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3075	POZO LOMBANA MANUEL ALEJANDRO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3077	SALAZAR MARIELA		0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3103	TULCAN BECERRA FABIAN ARTURO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3106	NARVAEZ ORBE MIGUEL ANGEL	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3142	NARVAEZ MARTINEZ RAUL ANIBAL	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3156	MALAVE LOOR ROBERTO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3173	PEREZ MEJIA BYRON RAUL	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3226	CHAMORRO REYES VICTOR HUGO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3229	CASTAÑEDA PAZMIÑO MARIA ELENA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3262	VELASCO JOSE MARIA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3309	BAEZ VILLOTA ENMA LUCIA	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3348	PEREZ CANO MARLENE DEL PILAR	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3401	FELIX MORALES OMAR FERNANDO	MALDONADO	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
3412	JUNTA PARROQUIAL DE TUFÍÑO	TUFÍÑO	0004 JULIO ANDRADE
3425	ESCOBAR CACERES WILLIAN	EL ANGEL	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3449	IGLESIA DE SAN PEDRO DE HUACA	HUACA	0001 CONSUMIDOR FINAL
3500	GUERRON ALMEIDA ALEXEY	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3507	ASOCIACION LAS PEÑAS	TULCÁN	0001 CONSUMIDOR FINAL
3563	PORTILLA TULCANAZA LUIS HUMBERTO	TULCÁN	0002 FUNCION JUDICIAL DEL CARC
3620	ROSERO OLIVO MARIA ESTHELA	TULCÁN	0001 CONSUMIDOR FINAL
3661	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR TULCAN	TULCÁN	0001 CONSUMIDOR FINAL
3662	PARROQUIA LA DOLOROSA	TULCÁN	0001 CONSUMIDOR FINAL
4083	MEJIA QUIROZ WILSON DUMANI	TULCÁN	0005 COLEGIO FISCAL MALDONADO
4124	MALQUIN TANGINO JOSE ENRIQUE	SANTA MARTHA	0004 JULIO ANDRADE
4124	MALQUIN TANGINO JOSE ENRIQUE	SANTA MARTHA	0004 JULIO ANDRADE
4124	MALQUIN TANGINO JOSE ENRIQUE	SANTA MARTHA	0004 JULIO ANDRADE

2.1.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores distribuyen a "COMBODATO" de las diferentes líneas de electrodomésticos necesarios para ofrecer y abastecer a los clientes de la provincia del Carchi y sus alrededores. Los electrodomésticos y demás productos que ofrece la empresa como motos, colchones, celulares, etc. Son de variedad de modelos, diferentes tipos de calidad, por lo cuál los productos se adaptan a las diferentes preferencias de los clientes.

Los proveedores de electrodomésticos de las diferentes líneas tanto blanca como café, colchones, celulares y motos son:

Los proveedores de la empresa "COMBODATO" son

- Mabe Ecuador
- Samsung, Marcimex
- Indurama
- Nacional Sales SONY
- Importadora Mayorga LG
- COMANDATO SUSUKI, y,
- En poca cantidad de Dismayor siendo distribuidor de Sony, Panasonic y demás marcas.

2.1.2.3 BARRERAS DE ENTRADA

El crecimiento continuo del mercado de la comercialización de electrodomésticos es una oportunidad para que inversionistas puedan verla como una actividad atractiva, por lo que como barrera de entrada se identifica para este tipo de negocio una inversión alta de capital para la adquisición de mercadería de variedad en modelos y calidad para ofrecer al cliente.

Además se considera como barreras de entrada el aspecto tributario, en cuanto a la legalización de la empresa y el cumplimiento de los aranceles mensuales a cumplir, en vista de la existencia de empresas que no cumplen con dichos requerimientos.

Se considera como una incidencia de alto impacto en vista de que las barreras de entrada por inversión de capital y por reunir los requisitos legales impuestos a las empresas de comercialización de electrodomésticos hacen más difícil la participación de nuevas empresas en el mercado.

2.1.2.5 COMPETENCIA

Principal Competencia: Las empresa de la competencia que tiene "COMBODATO" son las siguientes:

- **LA GANGA.-** Lleva en el mercado más de 15 años brindando la comercialización de electrodomésticos en la localidad. Fue fundada en 1995 como una respuesta a las necesidades de abastecimiento a la ciudadanía.
- **ARTEFACTA.-** Esta establecido en la empresa en la ciudad de Tulcán por lo que no se tiene referencia de ventas mensuales con la comercialización de electrodomésticos en la localidad.
- **COMFABRIHOGAR.-** En el mercado más de 6 años brindando la comercialización de electrodomésticos en la localidad.
- **ALMACENES SEGARRA.-** Lleva en el mercado más de 25 años brindando la comercialización de electrodomésticos en la localidad.
- **ALMACENES MILTON RUBIO.-** Lleva en el mercado más de 20 años brindando la comercialización de electrodomésticos en la localidad.

2.1.2.5 PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

La empresa no esta afectada por los productos sustitutos en vista de que los electrodomésticos están diseñados para funciones específicas y en el mercado no se identifican sustitutos para reemplazar su funcionamiento.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se tomará en cuenta todas las fortalezas y debilidades que tiene la empresa a través de las capacidades internas como son: administrativa, financiera, de comercialización, producción tecnológica y talento humano.

Al realizar el análisis interno de la empresa se conocerá exactamente cuales son las fortalezas y debilidades de mayor peso que tiene la empresa. □

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

COMBODATO tiene en el mercado 3 años de experiencia, dedicándose a la comercialización de electrodomésticos demostrando en su actividad y proyectos estándares de calidad internacional lo cual le ha dado a la empresa reconocimiento en el mercado. COMBODATO tiene Alianzas Estratégicas con empresas de servicio como SONY REPARACIONES para brindar al cliente un complemento a sus requerimientos y necesidades.

COMBODATO ha establecido un mejoramiento en el establecimiento de modelos que se expresen estrategias de venta en base a establecimientos de ofertas en la adquisición de productos para la oferta de los productos, lo cuál aporta determinadas ventajas y obliga a la empresa o áreas a diferentes esfuerzos, esto ayudará a determinar y definir los procesos internos de la empresa.

La empresa tiene la necesidad de implantar indicadores de medición de satisfacción al cliente para conocer como esta el nivel de servicio a los clientes, conocer oportunidades de mejora, y como esta la competencia.

2.2.2 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

En esta capacidad están los aspectos relacionados con el área comercial.

COMBODATO tiene un portafolio de productos y servicios como: variedad de electrodoméstico en marcas y modelos, siempre brindando una esmerada atención a los clientes sobre cómo llegar o dar a conocer sus productos al consumidor final.

COMANDATO tiene grandes empresas públicas y privadas como clientes, los cuales hacen que tenga una buena participación en el mercado. Además, los clientes opinan que el precio pagado por el producto entregado es justo, ya que han recibido grandes beneficios en cuanto a ofertas, promociones, y facilidades de pago.

Una de las debilidades de COMBODATO es que no existe un área de comercialización, ya que las funciones de Gerente Comercial las asume el Gerente General.

2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Esta capacidad incluye todos los aspectos relacionados con el área financiera de la empresa.

COMBODATO Para el desarrollo de sus finanzas dispone de un sistema eficiente de contabilidad (Tafi), el cuál es manejado en el departamento financiero por el personal y auditado por un contador externo.

COMBODATO cuenta con una muy buena liquidez y disponibilidad de fondos internos, esto se da a que tiene rentabilidad en sus proyectos, ya que al mercado al que está dirigido son empresas de actividad comercial mejorada.

Todos estos factores ayudan a la empresa a que pueda competir en el mercado y desarrollarse.

2.2.4 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

En esta capacidad se medirán las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano disponible en la empresa.

En el personal de COMBODATO hay gente con experiencia para su trabajo, pero por parte de la Gerencia existe un débil interés por brindarles capacitación. Esto es una desmotivación al personal pues, éste siente que la empresa no se preocupa por el crecimiento intelectual de cada uno de ellos y sobre todo el mejorar las actitudes de la empresa.

Otra debilidad de la empresa es que no existe estabilidad para el personal, ya que solo pocos empleados son fijos, mientras que la mayoría son temporales.

2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar y relacionar:

- Fortalezas
- Oportunidades
- Debilidades
- Amenazas

Proporciona excelente información para la toma de decisiones, permite una mejor perspectiva antes de emprender un nuevo proyecto de producto.

2.3.1. MATRICES

2.3.1.1.1. MATRICES DE PONDERACIÓN DE IMPACTO

MATRIZ DE ÁREA DEFENSIVA ESTRATÉGICA F Vs O

POTENCIALIDAD CALIFICACIÓN	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Esta conformada, por los resultados obtenidos de las fortalezas y oportunidades

TABLA Nº 2.10

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	O1. Gran cantidad de proveedores.	O2. Existen instituciones que garantizan las ventas de "COMBODATO"	O3. Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación.	TOTAL
F1. Ambiente Laboral Agradable.	1	2	2	5
F2. Una de las primeras empresas en el mercado.	1	3	3	7
F3. Alta participación en el mercado.	3	3	3	9
TOTAL	5	8	8	

MATRIZ DE ÁREA DEFENSIVA ESTRATÉGICA

AFECTACION CALIFICACIÓN	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Esta matriz esta formada por los resultados obtenidos luego del análisis de debilidades y amenazas.

TABLA No 2.11

AMENAZAS DEBILIDADES	A1. Infraestructura pequeña.	A2. Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos y mezcla de productos	A3. Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.	TOTAL
D1 No cuenta con un Plan Estratégico.	1	2	2	5
D2. No se realizan periódicamente planes de compra ni se planifica ventas.	1	3	2	6
D3. Procesos administrativos deficientes.	2	1	1	4
TOTAL	4	6	5	

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA (FORTALEZA VS. AMENAZAS)

AFECTACION CALIFICACIÓN	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Esta matriz esta formada por los resultados obtenidos luego del análisis de las fortalezas y amenazas.

TABLA No 2.12

AMENAZAS / FORTALEZAS	A1. Infraestructura pequeña.	A2. Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos y mezcla de productos	A3. Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.	TOTAL
F1. Ambiente Laboral Agradable.	3	1	1	5
F2. Una de las primeras empresas en el mercado.	2	1	3	6
F3. Alta participación en el mercado.	1	3	3	7
TOTAL	6	5	7	

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DO (DEBILIDADES VS. OPORTUNIDADES)

AFECTACION CALIFICACIÓN	
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Esta matriz esta formada por los resultados obtenidos luego del análisis de las fortalezas y amenazas.

TABLA No 2.13

OPORTUNIDADES DEBILIDADES	O1. Gran cantidad de proveedores.	O2. Existen instituciones que garantizan las ventas de "COMBODATO"	O3. Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación.	TOTAL
D1 No cuenta con un Plan Estratégico.	2	1	3	6
D2. No se realizan periódicamente planes de compra ni se planifica ventas.	1	3	2	6
D3. Procesos administrativos deficientes.	1	2	2	5
TOTAL	4	6	7	



2.3.1.2. MATRIZ DE RESUMEN FODA

<p style="text-align: center;">FACTOR EXTERNO</p> <p style="text-align: center;">FACTOR INTERNO</p>	<p>OPORTUNIDADES O1 Gran cantidad de proveedores. O2 Existen Instituciones que garantizan las ventas de "COMBODATO" O3 Clientes conformes con la calidad, variedad y planes de negociación.</p>	<p>AMENAZAS A1 Infraestructura pequeña A2 Establecimiento de nuevas empresas con varias estrategias de precios bajos y mezcla de productos. A3 Competencia desleal. Empresa de la misma actividad con productos de contrabando.</p>
<p>FORTALEZAS F1 Ambiente laboral agradable. F2 Una de las primeras del mercado. F3 Alta participación en el mercado.</p>	<p>ESTRATEGIAS FO E1 Establecer mejores mezclas de productos. E2 Desarrollar la habilidad que tiene para competir en el mercado aprovechando las Alianzas estratégicas comerciales. E3 Implementar nuevas tecnologías que sirvan como herramientas para aplicarlas en los proyectos. E4 Realizar un análisis situacional en la empresa.</p>	<p>ESTRATEGIAS FA E8 Dar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información en todas las etapas del proyecto y sobre los productos adquiridos. E9 Desarrollar planes de pago más convenientes para los clientes. E10 Realizar una investigación de mercados actualizada y permanente de la competencia. E11 Fortalecer los servicios y productos que entrega COMBODATO, que la competencia no ofrece..</p>
<p>DEBILIDADES D1 No cuenta con un Plan Estratégico. D2 No se realizan periódicamente planes de compra ni se planifica ventas. D3 Procesos administrativos deficientes.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO E5 Diseñar un plan de capacitación permanente para todos los empleados. E7 Formar Alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de servicios de mantenimiento y reparación.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA E12 Desarrollar manuales de exposición de los beneficios de los electrodomésticos resistencia al cambio tecnológico para que los clientes conozcan las múltiples ventajas que la tecnología brinda hoy en día. E13 Elaborar un plan estratégico E14 Plantear políticas de ventas para los empleados. E15 Realizar promociones de combos en los productos.</p>

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que permita aprovechar las Oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia”¹

3.1 Filosofía Corporativa

Se refiere a los lineamientos que tiene la empresa.

3.1.1 Principios

“Un principio es un verdad fundamental; son elementos éticos que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma, los principios son perceptivos que señalan lo que se debe hacer”³

- Eficiencia en el desempeño del personal para la atención a los clientes.
- Eficacia en todos los productos y servicios que entregamos.
- Compromiso y respeto con el cliente interno y externo.
- Trabajo en equipo con profesionalismo.
- Desarrollo e innovación.

³ Power Point, Ing. Guido Crespo.

MATRIZ AXIOLÓGICA

TABLA No. 3.1

PRINCIPIOS

Grupos de referencia Principios	Clientes	Gerencia - Propietario	Personal	Proveedores	Gobierno	Sociedad
• Eficiencia		X	x			
• Eficacia		X	x			
• Compromiso	x	X	x	x	x	x
• Desarrollo e innovación	x	X	x			

Elaborado: Candy Vizquete

3.1.2 Valores

- “Los **valores** son descriptores morales que demuestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”⁴.

- Respeto y consideración al cliente externo como interno.
- Responsabilidad en cada una de las actividades de la empresa.
- Honestidad de parte de todo el personal en cada una de las actividades desarrolladas en la empresa.
- Ética y transparencia en todas nuestras acciones para cumplir con los objetivos empresariales.

⁴ Administración Una perspectiva Global, Harold y Heinz

MATRIZ AXIOLÓGICA

TABLA No. 3.2
VALORES

Grupos de referencia Valores	Cientes	Gerencia - Propietario	Personal	Proveedores	Gobierno	Sociedad
• Respeto	x	X	x	x		x
• Responsabilidad	x	X	x	x		
• Honestidad	x	X	x	x	x	x
• Ética	x	X	x	x	x	x
• Transparencia	x	X	x	x	x	x

Elaborado: Candy Vizquete

3.1.3 Misión

“Función o tarea básica de una empresa o dependencia o de alguno de sus departamentos”.²

Determinando los elementos básicos que constituyen la misión de la empresa, deben considerarse lo siguientes parámetros:

1	Naturaleza del negocio.	Productos de electrodomésticos
2	Razón de existir.	Ofrecer las mejores y variedad de electrodomésticos para satisfacer las necesidades del cliente
3	Características generales del servicio.	Confianza en la dirección
4	Principios y valores.	Eficiencia y compromiso.

MISIÓN PROPUESTA

MISIÓN

“Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que ofrece calidad y variedad en electrodomésticos y artículos para el hogar para satisfacer las necesidades de los clientes basada en la confianza, eficiencia y compromiso”.

3.1.4 Visión

“Es como que la empresa debería ser y actuar en el futuro, basa en los valores y convicciones de sus integrantes”³

Para establecer la Visión de “COMBODATO” debe considerar los siguientes parámetros:

1	Posición deseada en el mercado.	Líder
2	Tiempo	3 años
3	Ámbito de mercado de la empresa.	Tulcán, Julio Andrade y San Gabriel.
4	Productos o servicios	Comercialización de electrodomésticos
5	Valores.	Eficiencia
6	Principios Organizacionales	Compromiso

VISIÓN PROPUESTA

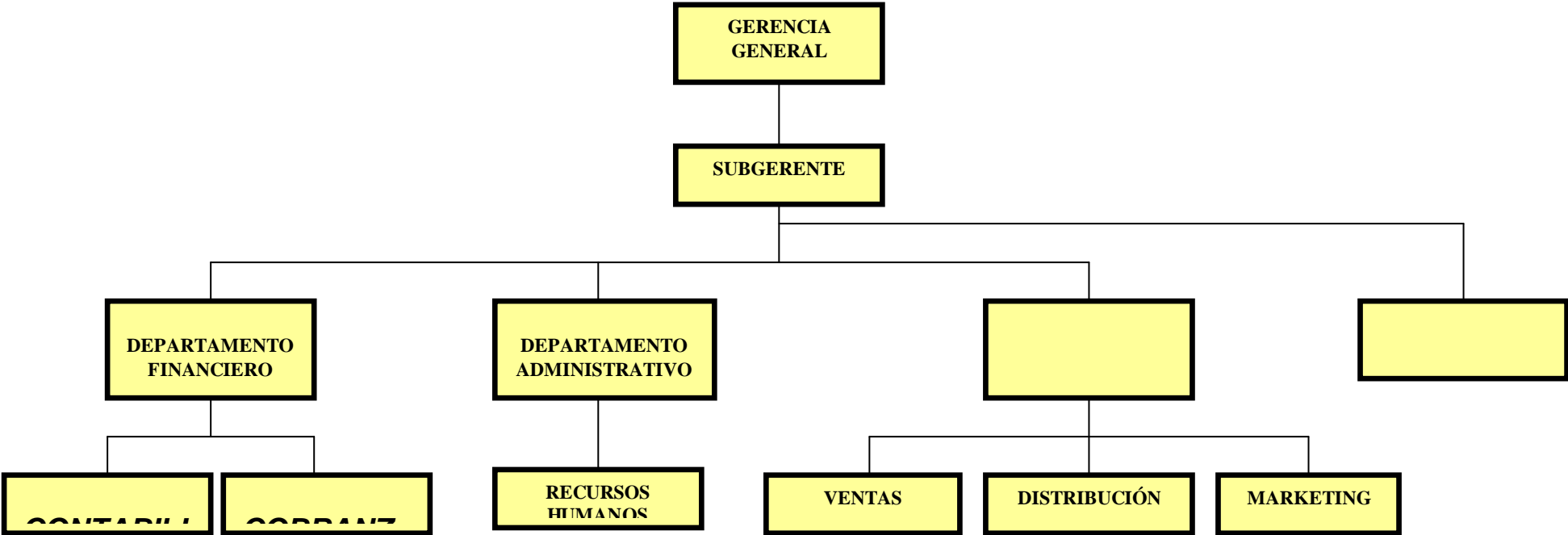
VISIÓN 2010

“Ser reconocidos en la provincia del Carchi como Líder en Comercialización de electrodomésticos, artículos para el hogar, comprometidos siempre en brindar productos de calidad y variedad a nuestros clientes.”



3.1.5 Estructura Orgánica Propuesta

GRÁFICO Nº 3.1





3.1.6 Funciones

TABLA Nº 3.3

GERENTE GENERAL
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Representar legalmente a la compañía en actos contractuales y legales - Firmar y aprobar balances y estados de resultados - Aprobación de presupuestos. - Nombrara Jefes Departamentales - Aprobar movimiento y transferencia de los dineros de la empresa - Decisión final en la contratación de los proveedores - Contratación de publicidad para la empresa. - Aprobar y estructurar políticas para la empresa. - Encargarse del despido o destitución del personal - Autorizar inversiones del la empresa. - Planificar, organizar y dirigir las actividades generales de la empresa en coordinación de los jefes departamentales. - Velar por el cumplimiento de disposiciones legales.

TABLA 3.4

SUBGERENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y recibir informes de las actividades realizadas en cada sucursal. - Aprobar movimiento y transferencia de dineros de las sucursales - Planificar, organizar y dirigir las actividades generales de la empresa en coordinación del personal de cada sucursal en coordinación con la Gerencia General de la empresa. - Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales.

TABLA Nº 3.5

DEPARTAMENTO FINANCIERO	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar y analizar estados financieros, presupuestos y balances anuales - Gestionar las actividades de cobranzas a los clientes - Coordinar entre los clientes y el personal de cobranzas, para la recuperación de cartera vencida - Valoración de Inventarios - Emisión de cheques - Pago de sueldos, comisiones a nómina - Elaborar planillas IESS. - Cálculo y pago de impuestos al Servicio de Rentas Internas. 	

TABLA Nº 3.6

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Control del cumplimiento de reglamentos internos - Control de Asistencia del personal - Comunicación de información general para el personal - Difusión y evaluación periódica del Plan Estratégico - Abastecimiento de suministros y materiales de oficina a los diferentes departamentos de la empresa. - Administración de los Recursos Humanos. - Ejecución de procesos de preselección y selección del personal. - Entrevistar analizar y contratar al nuevo personal - Introducción del personal nuevo a la empresa. - Aprobación y coordinación de vacaciones del personal - Coordinación en la capacitación del personal de "COMBODATO" - Evaluación continua y periódica de la capacidad de desempeño de los empleados. - Coordinación de eventos sociales de la empresa. 	

TABLA N° 3.7

DEPARTAMENTO COMERCIAL	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> - Emisiones de cotizaciones de los electrodomésticos. - Venta y asesoramiento de los electrodomésticos - Despacho o distribución de los productos que vende la empresa - Manejo de la cartera de clientes de la empresa. - Organizar la participación de la empresa en festivales, programas sociales públicos como eventos publicitarios - Realizar y coordinar investigaciones de mercado periódicos en el mercado meta. - Desempeño de todas las actividades de Marketing. - Atención a los proveedores 	

3.2 Objetivos:

“Los objetivos son puntos específicos y medibles a lograr dentro de los esfuerzos de la organización para alcanzar sus metas; están orientados a corto, mediano y largo plazo.”⁵

3.2.1 Objetivos corporativos

Son aquellos que se aplican de manera general en toda la organización y son a largo plazo.

1. Conseguir la más alta participación de mercado **en el segmento comercialización de electrodomésticos** de última tecnología y artículos para el hogar.
2. Ofrecer a nuestros clientes, productos de calidad superior a nuestra competencia.

⁵ Administración una Perspectiva global, Koontz y Weihrich, Mc Graw Hill, 2000, pag 134



3.4.2 Objetivos Estratégicos por Áreas

TABLA Nº 3.8

No	OBJETIVOS	ÁREAS	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
1	Ofrecer capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.	Departamento Administrativo	x		
2	Proponer un Plan Estratégico para mejorar los procesos de los proyectos.	Departamento Administrativo	x		
3	Recuperar cartera vencida	Departamento Financiero		x	
4	Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.	Departamento de Comercialización			x

3.3 Políticas

“Son interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones, la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones⁶”

- POLÍTICAS GENERALES

- Ejecutar todo el trabajo con excelencia.
- Ofrecer una excelente atención a todos los clientes.
- Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores del negocio.
- Realizar evaluaciones cada tres meses a todos los procesos de la organización.
- Todo producto realizado por “COMBODATO” debe ser probado dentro de la empresa para garantizar su funcionalidad y calidad.
- La atención al cliente basada en el lema “El cliente tiene la razón”

- POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

- El horario regular de trabajo es entre 8: 30 y 18:30 con una hora de receso, no obstante este horario estará sujeto al cumplimiento de objetivos de cada área.
- Ingreso del personal 15 minutos antes de las 8:30 como es la hora de atención.
- Incentivar a la comunicación interna que proyecte el control y alcance de los objetivos.
- En todas las áreas de la empresa se debe cumplir por lo menos una o dos veces cursos de capacitación.

- POLÍTICA PARA RECURSOS HUMANOS

⁶ Administración una Perspectiva global, Koontz y Wehrich, Mc Graw Hill, 2000, pag 130

- La política que los pagos de remuneración se harán mensualmente y quincenalmente, el 30 de cada mes, y las comisiones por venta a los empleados cada 15 días de cada mes.
- Brindar facilidades de capacitación a los empleados para favorecer su desarrollo profesional y mejorar sus conocimientos en beneficio de un mejor desempeño de sus actividades y para el beneficio de la empresa.
- Todo el personal que labore bajo el esquema de Honorarios Profesionales, trabajos ocasionales y pasantías tienen la obligación de presentar sus facturas, bajo las normas del SRI, la empresa hará las retenciones conforme con la ley.
- Controlar el aspecto personal de los empleados.
- Presentar semanalmente una planificación de capacitación.

- POLÍTICAS OPERACIONALES

- Confidencialidad y uso adecuado de la información.
- Agilidad en cada uno de los procesos de la empresa por parte del personal, desde la recepción de la mercadería, bodega, venta, entrega o despacho del producto, servicio postventa, cobranza; de acuerdo a determinadas fechas de cumplimiento.
- Seguir por parte de los empleados el cumplimiento estricto de pasos específicos de sus actividades en sus respectivas áreas de trabajo.

- POLÍTICAS COMERCIALES

- Toda información de clientes se manejará con total discreción.
- Proyectar las ventas anualmente y controlar su cumplimiento el día 30 de cada mes, mediante reportes al gerente de comercialización.
- Cada fin de trimestre sacar un reporte de ventas por parte del personal encargado.
- Se establecerá un documento o contrato detallando todos los acuerdos que se lleguen con el cliente.

- Se cumplirá la recepción de los documentos requeridos de los clientes, para darles acceso a los diferentes planes de negociación de los bienes que adquiere de nuestra empresa.

3.4. Estrategias

“Estrategia es la determinación de la misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.⁷

3.4.1 Estrategia Corporativa:

Estrategia del Negocio:

La estrategia de “COMBODATO” es ofrecer productos de calidad e innovadores en electrodomésticos y artículos para el hogar, apoyados en la implementación de un Plan Estratégico, un equipo de profesionales capacitados y mejoramiento continuo de procesos orientados a dar un servicio personalizado y eficiente a nuestros clientes para obtener su fidelidad, mayor reconocimiento y participación en el mercado.

⁷ Administración una Perspectiva global, Koontz y Weihrich, Mc Graw Hill, 2000, pag 130



3.4.2 Estrategias Genéricas para la empresa "COMBODATO" comercializadora de electrodomésticos.

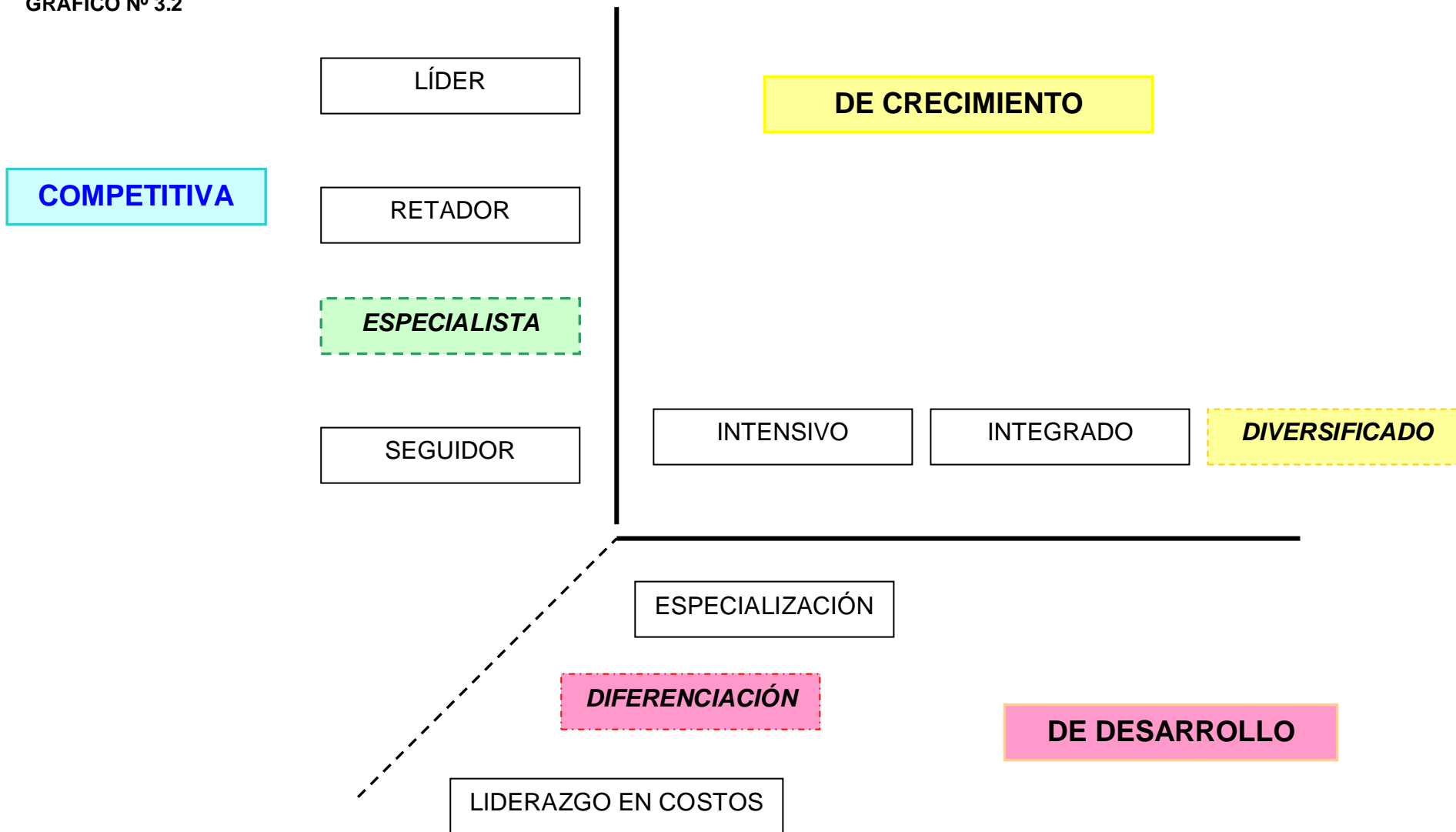
TABLA Nº 3.9

ESTRATEGIA	TIPO	APLICACIÓN
Desarrollo	Diferenciación	Se centrará en el cliente realizando un análisis de sus necesidades, para ofrecerle un producto y servicio de calidad notablemente diferente al de la competencia, lo cual asegurará la fidelidad del cliente, un mayor reconocimiento en el mercado y rentabilidad para "COMBODATO".
Crecimiento	Desarrollo del Producto	Incrementar las ventajas de los productos y servicios actuales; extendiendo la línea de negocios, para satisfacer las expectativas del cliente, dando un valor agregado que lo identifique como producto hecho por "COMBODATO".
Competitiva	Especialista	Dirigida a la satisfacción de las necesidades particulares de cada cliente brindando productos de calidad. Además enfrentar con capacidad a las empresas que tienen similar participación con el poder atacar o disminuir el efecto de las acciones ejecutadas por estas.



3.4.3 Gráfico Estrategias Genéricas

GRÁFICO Nº 3.2





3.5 Mapa estratégico

PRINCIPIOS

- Eficiencia
- Eficacia
- Compromiso
- Innovación

VALORES

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Ética
- Transparencia

MISIÓN

"Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que ofrece calidad y variedad en electrodomésticos y artículos para el hogar para satisfacer las necesidades de los clientes basada en la confianza, eficiencia y compromiso".

OBJETIVOS A LARGO PLAZO

Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la Participación en el mercado.

OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO

Diseñar un plan de innovación tecnológica de los productos que se considera.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Capacitar al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.

Mejorar los procesos de venta

VISIÓN 2010"

"Ser reconocidos en la provincia del Carchi como Líder en Comercialización de electrodomésticos, artículos para el hogar, comprometidos siempre en brindar productos de calidad y variedad a nuestros clientes."

ESTRATEGIAS LARGO PLAZO

- E21.** Empezar investigaciones de mercado periódicas para descubrir las necesidades de mercado meta y maximizar las ventas competitivas.
- E1.-** Aprovechar la experiencia que tiene "COMBODATO" en el negocio
- E3** Desarrollar la habilidad que tiene "COMBODATO" para competir en el mercado aprovechando las Alianzas estratégicas para adquirir beneficios tecnológicos y comerciales.
- E16.-** Fortalecer los servicios y productos que entrega "COMBODATO", que la competencia no ofrece.
- E15.-** Realizar una investigación de mercados actualizada y permanente de la competencia.
- E18** Desarrollar herramientas de fácil manejo en el Internet para poder disminuir la resistencia al cambio tecnológico para que los clientes conozcan las múltiples ventajas

ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO

- E12.-** Formar Alianzas estratégicas con las empresas de servicio técnico para adquirirlo a un menor costo.
- E13.-** Adquirir productos de última tecnología.
- E5.-** Implementar un plan de recuperación de cartera vencida para fortalecer la liquidez financiera

ESTRATEGIAS CORTO PLAZO

- E5.-** Generalizar la Planificación Estratégica para fortalecer a "COMBODATO" internamente.
- E9.-** Diseñar un plan de capacitación permanente a todos los empleados
- E20** Conservar la calidad y variedad de los productos y servicios.
- F19** Dar la mayor importancia al cliente brindándole asesoría e información





CAPITULO IV

4.1 Determinación de los proyectos

De acuerdo a los capítulos anteriores se ha realizado un análisis de todos los factores que rodean la empresa y que se proponen en esta etapa de desarrollo estratégico.

Al identificar los proyectos se logrará mejorar las diferentes áreas de la empresa.

Tabla de pesos utilizados en la Matriz de Priorización de Proyectos.

Impacto Estratégico de la Iniciativa	Peso
Fuerte	9
Moderada	5
Débil	3
Sin Relación	0

TABLA Nº 4.1

MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROYECTOS

PROYECTOS OBJETIVOS	PESO	ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	PLAN DE CAPACITACION	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.	PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.
Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.	40%	5	5	3	9
Ofrecer capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.	25%	5	9	3	3
Proponer el Plan estratégico para mejorar los procesos de la empresa.	25%	9	5	5	5
Recuperar Cartera Vencida.	10%	3	5	9	3
TOTAL	100	22	24	20	20
IMPACTO ESTRATÉGICO		25.58	27.90	23.26	23.26
PRIORIDAD		2	1	3	4



TABLA Nº 4.2 Determinación de proyectos

N	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	PROYECTO	ÁREAS	Corto Plazo	Media no Plazo	Largo Plazo
1	Ofrecer capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un plan de capacitación permanente para todos los empleados. - Contratar personal capacitado en el área que la empresa necesite. 	PLAN DE CAPACITACION	DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	X		
2	Proponer el Plan Estratégico para mejorar los procesos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la Planificación Estratégica. - Dar la mayor importancia al cliente, brindándole asesoría e información en todas las etapas del proyecto. 	PLAN DE ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		X		
3	Recuperar Cartera Vencida	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planes de pago más convenientes para el cliente. - Implementar nuevas tecnologías que sirvan como herramientas para aplicarlas en los proyectos - Brindar servicio al cliente post venta para no perder contacto con él.. 	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.	DEPARTAMENTO FINANCIERO		X	
4	Determinar las necesidades de los clientes e incrementar la participación en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Formar alianzas estratégicas con las empresas de servicio técnico para adquirirlo a un menor costo, por medio de una suscripción. - Aprovechar la experiencia que tiene "COMBODATO" en el negocio. - Desarrollar la habilidad que tiene "COMBODATO" para competir en el mercado aprovechando las Alianzas estratégicas para adquirir beneficios tecnológicos y comerciales. - Fortalecer los productos que entrega "COMBODATO", que la competencia no ofrece 	PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	DEPARTAMENTO COMERCIAL			X



		- Realizar una investigación de mercados actualizada y permanente de la competencia.					
--	--	--	--	--	--	--	--

4.2. Perfiles de proyectos.

“Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, perfectamente analizadas, de tal manera que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo, fundamentalmente en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, responsable y recursos”

4.2.1 PROYECTO I: ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

ALCANCE

De acuerdo a la competencia existente en la actualidad el éxito de “COMBODATO” dependerá de la capacidad para definir su direccionamiento estratégico como un medio para identificar su futuro.

De acuerdo a los parámetros de la Planificación Estratégica puedo señalar que “COMBODATO” obtendrá mejores utilidades, permanecer en el mercado y con proyección a un crecimiento continuo.

OBJETIVO GENERAL.-

Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno y externo de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del plan.

OBJETIVOS ESPACÍFICOS

- Elaborar y dar a conocer el plan Estratégico interna y externamente.
- Trabajar en equipo por parte de los empleados de la empresa
- Trabajar en función de los objetivos a largo, mediano y corto plazo.

ACTIVIDADES

- Aplicación de encuestas.
- Estudio de los resultados.
- Identificación de estrategias.



- Programación e implementación.

- Evaluación
- Retroalimentación

TIEMPO

3 meses

Fecha de inicio: mayo 2007.

Fecha de terminación: septiembre 2007

RECURSOS

- Humano
- Tecnológico
- Económico

RESPONSABLE

- Gerencia General
- Departamento Administrativo.

COSTO DEL PROYECTO \$ 2.000

4.2.2. PROYECTO 2: PLAN DE CAPACITACIÓN

ALCANCE

Orientado hacia el empleado, como eje primordial en el desarrollo de sus actividades, ya que este es el principal activo de la empresa y por ello la necesidad de capacitarlo.

Con esto los empleados desarrollarán sus conocimientos, habilidades y destrezas para encaminarlas a incrementar su desempeño y eficiencia en sus tareas. El dar y recibir capacitación es una manera de incentivar al empleado y ganar ambas partes por, cuanto la capacitación es una inversión.



OBJETIVO GENERAL

Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Perfeccionar las habilidades de los empleados para el desarrollo profesional para poder aplicar planes de carrera.
- Mantener y mejorar el buen ambiente de trabajo entre todos los empleados de la empresa.
- Crear incentivos para que la gente que trabaja en "COMBODATO" se sienta beneficiada.

RESPONSABLE: Gerencia de Operaciones

ACTIVIDADES:

- Identificar las necesidades de capacitación por áreas.
- Realizar una investigación (encuestas) sobre las necesidades de capacitación del personal.
- Procesar la información obtenida.
- Análisis de los resultados de las encuestas.
- Determinar lo tipos de capacitación.
- Elaboración de un cronograma de capacitación por áreas.
- Realización del presupuesto para capacitación.
- Aprobación del plan de capacitación.
- Ejecución del plan de capacitación
- Contratación de empresas capacitadoras o cursos de capacitación.
- Evaluación de resultados.

RECURSOS

- Capacitadores y cursos de capacitación
- Suministros de oficina.

TIEMPO: 2 meses



Fecha de inicio: octubre del 2007.

Fecha de terminación: diciembre del 2007.

COSTO APROXIMADO DEL PROYECTO: \$6000.00

4.2.3. PROYECTO 3: PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA.

ALCANCE

La empresa ha dispuesto recursos para acceder a inversiones, a pesar de ello se ha visto afectada por falencias en la gestión de cobranzas, con la adquisición de los activos de la empresa "COMANDATO S.A." con lo que se identifica para posterior iliquidez en la empresa.

Por lo que es conveniente establecer un proyecto de recuperación de cartera vencida para contrarrestar una debilidad que la empresa tiene al momento.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar la liquidez financiera de "COMBODATO" a través de un proceso de recuperación de cartera vencida.

OIBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recuperación de cartera vencida existente.
- Determinar políticas de gestión de cobranza.
- Establecer políticas de cobro para la cartera vencida.

ACTIVIDADES

- Evaluación de cartera vencida actual.
- Recolección y clasificación de información de cartera vencida por períodos de tiempo.
- Análisis de opciones de pago para clientes en mora.
- Establecimiento de procesos de gestión de cobros.
- Mejorar los sistemas informáticos de control de cobranzas.



- Implementación
- Evaluación de resultados.
- Retroalimentación.

TIEMPO: 3 meses

Fecha de inicio: 2 de mayo del 2007.

Fecha de terminación: 31 de julio del 2007.

RECURSOS

- Humano
- Tecnológico
- Económico

RESPONSABLE

- Gerencia General
- Departamento Financiero.

COSTO APROXIMADO DEL PROYECTO: \$2.200.00 USD

4.2.4. PROYECTO 4: PLAN DE MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

ALCANCE

El Plan de Márketing es una herramienta que detalla las actividades para alcanzar objetivos específicos de Márketing. Para un producto o servicio, una marca o una gama de productos.

La empresa no ha realizado una investigación de mercados últimamente para conocer como se encuentra su posición de la empresa frente a la competencia y para la implementación de nuevas estrategias para posicionarse mejorablemente en el mercado.



OBJETIVO GENERAL:

Incrementar la participación en el mercado con el desarrollo de un Plan de Marketing que mejore la posición de la empresa en el mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Evaluar los productos y servicios que dispone la empresa
- Fortalecer la imagen de "COMBODATO"
- Incrementar la cartera de clientes
- Conocer los nichos de mercados a los cuales la empresa puede acceder.
- Identificar las necesidades de un mercado cambiante
- Involucrar a toda la empresa en el plan de Márketing
- Desarrollar ventajas competitivas para contrarrestar las estrategias de la competencia.

ACTIVIDADES:

- 1.- Análisis Situacional del entorno
- 2.- Segmentar el mercado.
 - Identificando el mercado.
 - Determinar as necesidades del mercado meta.
- 3.- Aplicar la investigación de mercados
- 4.- Fijación de Objetivos
- 5.- Formulación de Estrategias
- 6.- Ejecutar el Plan Táctico
- 7.- Presupuesto.
- 8.- evaluación de resultados.
- 9.- Retroalimentación.

TIEMPO : 1 año

Fecha de inicio: 1 de enero del 2008.

Fecha de terminación: 31 de diciembre del 2008.



RECURSOS

- Humanos
- Tecnológico
- Económico.

RESPONSABLE

Departamento de comercialización

Compañía asesora.

COSTO ESTIMADO DE PROYECTO: \$7000.00

4.3 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS



TABLA	PROYECTO N° 1:	DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																
OBJETIVO:		Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno de la empresa se sienta responsable v se comprometa con el cumplimiento del plan.																
RESPONSABLE:		Gerencia General - Departamento Administrativo.																
TIEMPO TOTAL:		4 meses																
FECHA INICIO:		01/05/2007																
FECHA FINAL:		30/09/2007																
ACTIVIDADES:		SEMANAS																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1.- Aplicación de encuestas respecto al nivel de conocimiento de objetivos, visión, misión, principios v valores existentes.																		
2.- Análisis de resultados																		
3.- Diseño de estrategias de comunicación																		
3.1.- Organización de una conferencia para dar a conocer el Plan Estratégico de																		
3.2.- Envío de comunicaciones vía Internet.																		
3.3.- Diseño de letrero sobre la realización conferencia.																		
3.4.- Diseño de carteleras.																		
4.- Implementación																		
5.- Evaluación																		
6.- Retroalimentación																		
RECURSOS:		COSTO																
Humano, Tecnológico y económico		\$ 2000		74														
		\$ 2000																







TABLA Nº 4.4

PROYECTO Nº 2:	PLAN DE CAPACITACIÓN											
OBJETIVO:	Brindar la capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.											
RESPONSABLE:	Gerencia General - Departamento de RR. HH. Compañía asesora.											
TIEMPO TOTAL:	3 meses											
FECHA INICIO:	01/10/2007											
FECHA FINAL:	31/12/2007											
ACTIVIDADES:	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.- Investigación de la situación actual												
2.- Análisis de resultados												
3.- Determinación de las necesidades de la capacitación												
4.- Formulación del Plan de capacitación												
5.- Programación												
6.- Aprobación del Plan de capacitación												
7.- Contratación de una compañía de capacitación empresarial.												
8.- Ejecución del Plan de capacitación												
9.- Evaluación de Resultados												
10.- Retroalimentación												
RECURSOS:	COSTO											
Humano - Tecnológico - Económico	\$ 6000											
	\$ 6000											



TABLA 4.5

PROYECTO N° 3:	PLAN DE RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA											
OBJETIVO:	Mejorar la liquidez financiera de "COMBODATO" a través de un proceso de recuperación de cartera vencida											
RESPONSABLE:	Departamento Financiero											
TIEMPO TOTAL:	3 meses											
FECHA INICIO:	02/05/2007											
FECHA FINAL:	31/07/2007											
ACTIVIDADES:	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.- Evaluación de la cartera vencida actual												
1.1.- Levantamiento de información												
1.2.- Clasificación de la cartera vencida por períodos de tiempo.												
2.- Análisis de opciones de pago para clientes en mora												
3.- Establecimiento de procesos de gestión de cobros.												
4.- Mejorar los sistemas informáticos de control de cobranzas.												
5.- Implementación												
6.- Evaluación de resultados												
7.- Retroalimentación												



TABLA N° 4.6

PROYECTO N° 4:	PLAN DE MARKETING											
OBJETIVO:	Desarrollar un Plan de marketing e investigación de mercados que mejore la posición de la empresa en el mercado											
RESPONSABLE:	Departamento Comercial											
TIEMPO TOTAL:	1 año											
FECHA INICIO:	01/10/2007											
FECHA FINAL:	01/10/2008											
ACTIVIDADES:	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1.- Análisis Situacional												
2.- Segmentación del mercado												
3.- Investigación de mercados												
4.- Fijación de Objetivos												
5.- Formulación de Estrategias												
6.- Plan táctico												
7.- Presupuesto												
8.- Retroalimentación												
Recursos:	Costo:											



4.4. Desarrollo de Proyectos

4.4.1. PROYECTO 1: ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

4.4.1.1. Introducción

La Planificación Estratégica es un proceso mediante el cual se define la visión, misión, estrategias en base a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

El Plan de elaboración y difusión de la Planificación estratégica creará entre los miembros de COMBODATO un sentido de distinción y trabajo en equipo, de tal forma que los miembros de la organización se identifiquen y comprometan en el logro de los objetivos empresariales.

4.4.1.2. Importancia y Justificación

El Interés principal es que se conozca interna y externamente la Planificación Estratégica y no solo saber de su existencia en la empresa.

La difusión del Plan estratégico abarca la participación activa de todos los miembros de la organización, como herramienta de gestión se logra anticiparse y reaccionar ante los posibles cambios del entorno.

En el caso de COMBODATO el presente proyecto realizará un plan de elaboración y difusión interna de la Planificación Estratégica que hasta el momento no ha sido efectuado por el gerente de la empresa.

4.4.1.3. Objetivos del Proyecto

Objetivo General:

Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno identifique su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometa con el.

Objetivos Específicos.

- Elaborar y dar a conocer el Plan Estratégico internamente.
- Trabajar en función de objetivos de corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa.
- Lograr un sentido de pertenencia en el recurso humano encaminado a lograr un trabajo cooperativo.

4.4.1.4. Análisis y desarrollo del Proyecto.

ACTIVIDAD 1 Aplicación de encuestas respecto al nivel de conocimiento de la cultura organizacional existente.

Se elaboró un cuestionario de cinco preguntas que versan de acuerdo al nivel de conocimiento del cliente interno sobre objetivos, visión, misión, principios y valores de COMBODATO, aplicada a los 18 empleados que se encuentran registrados en nómina.

**CUESTIONARIO PARA EL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA
COMBODATO**

El presente cuestionario pretende conocer el nivel de conocimiento que tiene el personal de COMBODATO sobre los objetivos, misión, visión, principios y valores de la institución, a fin de determinar la necesidad de elaborar y difundir la misma.

Por favor marque con una x:

1.- ¿Conoce Usted los principios corporativos de la empresa?

Si

No

2.- ¿Conoce los valores de la organización de COMBODATO?

Si

No

3.- ¿Se siente Usted identificado con la empresa?

Si

No

4.- ¿COMBODATO tiene una visión definida y divulgada?

Si

No

5.- ¿Se conoce sobre la misión de COMBODATO?

Si

No

6.- ¿Conoce los objetivos institucionales de COMBODATO?

Si

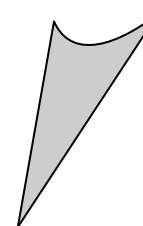
No

7.- ¿Conoce los objetivos a alcanzarse dentro de su área de trabajo?

Si

No

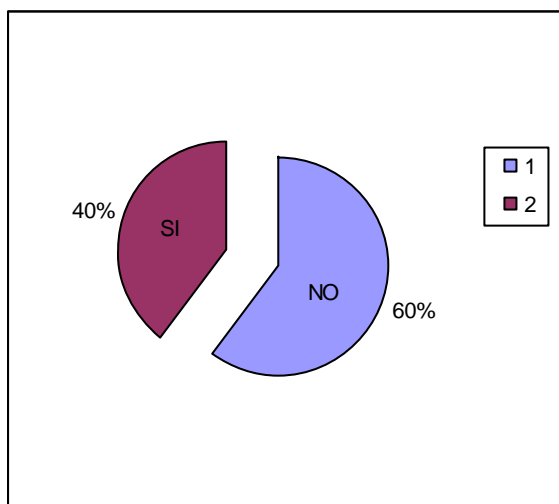
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ACTIVIDAD 2: Análisis de resultados

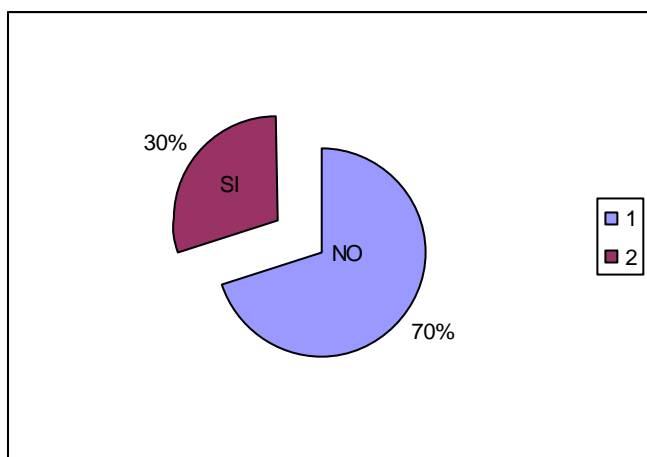
Podemos decir en cuanto al cuestionario aplicado al 100% de los empleados que existe desconocimiento de la cultura organizacional de COMBODATO.

1.- ¿Conoce Usted los principios corporativos de la empresa?



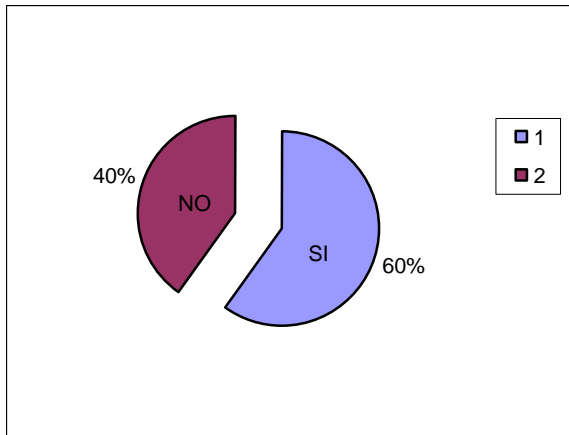
Los principios y valores de COMBODATO son desconocidos en un 60% de los empleados y conocidos por el 40%.

2.- ¿Conoce los valores organizacionales de COMBODATO?



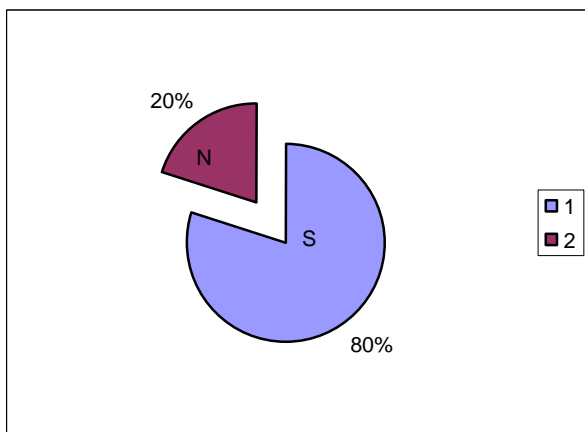
Los valores de la empresa no se conocen en un 70%, mientras que un 30% dijo conocerlos.

3.- ¿Se siente Usted identificado con la empresa?



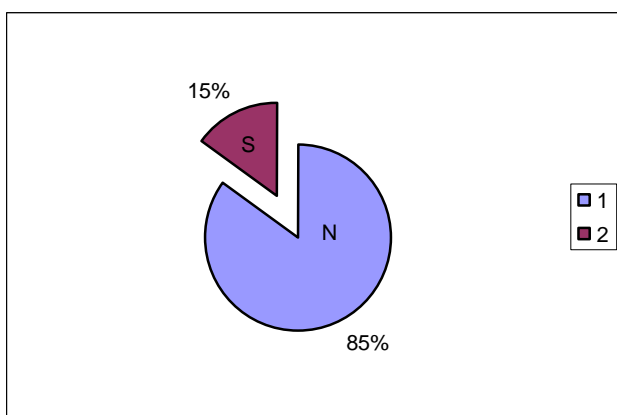
Existe un 60% de los empleados que dijeron estar identificados con la empresa, mientras el 40% dijo lo contrario.

4.- ¿COMBODATO tiene una visión definida y divulgada?



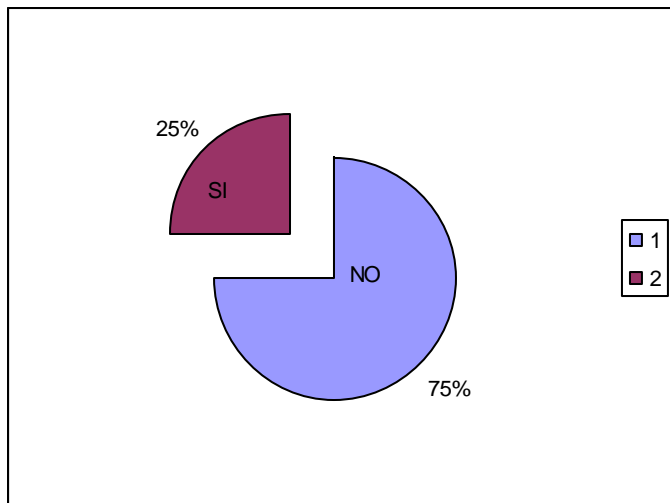
En cuanto a la visión el 80% no la conoce, mientras que un 20% dijo conocerla.

5.- ¿Se conoce la misión de COMBODATO?



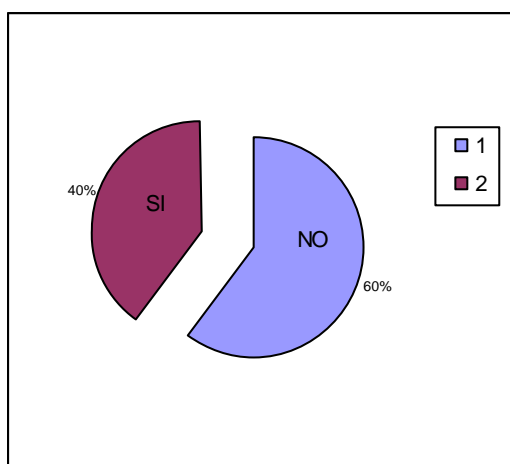
Respecto a la misión, 85% no la conoce, mientras que un 15% manifestó tener una idea de conocerla.

6.- ¿Conoce los objetivos institucionales de COMBODATO?



El 75% de los encuestados dijo no conocer los objetivos institucionales de COMBODATO. Mientras que el 25% manifestó si conocerla.

7.- ¿Conoce los objetivos a alcanzarse dentro de su área de trabajo?



El 60% de los encuestados dijo no conocer los objetivos a alcanzarse dentro de su área de trabajo, mientras que el 40% dijo si conocer los objetivos.

ACTIVIDAD 3: Diseño de estrategias de comunicación

3.1. Organización de conferencia para dar a conocer la Planificación estratégica de COMBODATO.

Dentro del Plan de elaboración y difusión de la Planificación Estratégica se realizará una conferencia diurna en uno de los hoteles de la ciudad de Tulcán.

La conferencia se dará en dos grupos (50% de cada departamento por día) debido a que las áreas de la empresa no pueden ser abandonadas por el personal para poder dar servicio al cliente sin interrupciones.

TABLA Nº 4.7

ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	HORA
Palabras de Bienvenida	A cargo del Gerente General que dará la bienvenida al personal que labora en la matriz y en las sucursales existentes en la provincia.	10 minutos	9:30 a 9:40
Introducción	A cargo del Gerente General sobre la importancia del direccionamiento estratégico de para el éxito de la empresa. El discurso contendrá además una reseña histórica de los inicios de la empresa.	20 minutos	9:40 a 10:00
Explicación de la nueva estructura orgánica y funciones por departamentos	Disertación General con el apoyo de diapositivas.	30 minutos	10:00 a 10:30

Receso	Coffee Brake	15 minutos	10:30 a 11:20
Explicación de la misión, visión, principios y valores.	Disertación dada por la Gerencia General con el apoyo de diapositivas	35 minutos	10:45 a 11:20
Explicación sobre la estrategia, el objetivo corporativo y los objetivos por departamentos	Discurso dado por el gerente de la empresa apoyado por profesional en Planificaciones Estratégicas y la utilización de diapositivas.	40 minutos	11:20 a 12:00
Conformación de grupos por departamentos	Dentro de cada departamento con su líder entre sus miembros se dará a conocer las políticas, estrategias y proyectos dentro de cada área de trabajo.	40 minutos	12:00 a 12:45
Explicación sobre los proyectos	Se explicara los proyectos a corto, mediano y largo plazo para todo el personal	70 minutos	14:50 a 15:00
Preguntas	Preguntas de aclaración realizadas por los presentes, como moderador estará el Jefe de Departamento Administrativo.	40 minutos	15:00 a 15:40
Resumen	Dado por la Gerencia General donde se dará a conocer el Mapa Estratégico de la empresa con el apoyo de diapositivas.	20 minutos	15:40 a 16:00

Entrega de camisetas	Se entregará camisetas de color blanco con el logo de COMBODATO en la parte superior izquierda de la misma.	20 minutos	16:00 a 16:20
Sesión de fotos	Se tomará fotos de todo el personal en compañía de los miembros directivos de la empresa las mismas que acompañarán la galería principal de COMBODATO con letreros que versarán sobre la cultura organizacional que se elaboran posteriormente a la conferencia.	20 minutos	16:20 a 16:40
Clausura del evento	Dada por el Gerente General.	10 minutos	16:40 a 16:50

FUENTE Y ELABOTARACIÓN: Candy Vizuete.

TABLA Nº 4.8

**AGENDA DEL CICLO DE CONFERENCIAS
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA COMBODATO**

Fechas: 5 de Junio del 2007

Jueves 30 de Julio del 2007

Hora:

9:00 a 17:00

Expositor Sr. Armando Narváez
Gerente General de COMBODATO

TEMAS:

TEMAS	HORA
"Bienvenida al Personal"	9:30 a 9:40
"Importancia de direccionamiento empresarial"	9:40 A 10:00
"Reseña histórica sobre COMBODATO"	
"La nueva estructura organizacional de COMBODATO"	10:00 a 10:30
"La nueva cultura organizacional"	10:45 11:20
"Estrategias y Objetivos corporativos"	11:20 a 12:00
"Estrategias, objetivos, políticas por departamentos"	12:00 a 12:40
"Aplicación de Proyectos a corto, mediano y largo plazo"	12:40 a 1:50
"Participación general de la comprensión del Plan Estratégico"	15:00 a 15:40
"Síntesis sobre la Planificación Estratégica de COMBODATO"	15:40 A 16:00
"Actividades de integración"	10:30 a 10:45 14:50 a 15:00 16:00 a 16:20 16:20 a 16:40

FUENTE Y ELABOTARACIÓN: Candy Vizueté.

3.2 Envío de comunicaciones vía mail e Internet

Enviar comunicaciones vía Internet hacia todas las dependencias, departamentos y personal que tenga correo electrónico informando sobre los aspectos de la Planificación Estratégica.

3.3 Diseño de letreros y una foto ampliada de todos los miembros de la empresa.

En la matriz se destinará una pequeña galería donde constará la misión, visión, principios y valores colocándose letreros de 1 x 1.5 mts, cada uno, acompañado de una foto de la conferencia realizada.



MISIÓN
"Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que ofrece calidad y variedad en electrodomésticos y artículos para el hogar para satisfacer las necesidades de los clientes basada en la confianza, eficiencia y compromiso".

VISIÓN 2010
"Ser reconocidos en la provincia del Carchi como Líder en Comercialización de electrodomésticos, artículos para el hogar, comprometidos siempre en brindar productos de calidad y variedad a nuestros clientes."

PRINCIPIOS

- Eficiencia
- Eficacia
- Compromiso
- Innovación

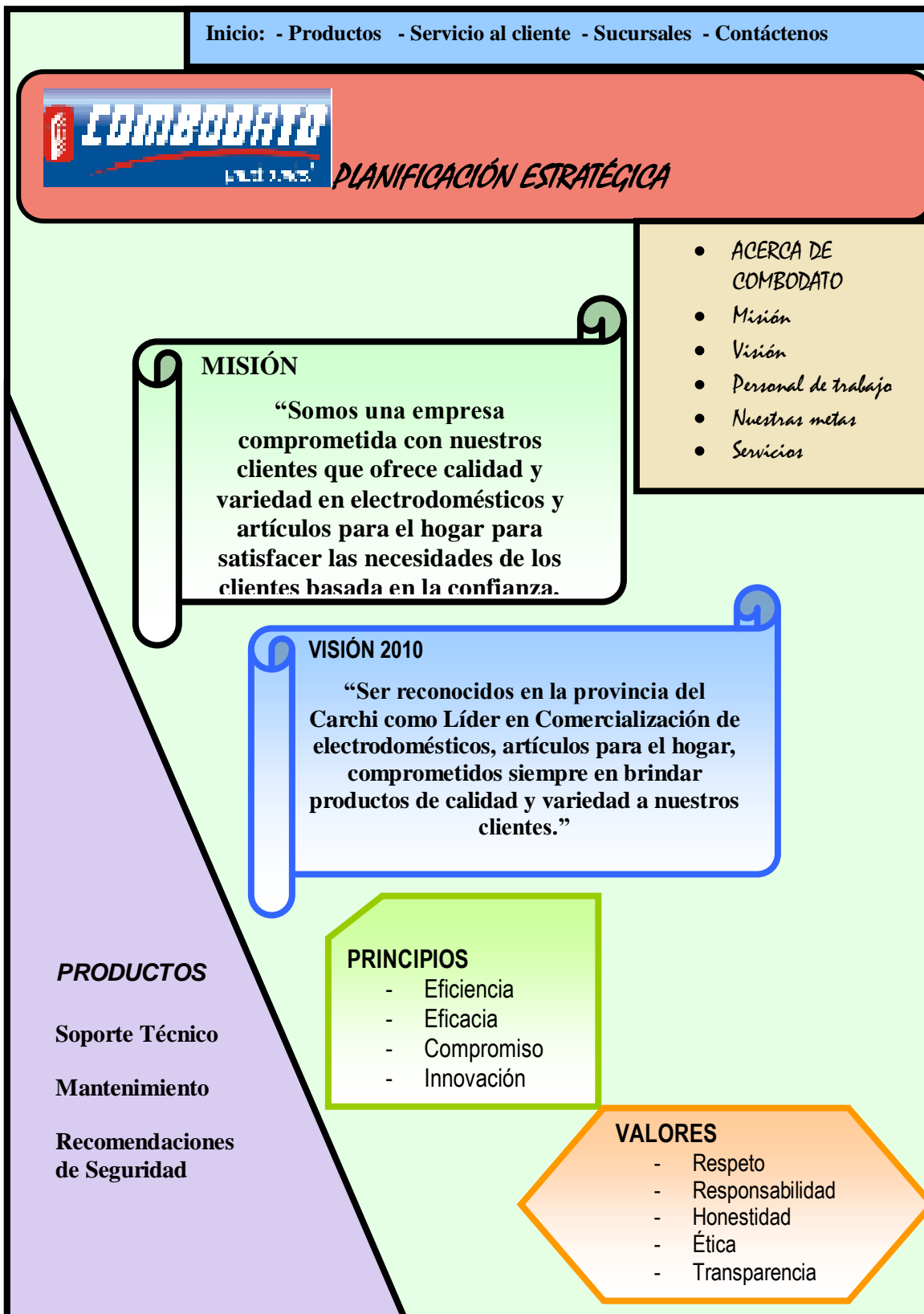
VALORES

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Ética
- Transparencia

3.4 Esbozo de la actualización de la página web de COMBODATO

La nueva cultura organizacional de la empresa será incluida en la página web.

www.combodato.com



3.5 Diseño de carteleras

Las carteleras constituyen un eficaz medio de comunicación alternativa dentro de las organizaciones y estarán ubicadas en lugares visibles dentro de ella.



ACTIVIDAD 4: Implementación

La implementación se la realizará desde la segunda semana de noviembre del 2006 hasta la segunda semana de noviembre del 2006 hasta la segunda semana del mes de junio del 2007.

ACTIVIDA 5: Evaluación

La evaluación de los resultados describirá el grado de aporte que proporcionará el Proyecto de elaboración y difusión de la Planificación Estratégica sobre el nivel de conocimiento en los empleados de la Empresa COMBODATO en relación a este tema, se aplicará una encuesta a todo el personal, con el fin de determinar el avance existente.

El modelo de Encuesta que se aplicará es el siguiente:



ENCUESTA

Objetivo: Determinar el nivel de conocimiento de la Planificación Estratégica que tiene el personal de la Empresa COMBODATO

Datos Informativos:

Nombre:

Cargo: **Área:**

Cuestionario: Conteste las siguientes preguntas:

1) Cuáles son los Principios Corporativos de la Empresa COMBODATO?

.....

2) Cuáles son los Valores Corporativos de la Empresa COMBODATO?

.....

3) Indique cuál es la Visión de la Empresa COMBODATO para el futuro:

.....

4) Se siente usted identificado con esta visión?

Si

No

5)Cuál es la Misión de la Empresa COMBODATO?

.....

6) Indique un Objetivo de la Empresa COMBODATO, a corto, mediano y largo plazo:

Corto Plazo.....

Mediano Plazo.....

Largo Plazo.....

7) Indique un Objetivo de su área de trabajo:

.....

8) Señale alguna estrategia que la Empresa COMBODATO esté aplicando:

.....

9) Conoce Usted los proyectos a desarrollarse de la ejecución del Plan estratégico desde su puesto de trabajo?

Si

No

Gracias por su colaboración.

Fecha de la Encuesta:

Encuestador: Candy Vizquete

ACTIVIDAD 6: Retroalimentación

"COMBODATO" manejará una política de puertas abiertas de sus niveles ejecutivos para la recepción de sugerencias de parte de los niveles medios y operativos dando lugar a una retroalimentación permanente que permitirá a la empresa estar a la vanguardia de posibles cambios de su cultura organizacional en los próximos años.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y la información presentada en el informe, permitirán:

- Conocer los avances que se han logrado con este proyecto.
- Identificar los brechas que existen, y de acuerdo a esta información;
- Proponer nuevos medios y herramientas de difusión, que se deberán realizar en el futuro de manera permanente, para todo el personal de la empresa

Se recomienda la utilización de un buzón de sugerencias permanente donde el cliente interno puede manifestar su opinión respecto a las posibles variaciones en la Planificación estratégica de la empresa.

Así se está contribuyendo de esta manera a cumplir el objetivo de la existencia y cumplimiento de un Plan Estratégico dentro de la empresa.

4.4.1 PROYECTO Nº 2: PLAN DE CAPACITACIÓN

4.4.1.1 INTRODUCCIÓN

“La capacitación es un proceso formativo aplicado de manera sistemática y organizada, con el fin de ampliar conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades, y modificar actitudes”⁸.

“La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación hacemos que el perfil del trabajador se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.”⁹

4.4.1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La capacitación al personal es una inversión de la empresa, ya que se estará propiciando perfeccionamiento del trabajo, y competitividad de los empleados.

Al tener un personal capacitado, éste rendirá más, a la vez se sentirá incentivado a lograr grandes objetivos y optimizará tiempo y recursos, los cuales pueden ser utilizados para otras actividades de la empresa.

⁸ www.mineco.gob.gt/mineco/mipyme/info/homogenizacion.htm

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtm#con>

4.4.1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

4.4.1.3.1 OBJETIVO GENERAL:

Brindar capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.

4.4.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Perfeccionar las habilidades de los empleados para el desarrollo profesional para poder aplicar planes de carrera.
- *Mantener y mejorar el buen ambiente de trabajo entre todos los empleados de la empresa.*
- *Crear incentivos para que la gente que trabaja en "COMBODATO se sienta beneficiado.*

4.4.1.4 ANÁLISIS Y DESARROLLO DEL PROYECTO

ACTIVIDAD 1: Investigación de la situación actual

1.1. Aplicación de encuestas a los clientes internos

Dentro de cada área de la empresa se consultó a través de encuestas al cliente interno cuáles serían los cursos que ellos desearan recibir de acuerdo a sus expectativas personales.

TABLA Nº 4.9

ÁREA COMERCIAL Y DE VENTAS		
CURSOS	RESPUESTA	TOTAL
Servicio al cliente	2	20%
Cierre de ventas	1	10%
Motivación y desarrollo	4	40%
Administración de tiempo	1	10%
Relaciones Humanas	2	20%
Conocimientos básicos de control de accesos	0	0%
Otros cursos		
Total personal Área Comercial	10	100%

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizquete

TABLA Nº 4.10

ÁREA ADMINISTRATIVA		
CURSOS	RESPUESTA	TOTAL
Servicio al cliente	0	20%
Comunicación y trabajo en equipo	3	43%
Motivación y desarrollo personal	1	14%
Relaciones Humanas	1	14%
Técnicas de archivo	0	0%
Comunicación telefónica eficiente.	2	28%
Total personal Área Comercial	7	100%

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizquete

TABLA N° 4.11

ÁREA FINANCIERA		
CURSOS	RESPUESTA	TOTAL
Servicio al cliente	0	0%
Gestión efectiva de cobranzas	2	67%
Motivación y desarrollo personal	0	0%
Administración de tiempo	0	0%
Relaciones Humanas	0	0%
Tributación	1	33%
Sistemas contables	0	0%
Otros cursos:		
Total personal Área Comercial	3	100%

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizúete

1.3 Consulta a Gerencia General sobre las necesidades de capacitación.

Se consultó al Gerente General su criterio sobre las necesidades de capacitación al interior de "COMBODATO" a lo que respondió que era fundamental contar con cursos al servicio al cliente, motivación y el comprometer a los empleados aún más con las políticas internas de las ventas.

ACTIVIDAD 2: Análisis de resultados.

- El 40% del área comercial desearían tomar un curso de motivación y desarrollo personal, mientras que el restante 60% se inclinaron por elegir otros cursos.
- De la misma manera es necesario un curso a servicio al cliente, dirigido al personal de ventas.

- El 43% de los clientes internos del área administrativa señalaron necesitar un curso de Comunicación y trabajo en equipo.

- El 67% del personal del área financiera señaló la necesidad de un curso de Gestión efectiva de cobranzas.

- La Gerencia General en representación de las necesidades institucionales se pronunció 100% a ejecutar con cursos al servicio al cliente, motivación y el comprometer a los empleados aún más con las políticas internas de las ventas.

Según el anterior análisis se determina que se requiere capacitación, en vista de que ésta ha sido realizada de forma muy esporádica y centrada en puestos de trabajo más no con una visión organización oportuna para el buen funcionamiento de la empresa.



ACTIVIDAD 3.: Determinación de las necesidades de capacitación.

TABLA N° 4.12

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	PERSONAL	POR DEPARTAMENTOS	INSTITUCIONAL	CURSO A DICTARSE
Área Comercial	. Motivación y desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación - Atención al cliente 	Servicio al cliente, motivacional y compromiso de políticas internas	Curso de motivación y desarrollo personal
Área Administrativa	Comunicación y trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones Humanas - Comunicación y trabajo en equipo. 	Servicio al cliente, motivacional y compromiso de políticas internas	Comunicación y trabajo en equipo.
Área Financiera	Gestión efectiva de cobranzas.	<ul style="list-style-type: none"> - Cobranzas efectivas. - Tributación 	Servicio al cliente, motivacional y compromiso de políticas internas	Negociar cobranzas sin perder clientes.
Personal de ventas	. Curso avanzado de manejo, mantenimiento y características de los electrodomésticos. Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio al cliente. - Funcionalidad de electrodomésticos 	Servicio al cliente, motivacional y compromiso de políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> - Excelencia en el servicio al cliente. - Curso avanzado de funcionalidad de la tecnología de electrodomésticos

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizueté

ACTIVIDAD 4: *Formulación del Plan de Capacitación*

En base a las necesidades del personal y del gerente general y la sugerencia de la compañía de capacitación se han establecido los siguientes cursos a dictarse:

TABLA N° 4.13

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA COMERCIAL (RR. HH) “MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL”
<p>OBJETIVOS DEL CURSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la motivación del recurso humano a través de la satisfacción de necesidades de orden laboral y personal. - Lograra resultados explícitos en el desempeño del personal a través de la motivación.
<p>PARTICIPANTES:</p> <p>Dirigido a todo el personal del área comercial (RR. HH)</p>
<p>CONTENIDO DEL CURSO:</p> <p>Los temas* a tratar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivación y retribución - Técnicas de motivación - Dirección por objetivos - Emprendedores - Programas de calidad de la vida laboral y personal.
<p>DURACIÓN: 5 días</p>
<p>NÚMERO DE PERSONAS: 12</p>

* Fuente: SECAP

TABLA Nº 4.14

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA “COMUNICACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO”
<p>OBJETIVOS DEL CURSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Integrar las personas entre sí iniciando un proceso de trabajo en equipo. - Establecer la importancia de una comunicación abierta y oportuna que mejore notablemente los tiempos de respuesta interna y externa. - Tomar en cuenta la importancia de manejar la capacidad de adaptación a los cambios de factores internos y externos, logrando adaptación a equipos de trabajo para conseguir la excelencia.
<p>PARTICIPANTES:</p> <p>Dirigido a todo el personal del área administrativa</p>
<p>CONTENIDO DEL CURSO:</p> <p>Los temas* a tratar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como integrar, fortalecer las relaciones entre colaboradores - Como mejorar la comunicación interna. - Conformación de equipos de trabajo altamente productivos, efectivos y eficientes. - Como desarrollar una actitud de compromiso hacia el cumplimiento de objetivos y logros anhelados. - Relaciones de equipo basadas en la convivencia armónica.
<p>DURACIÓN: 5 días</p>
<p>NÚMERO DE PERSONAS: 7</p>

* Fuente: SECAP

TABLA Nº 4.15

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA FINANCIERA “NEGOCIAR LAS COBRANZAS SIN PERDER CLIENTES”
<p>OBJETIVOS DEL CURSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar la recaudación con mayor eficiencia al aplicar técnicas de negociación para lograr la recuperación de cartera, sin perder clientes. - Organizar el trabajo para lograr mayor eficacia - Saber manejar situaciones simples y complicadas para obtener compromisos de pagos por parte de los clientes.
<p>PARTICIPANTES:</p> <p>Dirigido a todo el personal del área financiera</p>
<p>CONTENIDO DEL CURSO:</p> <p>Los temas* a tratar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proceso de negociación de la cartera. - Barreras de comunicación - Procedimientos de cobranzas - Niveles de tolerancia - Negociación exigente y exitosa - Aspectos de la negociación. - Recomendaciones básicas en el contacto telefónico - Clínicas de negociación.
<p>DURACIÓN: 5 días</p>
<p>NÚMERO DE PERSONAS: 3</p>

* Fuente: SECAP

TABLA Nº 4.16

CURSO DE CAPACITACIÓN PARA PERSONAL DE VENTAS “EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE”
<p>OBJETIVOS DEL CURSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con bases técnicas para mejorar la atención y servicio al cliente. - Conformar equipos de trabajo efectivos y eficientes en resultados. - Desarrollar habilidades para enfrentar y resolver quejas y reclamos con alto profesionalismo.
<p>PARTICIPANTES:</p> <p>Dirigido a todo el personal de ventas</p>
<p>CONTENIDO DEL CURSO:</p> <p>Los temas* a tratar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Como retener clientes - Por qué se pierden los clientes? - Claves para un servicio eficiente - Niveles de satisfacción - Cómo se aplica el ciclo del servicio a COMBODATO - Respuestas adecuadas de quejas y reclamos. - Iniciativa y creatividad en el servicio al cliente. - Trabajo en equipo para la excelencia en el servicio que ofrece la empresa
<p>DURACIÓN: 5 días</p>
<p>NÚMERO DE PERSONAS: 10</p>

* Fuente: SECAP

ACTIVIDAD 5: PROGRAMACIÓN

TABLA N° 4.17

PROGRAMACIÓN	DURACIÓN	NÚMERO DE HORAS	HORARIO	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN
“Curso de motivación y desarrollo personal	5 días	5 horas	8:00 am. 1:00 pm	12/11/07	16/11/07
“Comunicación y Trabajo en equipo”	5 días	5 horas	8:00 am. 1:00 pm	17/11/07	21/11/07
“Negociar las cobranzas sin perder clientes”	5 días	5 horas	8:00 am. 1:00 pm	22/11/07	26/11/07
“Excelencia en el servicio al cliente”	13 días	5 horas	8:00 am. 1:00 pm	27/11/07	09/12/07

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizquete

ACTIVIDAD 6: Aprobación del Plan de Capacitación

El Gerente General satisfecho con las capacitaciones planteadas, aprueba los cursos de capacitación y da paso a la ejecución en la empresa.

ACTIVIDAD 7: Contratación de una compañía de capacitación empresarial.

La empresa a contratarse es el SECAP Servicio de Capacitación al Personal que prestan servicios de capacitación profesional a nivel local

ACTIVIDAD 8: Ejecución de un Plan de capacitación:

Después de la contratación de la compañías capacitadora que dictan estos cursos se puede empezar a ejecutarse en la empresa.

ACTIVIDAD 9: Evaluación de resultados

A fin de evaluar este proceso se ejecutará encuestas de 8 preguntas que versarán de acuerdo al curso recibido, para luego que los resultados sean analizados por parte del personal directivo de la empresa y que dichos resultados sean archivados individualmente por cada empleado.

ACTIVIDAD 10: Retroalimentación

De acuerdo a las evaluaciones internas de la empresa respecto a los resultados de cada área, se tomarán registros de sobre las necesidades de capacitación que se presenten a futuro en la empresa. Como una implementación importante actúa el buzón de sugerencias, en el que el personal deposita sus sugerencias para que los directivos las tomen en cuenta en sus decisiones para la oportuna capacitación al personal

Por ello es importante que dirigentes de Recursos Humanos planteen a futuro nuevos cursos de acuerdo a las necesidades de la empresa, de los departamentos y de las personas.



4.5 PLANES OPERATIVOS

PLAN OPERATIVO Nº 1 Tabla Nº 4.18

I.- INFORMACIÓN GENERAL								
	Unidad de Negocio:	Departamento Administrativo						
	Proyecto:	Plan de difusión de la Planificación Estratégica.						
	Responsable:	Gerente General – Departamento Administrativo						
II OBJETIVO:								
	Objetivo Estratégico	Elaborar y difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno de la empresa se sienta responsable y se comprometa con el cumplimiento del mismo.						
III.- INDICADOR DE ÉXITO								
		100% difundido el Plan Estratégico						
IV CURSO DE ACCIÓN								
Nº	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	LIMITACIONES
1	Aplicación de encuestas respecto al nivel de conocimiento de objetivos, visión, misión, principios y valores existentes.	01/05/07	07/05/07	El 100% del personal encuestado	Asistente del Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$80	Validez de información
2	Análisis de resultados	08/05/07	14/05/07	100% analizado	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$70	Validez de información
3	Diseño de estrategias de comunicación	15/05/07	04/06/07	Detallar todas las estrategias	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$150	Validez de información
	3.1.- Organización de una conferencia para dar a conocer el Plan Estratégico de "COMBODATO"	15/05/07	21/05/07	100% ejecutado	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$50	Validez de información



	3.2.- Envío de comunicaciones vía Internet.	22/05/07	24/05/07	100% ejecutado	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$20	Validez de información
	3.3.- Diseño de letrero sobre la realización conferencia.	25/05/07	30/05/07	100% ejecutado	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$50	Validez de información
	3.4.- Diseño de carteleras.	31/05/07	04/06/07	100% ejecutado	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$30	Validez de información
4	Implementación	05/06/07	30/07/07	100% actividades implementadas	Gerente General – Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$1500	Validez de información
5	Evaluación	31/07/07	13/08/07	Evaluar el 90% del personal	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$50	Validez de información
6	Retroalimentación	07/07/07	20/08/07	Alcanzar un 95% de comunicación permanente.	Jefe de Dep. Administrativo	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$150	Validez de información
Fecha de inicio: 01/05/2007 Fecha de terminación: 20/08/2007							\$2.000	



PLAN OPERATIVO N° 2

TABLA N° 4.19

I.- INFORMACIÓN GENERAL								
	Unidad de Negocio:	Gerencia General - Departamento de RR. HH.						
	Proyecto:	Plan de capacitación						
	Responsable:	Gerente General – Compañía asesora.						
II OBJETIVO:								
	Objetivo Estratégico	Brindar la capacitación al personal para que puedan desarrollar sus habilidades y a la vez ser un incentivo de trabajo.						
III.- INDICADOR DE ÉXITO								
		100% del personal capacitado						
IV CURSO DE ACCIÓN								
N°	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	METAS	RESPONSABLES	RECURSOS	COSTO	LIMITACIONES
1	Investigación de la situación actual	01/10/07	07/10/07	Conocer el 100% de las necesidades	Asistente de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$100	Validez de la información
2	Análisis de los resultados	08/10/07	14/10/07	Conocer las necesidades de capacitación	Jefe de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$100	Parte del personal no se encuentre
3	Determinar las necesidades de capacitación	15/10/07	21/10/07	Obtener información importante para la empresa	Jefe de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$150	Validez de la información
4	Formulación del Plan de Capacitación	15/10/07	28/10/07	Tabular la información en un 100%	Jefe de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$150	Validez de la información



5	Programación	29/10/07	04/11/07	Obtener resultados de los cursos a dar capacitación	Jefe de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$100	Validez de la información
6	Aprobación del Plan de Capacitación	05/11/07	11/11/07	Tener el visto bueno de Gerencia General	Gerente General	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$110	Que el gerente no lo apruebe
7	Contratación de una compañía de capacitación empresarial.	05/11/07	11/11/07	Optimización Financiera del 25% por convenios.	Gerente General	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$4000	Limitación de presupuesto.
8	Ejecución del Plan de Capacitación	12/11/07	09/12/07	100% de personal en capacitación	Compañía de Capacitación	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$1000	No contar con la partida presupuestaria
9	Evaluación de resultados.	10/12/07	16/12/07	Obtener resultados en optimización de recursos	Departamento de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$150	Que todo el personal no haya tomado los cursos
10	Retroalimentación	17/12/07	23/12/07	Conseguir que todo el personal este capacitado	Departamento de RR. HH.	Suministros de oficina – Recursos Tecnológicos	\$140	Validez de Información
Fecha de inicio: 01/10/2007 Fecha de terminación: 23/12/2007							\$6000	

FUENTE Y ELABORACIÓN: Candy Vizueté

CAPITULO V

5. INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del desempeño de la empresa en su totalidad o en una de sus partes que al ser comparada con algún parámetro de referencia; puede señalar desviación, sobre la cuál se tomarán medidas correctivas o preventivas en la consecución de los objetivos institucionales.”¹⁰

Los indicadores de gestión se han clasificado en:

Operativos.- Permite conocer si las actividades han sido llevadas a cabo con eficiencia y eficacia. Indican que ocurre en la empresa hoy.

De Optimización.- Permiten saber que esfuerzos se están haciendo en la empresa para mejorar lo que se hace hoy, es decir para poder hacer mejor mañana.

Estratégicos.- Se fija en dar información sobre los aspectos que pueden incidir en la elección o modificación de objetivos y estrategias.

5.1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los indicadores de gestión brindan para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva frente a su competencia por lo cuál permiten identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso.

Los indicadores de gestión promueven una actitud hacia la observación de las variables del entorno, que se encuentran mas directamente relacionadas con la capacidad competitiva, la supervivencia, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de sus clientes. El efecto neto más importante en la implantación de indicadores de gestión es el mayor nivel de planificación, de visualización de

¹⁰ <http://html.elgerente.com/indicadores-de-gestion.html>

metas y del alcance de las mismas, es decir, lograr una mayor planificación y control sobre los procesos.

5.2 Eficiencia

La eficiencia tiene que ver con la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas.

INDICADORES:

Los indicadores de eficiencia se relacionan estrictamente con las ventas:

- Eficiencia en la Planeación de Producción.

Esta herramienta de control actúa en la ejecución de las diferentes actividades relacionadas con una o varias ordenes de producción.

Se establece la relación de ejecutar las órdenes de producción *versus* las presupuestadas, así determinando la eficacia de la empresa en un periodo de tiempo establecido.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de órdenes o pedidos ejecutadas}}{\text{Número de órdenes o pedidos planeadas}}$$

$$\text{Eficiencia} = \frac{25}{35} = 0.71$$

En el mes de enero del presente año se ha cumplido en un 71% de las ordenes mensuales planeadas, lo que indica claramente que no cumplió con la meta propuesta.

Es importante tener en cuenta que la eficacia se debe combinar equilibradamente con la eficiencia para lograr el desempeño efectivo en todas las actividades de la empresa.

5.3 Eficacia

La eficacia se refiere a la calidad y el logro de los objetivos establecidos. Además que esta relacionado con la capacidad o acierto en la consecución de la tarea, miden el desempeño general de las ventas y las tendencias de ventas.

Existen dos tipos de indicadores para medir la gestión de efectividad.

- a. Los indicadores o criterios de venta.
- b. Las medidas de satisfacción de los clientes.

a. INDICADORES DE VENTA POR LÍNEAS DE PRODUCTOS

5.3.1 Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos.

Las ventas que se ha llegado a alcanzar en el mes de enero del 2007 son:

$$\text{Ventas Totales de enero 2007} = \$ 75000$$

$$\text{Ventas Propuestas} = \$93750 = 100\%$$

- **Ventas por línea de producto:** Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos.

En este caso la empresa se referiría a la existencia de línea blanca y línea café anteriormente mencionadas.



- Participación de cada línea de producto

$$\text{Participación de cada línea} = \frac{\text{Ventas de la línea}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$$

5.3.1.1 Venta de la línea: Línea blanca

$$= \frac{45000}{75000} = 0.60 = 60\%$$

La línea que genera la mayor participación en los ingresos operacionales es la línea blanca con un aporte del 60%, es decir la línea más fuerte de la empresa, ya que es de este tipo de productos en la mayoría de necesidad y preferencia de los clientes se proyectan a adquirir los productos de línea blanca como son las neveras, refrigeradoras, lavadoras, cocinas.

5.3.1.2 Venta de la línea: Línea café y otros

$$= \frac{30000}{75000} = 0.40 = 40\%$$

La línea café tiene una participación del 0.40% en los ingresos para la empresa lo que representa \$450,000 ésta línea de servicio se esta implementando poco a poco en todos los negocios, lo cual representa una gran oportunidad para "COMBODATO"

b. INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:

Cantidad comprada.- Cantidad consumida de producto por cada cliente.

Grado de lealtad de marca: Determina si el cliente es frecuente, y habitual o si es ocasional.

5.3.2 Clientes conformes con el producto o servicio

$$\text{Clientes conformes} = \frac{\text{\# Clientes conformes}}{\text{\# Clientes atendidos}}$$

$$\text{Clientes conformes} = \frac{29}{44} = 0.66$$

Mientras que el 66% de los clientes encuestados opinó que "COMBODATO" cumplió con las expectativas pedidas, por tal razón son clientes satisfechos completamente.

5.3.3 Fidelidad de clientes

$$\text{Fidelidad de clientes} = \frac{\text{Clientes que repiten compra}}{\text{Total clientes que compran}}$$

$$\text{Fidelidad de clientes} = \frac{30}{45} = 0.67 = 67\%$$

La fidelidad de los clientes es del 66%, es decir del total del número de clientes, 30 son los que vuelven a comprar productos complementarios o nuevos.

5.3.4 Grado de penetración en el mercado

Teniendo en cuenta el grado de penetración en el mercado se tiene el siguiente cálculo:

$$= \frac{\text{\# Total clientes} + \text{\# clientes nuevos}}{\text{\# Total clientes}}$$

$$\text{GPM} = \frac{4350 + 320}{4350} = \frac{4670}{4350} = 1.07 = 7\%$$

5.4 Calidad

La calidad son las características del producto que responden a las necesidades de los clientes quienes los adquieren.

La gestión de calidad es un elemento que favorece la motivación e integración de los trabajadores en la empresa, actuando de una manera muy positiva en el clima laboral. Además ayuda a conseguir posición adelantada en comparación con la competencia.

5.4.1 Entregas efectuadas con éxito.

$$\text{Entregas efectuadas con éxito} = \frac{\text{Ordenes de compra efectivas}}{\text{Total de ordenes de compra}} = \frac{12}{15} = 0.80 = 80\%$$

"COMBODATO" tiene 80% de entregas efectuadas con éxito al momento de entregar los productos al cliente, lo cuál significa un porcentaje considerable que ha desarrollado la aplicación de logística con la inspección previa de los electrodomésticos.

5.5 Cumplimiento

Indicadores de cumplimiento: Se refiere a la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

5.5.1. Cumplimiento en Ventas

$$\text{Cumplimiento en ventas} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$$

$$\text{Cumplimiento en ventas} = \frac{75000}{93750} = 0.80 = 80\%$$

El mes de enero del 2007 se ha cumplido con el 80% de las ventas propuestas, lo cual refleja unos buenos resultados y oportunidades para mejorar y sobrepasar la meta de la empresa, al final del año.

5.5.2. Fechas de entrega cumplidas

$$\text{Fechas de entrega cumplidas} = \frac{\# \text{ Fechas cumplidas}}{\# \text{ Fechas ofrecidas}}$$

$$\text{Fechas de entrega cumplidas} = \frac{32}{44} = 0.72$$

De acuerdo a encuesta realizada a los clientes, el 72% de la veces la empresa cumple con fecha de entrega del proyectos. El 28% restante no se cumple porque hay retrasos en el manejo de proveedores.

5.5.3. Rendimiento del personal por ventas al mes

Ventas presupuestadas al mes = \$93750.00

Número de empleados en ventas = 5



Ventas por cada empleado = \$18750.00

Si cumple la meta recibe del 75% de las ventas presupuestadas y cumplidas el 1% de comisión.

Entonces,

$$\$18750.00 \times 75\% = \$ 14062.50$$

$$\$14062.50 \times 1\% = \$ \underline{\mathbf{140.63}}$$

Si cumple más de la meta tiene derecho a 1) El 2% de la diferencia de las ventas presupuestadas para el mes con las ventas reales y; 2) El 1% de las ventas presupuestadas cumplidas.

Entonces,

$$\$20000.00 - \$18750.00 = \$1250.00$$

$$\$1250.00 \times 2\% = \$25.00$$

$$\$140.63 + \$25.00 = \underline{\mathbf{\$165.63}}$$

En el caso de no cumplir con las ventas presupuestadas por parte de los empleados, estos no gozarán de las comisiones por ventas.

Por lo cuál los cálculos anteriores describen el rendimiento del personal de acuerdo a sus ventas efectuadas mensualmente.



5.6. RESUMEN INDICADORES DE GESTIÓN

TABLA Nº 5.1

PERSPECTIVA	Nº	INDICADOR	FORMULA	OPERACIÓN	RESULTADO
	1.	FIDELIDAD DE CLIENTES:	Fidelidad = $\frac{\text{Clientes que repiten compra}}{\text{Total clientes que compran}}$	$\frac{30}{45} = 0.66$	66%
	2	GRADO DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO:	Penetración mercado = $= \frac{\# \text{ Total clientes} + \# \text{ clientes nuevos}}{\# \text{ Total clientes}}$	$\text{GPM} = \frac{4350 + 320}{4350}$ $= \frac{4670}{4350}$ $= 1.07$	7%
INDICADORES DE EFICACIA	3	CRITERIOS DE VENTA:	Ventas totales: Cantidad total de ingresos percibidos por la venta de productos. VENTAS TOTALES \$75000 Ventas por línea de producto: Cantidad total de ventas por producto o líneas de productos. $\frac{\text{Ventas de la línea}}{\text{Ventas totales de empresa}}$		
	3.1	Ventas por línea de producto	Venta de la línea: línea blanca $\frac{\text{Ventas de la línea blanca}}{\text{Ventas totales de la empresa}}$	$\frac{45000}{75000} = 0.60$	60%



	3.2		Venta de la línea: línea café $\frac{\text{Ventas de la línea café}}{\text{Ventas totales de la empresa}} = \frac{30000}{75000} = 0.40$	40%
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	4	FECHAS DE ENTREGA CUMPLIDAS	$\frac{\# \text{ de Fechas Cumplidas}}{\# \text{ de Fechas ofrecidas}} = \frac{32}{44} = 0.72$	72%
INDICADOR DE EFICIENCIA	5	EFICIENCIA EN LA PLANEACIÓN DE COMERCIALIZACIÓN	$\frac{\text{Número de órdenes ejecutadas}}{\text{Número de órdenes planeadas}} = \frac{25}{35} = 0.71$	71%
INDICADOR DE CALIDAD	6	ENTREGAS EFECTUADAS CON ÉXITO.	$\frac{\text{Ordenes de compra efectivas}}{\text{Total de ordenes de compra}} = \frac{12}{15} = 0.80$	80%
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	7	CUMPLIMIENTO EN VENTAS	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Ventas Presupuestadas}} = \frac{75000}{93750} = 0.80$	80%
INDICADOR DE EFICACIA	8	CRITERIOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES:	Satisfacción clientes: $\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total \# de clientes}} = \frac{29}{44} = 0.66$	66%
INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	9	RENDIMIENTO DEL PERSONAL	De acuerdo a ventas presupuestadas. 75% de ventas presupuestadas El 1% cumplimiento de meta El 2% de la diferencia de sobrepasar la meta.	

VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se concluye en a necesidad de proponer un Direccionamiento Estratégico, ya que la empresa actualmente no tiene Planificación Estratégica por lo que genera deficientes procesos, débil estructura, desaprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa que hacen mínimo el desarrollo y crecimiento eficiente de la misma.
- Lo expuesto hace imprescindible la realización de una Planificación Estratégica que servirá a la empresa como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y la ejecución eficiente y efectiva de las diferentes actividades.
- Al estar expuesta la empresa "COMBODATO", a los diferentes cambios endógenos y exógenos de una economía globalizada, es fundamental el manejo de estrategias puntuales que ayuden a aprovechar fortalezas, oportunidades y disminuir amenazas y debilidades que se presentan en el mercado.
- Gracias a la Planificación Estratégica como herramienta de gestión gerencial ayudará a "COMBODATO" a dar soluciones y reducir los riesgos respecto a las problemáticas identificadas en la misma empresa.
- La propuesta de Planes emergentes, ayudan a dar solución a los problemas identificados en la empresa y sobre todo la interacción del personal operativo y ejecutivo, y tomar decisiones efectivas.
- Las evaluaciones de las acciones desarrolladas en los planes propuestos y los efectos beneficiosos en el interior de la empresa serán producto de la participación de los índices de gestión.



- La empresa "COMBODATO" no identifica técnicamente una mínima diferencia entre lo planteado y lo ejecutado en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, responsables y recursos.
- Con los Indicadores de Gestión como son la eficiencia, eficacia, calidad y cumplimiento, propuestos en esta Planificación, se proyecta conseguir una ventaja competitiva frente a la competencia y la identificación de las fortalezas y debilidades y tomar los correctivos necesarios que redundarán en beneficio de la empresa, el cliente y el aporte económico a la provincia,

6.2 RECOMENDACIONES



- "COMBODATO" deberá aplicar un proceso de Planificación Estratégica que le ayude a enfrentar su problemática endógena y exógena debido a las incidencias de participar en una economía abierta.
- Para competir en el mercado "COMBODATO" deberá aplicar una estrategia de Diferenciación.
- Identificar ejecutar y renovar los planes o proyectos de manera permanente para el crecimiento de la empresa tanto de corto, mediano y de largo plazo. Por lo que además se optimiza recursos generando la disminución de tiempos y costos.
- Realizar evaluaciones periódicas a través de los índices de gestión a fin de encontrar falencias y variabilidades que incida en la Planificación Estratégica, y poder tomar decisiones acertadas para la corrección de sus procesos y alcanzar los objetivos, metas propuestas, entre los cuales el más importante es el de crecimiento y posicionamiento en el mercado, tendiente a lograr el liderazgo en la Provincia del Carchi.
- Realizar estudios de investigación de mercado, periódicamente, mediante encuestas a clientes, que facilite conocer el grado de satisfacción y nuevas necesidades de los mismos.

BIBLIOGRAFIA



1. SERNA, Humberto, Gerencia Estratégica. 3R Editores, Séptima Edición, Colombia 2003.
2. SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2003
3. MENESES Ediberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición, Ecuador 2004
4. Richard L Daff, Teoría y Diseño Organizacional, Sexta Edición, 1998
5. PORTER Michael Estrategia Competitiva, Compañía Editorial Continental Trigésima Cuarta Reimpresión, México 2004.
6. THOMSOM, Arthur, STRICKLAND A..J.; Administración Estratégica, Textos y casos, Treceava Edición, McGrawHill. México 2004.
7. KAPLAN Roberto, NORTON David, Balanced Score Card, Gestión 2000, Barcelona 2000.
8. VELÁSQUEZ Ángel, Metodología de la Investigación Científica, Editorial San Marcos, 2003.
9. HERNÁNDEZ Roberto, FERNÁNDEZ Carlos, BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación , McGrawHill, Tercera edición, México 1998.

DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:

10. www.yage.com.ec
11. www.bce.fin.ec
12. www.elgerente.com



13. www.monografias.com

14. www.elfinanciero.com

ANEXOS

ANEXO N ° 1



ENCUESTA

En este estudio su participación nos ayudará a identificar sus gustos, preferencias y su capacidad de compra de electrodomésticos

1. *¿Cuál es su ocupación?* -----

2. *¿Cuál es la razón por la que cambiaría o compraría electrodomésticos?*

a) *Terminó vida útil* ----- c) *Tecnología* -----

b) *Defectuosos* -----

3. *¿Qué cantidad de dinero destinaría (anualmente) de su presupuesto familiar para la compra de electrodomésticos?*

3.1 LÍNEA BLANCA

a) *Menos de \$US 300* -----

c) *Más de \$US 800* -----

b) *De \$US 300 a \$US 800* -----

3.2 LINEA DE SONIDO Y AUDIO (LÍNEA CAFÈ ART. PARA EL HOGAR)

a) *Menos de \$US 300* -----

c) *Más de \$US 800* -----

b) *De \$US 300 a \$US 800* -----

4. *¿Qué almacenes prefiere si necesita comprar otro artefacto eléctrico?*

a) *La Ganga* -----

b) *Artefacta* -----

c) *Comandato* -----

d) *Otro (especifique)* -----

5. *¿Cómo calificaría a los precios de electrodomésticos ofrecidos en la localidad?*

a) *Caros* ----

b) *Accesibles* -----

C) *Razonables*-----

d) *Baratos*----

6. *¿El mercado local le permite acceder fácilmente a variadas y actualizadas líneas de electrodomésticos?*

a) *Siempre*-----

b) *A veces*-----

c) *Nunca* -----

7. *¿Qué características son importantes a la hora de elegir electrodomésticos?*

*Extremadamente
importante*

Importante

*Un poco
importante*

a) *Garantía* -----



- b)Modelo -----
- c)Tecnología -----
- d)Multifuncionalidad-----
- e)Marca -----
- f)Buen servicio y atención -----
- h)Servicios complementarios -----

8. ¿Cuáles de la siguiente marcas son de su preferencia ?

- a)INDURAMA -----
- b)MABE -----
- c)DUREX -----
- d)SONY -----
- e)SAMSUNG -----
- f)PANASONIC-----
- g)PHILIPS -----
- h)PRIMA -----
- l) LG -----
- j)OTRA(especifique) -----

9. ¿Qué tipo de promociones le son más atractivas a usted, para la compra de electrodomésticos?

- a)Descuentos -----
- b)Obsequios -----
- c)Servicios post venta -----
- d)Sorteos -----
- e)Combos -----

10. ¿De las siguientes formas de pago cuál le favorece?

- a)Contado -----
- b)Cheque -----
- c)Tarjeta de crédito -----
- d)Crédito personal -----
- e)Crédito directos del almacén -----
- f)Otros (especifique)-----

11. ¿Cómo le gustaría adquirir sus electrodomésticos?

- a)Agente directo -----
- b)Agente mayorista -----
- c)intermediario -----

12) ¿Qué empresas de la competencia establecidas en el mercado a preferido para adquirir sus electrodomésticos en los últimos dos años?

- a) "COMBODATO"
- b) "ARTEFACTA"
- c) "CONFABRIHOGAR"
- d) "LA GANGA"
- e) ALMACENES "MILTON RUBIO"
- f) ALMACENES "SEGARRA"

GRACIAS

ANEXO N° 2

ENCUESTA PILOTO



En este estudio su participación nos ayudará a identificar sus gustos, preferencias y su capacidad de compra de electrodomésticos

1. ¿Le gustaría comprar o cambiar sus electrodomésticos?

- a) Si ----- b) No -----

2. ¿Por qué razón cambiaría sus actuales electrodomésticos?

- a) Tecnología -----
b) Terminación vida útil -----
c) Defectuosos -----

3. ¿Cómo calificaría a los precios de electrodomésticos ofrecidos en la localidad?

- a) Caros ----- b) Accesibles ----- C) Razonables ----- d) Baratos -----

4. ¿El mercado local le permite acceder fácilmente a variadas y actualizadas líneas de electrodomésticos?

- a) Siempre ----- b) A veces ----- c) Nunca -----

5. ¿Qué cantidad de dinero destinaría (anualmente) de su presupuesto familiar para la compra de electrodomésticos?

LÍNEA BLANCA

- a) Menos de \$US 300 ----- c) Más de \$US 800 -----
b) De \$US 300 a \$US 800 -----

LÍNEA DE SONIDO Y AUDIO (LÍNEA CAFÉ Y ARTÍCULOS PARA EL HOGAR)

- a) Menos de \$US 300 ----- c) Más de \$US 800 -----
b) De \$US 300 a \$US 800 -----

Le agradezco por su colaboración en este estudio, su participación nos ayudará a medir el grado de satisfacción que nuestros productos le están ofreciendo. Por tanto sus opiniones y deseos es de vital importancia para cumplir con nuestros objetivos.

ANEXO III

ENCUESTA



Corto Plazo.....

Mediano

Plazo.....

Largo

Plazo.....

.....

7) Indique un Objetivo de su área de trabajo:

.....

8) Señale alguna estrategia que la Empresa COMBODATO esté aplicando:

.....

9) Conoce Usted los proyectos a desarrollarse de la ejecución del Plan estratégico desde su puesto de trabajo?

Si

No

Gracias por su colaboración.