

**ESCUELA SUPERIOR
POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE GRADUACION PARA LA OBTENCION
DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Tema:

**"Diseño de un plan estratégico para el Almacén y Comisariato
de la FAE – Latacunga"**

Xavier Hermógenes Fabara Zambrano.

Latacunga, Febrero del 2.002

CERTIFICADO

En nuestra condición de Directora y Evaluadora, certificamos que el señor Xavier Hermógenes Fabara Zambrano, ha desarrollado el Proyecto de Grado titulado: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL ALMACEN Y COMISARIATO DE LA FAE – LATACUNGA.”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas, que regulan esta actividad académica, por lo que autorizamos para que el mencionado señor reproduzca el documento definitivo, presente a las autoridades de la Facultad de Ciencias Administrativas y proceda a la exposición de su contenido:

Atentamente,

Ing. Elizabeth Jiménez.
DIRECTORA

Dra. Jenny Miño.
EVALUADORA

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a la vida, por brindarme la oportunidad y desafío de poder demostrar a los demás y a mí; que nada es imposible, que con sacrificio y persistencia todos los objetivos trazados podrán y deberán ser alcanzados.

Gracias, a todas las personas que aportaron con su esfuerzo, su tiempo y entusiasmo; por ello es imprescindible reconocer la dedicada colaboración de todo el personal del Almacén y Comisariato FAE.- Latacunga, y personas que colaboraron para alcanzar el éxito en la culminación de este proyecto.

Reconocerlos a ellos, es honestidad

Agradezco a mis Padres, a mis queridos y leales hermanos y hermanas, con sus respectivas familias, a mis compañeros y amigos. Quienes con su preocupación empujaron constantemente a la culminación de la tarea iniciada. Hago especial deferencia a mi pequeño hogar fruto del amor y la abnegación, a mi leal y querida Esposa y mis adorables Hijas.

Mi afecto y gratitud imperecedera, a la Escuela Politécnica del Ejercito sede Latacunga, a sus autoridades, y de manera especial a la Facultad de Ciencias Administrativas, a sus dirigentes, personal administrativo y docente, en particular a la Ing Elizabeth Jiménez y Dra. Jenny Miño directora y evaluadora respectivamente, pues a todos ellos debo el privilegio de mi profesión universitaria.

DEDICATORIA

A mis Mujeres:

Iralda mi sacrificada madre, quien con amor y ejemplo brinda en mi la idea de perseverar, de salir adelante, y de ser un hombre de bien.

Silvana mi abnegada y leal esposa, a la cual le debo la prerrogativa de ser un hombre profesional, pues ella germina, en mi la idea de ser un ejemplo para mi hogar

Jhesenia y Natasha mis entrañables hijas. Quienes en todo momento han sido mi soporte, energía, vigor, fuerza, coraje y pujanza para ser alguien en la vida.

A todas ellas dedico este trabajo, por que aceptaron, con una comprensión envidiable sacrificar tantas horas que les pertenecían y que fueron sustraídas por el estilo de vida universitaria que tuve que asumir para obtener el presente título, a todas ellas y por ellas este trabajo.

“Estudien mucho para poder dominar la técnica que permite dominar la naturaleza. Acuérdense que es lo importante, y; que cada uno de nosotros, solo, no vale nada. Sobre todo, sean siempre capaces de sentir en lo más hondo cualquier injusticia cometida contra cualquiera en cualquier parte del mundo.”- Ernesto “Che” Guevara.

PROLOGO.

Ecuador país pequeño y subdesarrollado, ha enfrentado y continua enfrentando una alarmante crisis tanto económica como social, razón por la cual todas las personas, instituciones y empresas, deben enfrentar sus obligaciones con mayor responsabilidad, y más aun que se ha implantado un modelo de dolarización en el cual por su rigidez demanda eficiencia y productividad. Por esto el desarrollo de este Proyecto enfoca la importancia que se le debe dar a la Planificación Estratégica, ya que es un proceso mediante el cual quiénes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información tanto interna como externa; con el fin de evaluar la situación presente y futura de la empresa.

El diseño de un Plan Estratégico para el Almacén y Comisariato de la FAE – Latacunga busca orientar a la institución, de tal forma que, conociendo un conjunto de hechos y realidades que competen ya sea a la organización misma, o al ambiente externo, pueda seleccionar una gama de medios para planear como llegar al cliente con artículos y servicios de calidad y de esta manera mejorar sus condiciones de vida.

Estructura del Proyecto de Grado.

El proyecto consta de siete capítulos, cada uno de los cuales cuenta a su vez con una temática que propone soluciones para sacar adelante al proceso administrativo de la organización bajo condiciones siempre favorables para los intereses de la institución.

En el capítulo primero se incluye un marco teórico seleccionado cuidadosamente, de manera que dote al usuario de un cierto conocimiento que le permita comprender mejor el tema desarrollado en el proyecto; a demás pretende mediante una breve descripción, dar a conocer la historia, funcionamiento y ámbito de acción de la empresa.

El capítulo dos contiene el análisis situacional, tanto interno como externo de la organización, que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Almacén y Comisariato.

El capítulo tres es el marco filosófico de la empresa, es decir son los Principios, Visión, Misión y Objetivos que guían a la empresa.

El capítulo cuatro plantea las Opciones Estratégicas que se pueden adoptar dependiendo de los recursos de los que disponga la organización.

El capítulo cinco es la formulación estratégica que se plantea a seguir, sus proyectos, estrategias, planes de acción, presupuesto y difusión de las mismas.

El capítulo sexto es un análisis que desarrolla un sistema de control que permite suministrar a gerencia la información necesaria para evaluar el desempeño y aplicar la acción correctiva.

El capítulo séptimo, señala las Conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado.

Características particulares del Proyecto de Grado.

Todos los capítulos, se encuentran elaborados sobre la base de un marco teórico conceptual, con la ayuda de la cual se ha originado el tratamiento de todos los tópicos abordados, sin descuidar los requerimientos y retos que en la realidad deben afrontar aquellos en quienes recae el estudio y ejecución de las tareas administrativas.

INDICE GENERAL

PRELIMINARES

Portada.....	I
Certificado.....	II
Agradecimiento.....	III
Dedicatoria.....	IV
Prologo	V

1. GENERALIDADES.

1.1. Marco Teórico.....	02
1.1.1. Definición de Planeación Estratégica.....	02
1.1.2. Beneficios de la Planeación Estratégica.....	05
1.1.2.1. Importancia y Necesidad de la Planeación Estratégica.....	07
1.2. La Empresa.....	09
1.2.1. Base legal constitutiva.....	09
1.2.2. Reseña Histórica.....	10
1.2.3. Ambito de Acción.....	11
1.2.4. Organización Estructural – Funcional.....	13

2. ANALISIS SITUACIONAL.

2.1. Análisis interno. (Perfil de Capacidad Interna.- P.C.I.).....	56
2.1.1. Sección administrativa.....	56
2.1.1.1. Jefatura.....	57
2.1.2. Sección Financiera.....	57
2.1.2.1. Área Comisariato (contabilidad y adquisiciones).....	59
2.1.2.2. Area Almacén (contabilidad).....	59
2.1.3. Sección Almacenaje.....	60
2.1.3.1. Bodega Almacén.....	60

2.1.3.2.	Bodega Comisariato.....	60
2.1.4.	Sección Ventas.....	61
2.1.4.1.	Sección Almacén.....	61
2.1.4.2.	Sección Comisariato (autoservicio).....	61
2.2.	Análisis externo. (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.- P.O.A.M.).....	62
2.2.1.	Macroambiente.....	62
2.2.1.1.	Factores Político Legales.....	62
2.2.1.1.1.	Regulación y leyes del Gobierno.....	62
2.2.1.1.2.	Impuestos.....	63
2.2.1.1.3.	Acontecimientos Políticos.....	63
2.2.1.2.	Factores Económicos.....	63
2.2.1.2.1.	Tasa de interés.....	64
2.2.1.2.2.	Tasa de inflación.....	64
2.2.1.2.3.	Nivel de ingreso.....	65
2.2.1.2.4.	Capacidad de ahorro.....	66
2.2.1.3.	Factores Socioculturales o Demográficos.....	66
2.2.1.3.1.	Nivel de educación de la población.....	66
2.2.1.3.2.	Cultura de la población.....	67
2.2.1.3.3.	Confianza en el Gobierno.....	67
2.2.1.3.4.	Hábitos de compra.....	68
2.2.1.3.5.	Necesidades y aspiraciones.....	72
2.2.1.3.6.	Preferencia del consumidor.....	72
2.2.1.4.	Factores Tecnológicos.....	76
2.2.1.4.1.	Nivel de tecnología.....	76
2.2.1.4.2.	Calidad de información.....	77
2.2.2.	Microambiente.....	78
2.2.2.1.	Proveedores.....	78
2.2.2.2.	Clientes.....	81
2.2.2.3.	Competencia.....	82
2.2.2.4.	Precios.....	84
2.3.	Análisis de Vulnerabilidad.....	88

2.3.1. Matrices.....	96
2.3.1.1. Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	96
2.3.1.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo.....	98
2.3.1.3. Matriz Externa-Interna.....	100
2.4. Diagnostico FODA.....	101
2.4.1. Fortalezas.....	101
2.4.2. Oportunidades.....	102
2.4.3. Debilidades.....	103
2.4.4. Amenazas.....	104
3. DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.	
3.1. Determinación de Principios.....	107
3.2. Definición de la Visión.....	110
3.3. Definición de Misión.....	112
3.4. Definición de Objetivos.....	113
4. OPCIONES ESTRATEGICA.	
4.1. Alternativas Estratégicas.....	117
4.1.1. Concéntricas Ofensivas.....	118
4.1.1.1. Concentración.....	118
4.1.1.2. Diversificación.....	118
4.1.1.3. Integración Horizontal.....	119
4.1.2. Estrategias defensivas.....	119
4.1.2.1. Reducción o enchamamiento.....	119
4.1.2.2. Rotación de productos.....	120
4.1.2.3. Prevención.....	120
4.1.3. Estrategias Globales.....	121
4.1.3.1. Productividad Laboral.....	121
4.1.3.2. Modernización Tecnológica.....	121
4.1.3.3. Orientación al mercado.....	122
4.1.3.4. Mercado corporativo interno.....	122

4.1.4. Estrategias Concéntricas.....	123
4.1.4.1. Calidad.....	123
4.1.4.2. Servicio.....	124
4.1.4.3. Capacitación.....	124
4.2. Análisis Vectorial de Crecimiento.....	125
4.2.1. Crecimiento Vectorial Horizontal.....	125
4.3. Análisis del Portafolio Competitivo.....	127
4.3.1. Portafolio de productos.....	127
4.4. Revisión Estrategia Global.....	129
4.4.1. Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones (P.E.E.A).....	130
4.4.2. Matriz de Política Direccional (M.P.D.).....	131

5. FORMULACION ESTRATEGICA.

5.1. Proyectos Estratégicos.....	136
5.2. Estrategias.....	139
5.3. Planes de Acción.....	148
5.4. Presupuestación estratégica.....	149
5.5. Difusión.....	150
5.6. Mapa Estratégico.....	162

6. MONITOREO ESTRATEGICO.

6.1. Corporativo.....	164
6.1.1. Rentabilidad de la organización.....	165
6.1.2. Crecimiento.....	168
6.1.3. Participación en el mercado.....	169
6.1.4. Satisfacción del cliente.....	170
6.2. Funcional.....	171
6.2.1. Ejecución presupuestaria.....	171
6.2.2. Eficacia.....	173

6.2.3. Eficiencia.....	174
6.2.3.1. Crecimiento de ventas.....	174
6.2.3.2. Desarrollo del servicio.....	174
6.2.3.3. Rotación.....	175
6.2.3.4. Deserción de clientes.....	175
6.2.4. Equidad.....	175
6.2.4.1. Colaboradores.....	175
6.2.4.2. Comunidad.....	176
6.2.4.3. Estado.....	176
6.2.5. Impacto.....	177
6.2.5.1. Fundamentales o competitivos.....	177
6.2.5.2. Impacto causales.....	179
6.2.6. Actividad.....	180
6.3. Operativo.....	182
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	
6.3. Conclusiones.....	187
6.4. Recomendaciones.....	189
BIBLIOGRAFÍA.....	191

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01.- Productos con mayor rotación clasificados por línea.....	69
Cuadro N° 02.- Reporte de ventas por sección.....	71
Cuadro N° 03 A.- Proveedores almacén.....	79
Cuadro N° 03 B.- Proveedores almacén FAE – Quito.....	79
Cuadro N° 03 C.- Proveedor almacén FAE – Latacunga.....	80
Cuadro N° 03 D.- Proveedores comisariato FAE- Latacunga.....	80
Cuadro N° 04.- Mercado de comisariatos de Latacunga.....	83
Cuadro N° 05 A.- Comparación de precios comisariato.....	85
Cuadro N° 05 B.- Comparación de precios almacén línea blanca.....	87
Cuadro N° 06.- Diagnóstico interno (PCI) Capacidad directiva.....	88
Cuadro N° 07.- Diagnóstico interno (PCI) Capacidad competitiva.....	89
Cuadro N° 08.- Diagnóstico interno (PCI) Capacidad financiera.....	90
Cuadro N° 09.- Diagnóstico interno (PCI) Capacidad tecnológica.....	91
Cuadro N° 10.- Diagnóstico interno (PCI) Capacidad del talento humano.....	92
Cuadro N° 11.- Resumen del diagnostico interno (PCI).....	93
Cuadro N° 12.- Diagnóstico externo (POAM).....	94
Cuadro N° 13.- Perfil competitivo.....	95
Cuadro N° 14.- Matriz de evaluación interna.....	97
Cuadro N° 15.- Matriz de evaluación externa.....	99
Cuadro N° 16.- Resumen FODA.....	105
Cuadro N° 17.- Matriz axiológica.....	108
Cuadro N° 18.- Productos más demandados.....	128
Cuadro N° 19.- Matriz de política direccional (MPD).....	131
Cuadro N° 20.- Elaboración de posición estratégica y evaluación de acciones.....	132
Cuadro N° 21.- Matriz de correlación Proyectos – Objetivos.....	139
Cuadro N° 22.- Plan operativo.....	155
Cuadro N° 23.- Flujo de caja proyectado.....	161
Cuadro N° 24.- Rentabilidad sobre ventas.....	165
Cuadro N° 25.- Rentabilidad sobre patrimonio.....	166
Cuadro N° 26.- Rentabilidad sobre activos fijos.....	167
Cuadro N° 27.- Rentabilidad sobre activo total.....	167

Cuadro N° 28.- Margen bruto de utilidades.....	168
Cuadro N° 29.- Indices de crecimiento.....	169
Cuadro N° 30.- Satisfacción al cliente.....	171
Cuadro N° 31.- Detalle de gastos efectuados con el presupuesto.....	172
Cuadro N° 32.- Indices proyectados.....	173
Cuadro N° 33.- Productividad de empleados.....	177
Cuadro N° 34.- Indice de competitividad.....	178
Cuadro N° 35.- Indice estándar de impactos causales.....	180
Cuadro N° 36.- Actividades para el año 2001.....	181
Cuadro N° 37.- Resumen de índices.....	183

INDICE DE GRAFICOS Y ANEXOS

Grafico N° 01.- Competencia de mercado.....	83
Grafico N° 02.- Matriz externa-interna.....	100
Grafico N° 03.- Matriz de portafolio de productos.....	128
Grafico N° 04.- Posición estratégica y evaluación de acciones.....	133

ANEXOS.

1.4.3.1.- Propuesta. Orgánico estructural del almacén y comisariato FAE-Latacunga.....	16
1.4.3.2.- Propuesta. Orgánico estructural del almacén.....	17
1.4.3.3.- Propuesta. Orgánico estructural del comisariato.....	18
1.4.3.1.- Orgánico estructural del almacén y comisariato FAE-Latacunga.....	19
1.4.3.2.- Orgánico estructural almacén.....	20
1.4.3.3.- Orgánico estructural del comisariato.....	21
1.4.3.4.- Propuesta. Orgánico nominal del almacén y comisariato.....	22
1.4.3.4.- Orgánico nominal del personal del almacén y comisariato.....	23
1.4.3.5.- Orgánico nominal por separado.....	24
1.4.3.6.- Propuesta. Orgánico funcional del almacén y comisariato.....	26
1.4.3.7.- Regulación para el funcionamiento.....	27
Funciones y responsabilidades	
Jefe.....	29
Supervisor.....	31
Secretaria.....	32
Contador del comisariato.....	33
Contador del almacén.....	34
Auxiliar de contabilidad comisariato.....	36
Guardalmacén.....	38
Cajera	
almacén.....	40

Cajera	
autoservicio.....	41
Vendedores sección perfumería y consignación.....	43
Vendedor sección electrónica.....	44
Vendedor sección ropa y prendas militares.....	46
Vendedor comisariato sección autoservicios.....	48
Auxiliar de ventas sección autoservicio.....	50
Bodeguero comisariato.....	51
Conserje almacén y comisariato.....	52
2.2.1.3.6.1.- Resumen general de ventas por proveedores y sección.....	74
5.A.1.- Estado de resultados.....	152
5.A.2., Estado de resultados.....	153
5.B.- Balance general.....	154

CAPITULO I GENERALIDADES.

1.1. MARCO TEORICO

1.1.1. DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA.

1.1.2. BENEFICIOS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

**1.1.2.1. IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE LA PLANEACION
ESTRATEGICA**

1.2. LA EMPRESA.

1.2.1. BASE LEGAL CONSTITUTIVA.

1.2.2. RESEÑA HISTÓRICA.

1.2.3. AMBITO DE ACCIÓN.

1.2.4. ORGANIZACIÓN ESTRUCTURAL – FUNCIONAL.

CAPITULO I

GENERALIDADES.

1.1. MARCO TEORICO.

En las décadas de 1960 y 1970 se escribieron libros sobre estrategia que consideraban que ésta no solo podía, sino que debía surgir de una **planificación estratégica formalizada**: una secuencia de procedimientos analíticos y de evaluación con el fin de formular una estrategia planificada y los medios para aplicarla.¹; uno de los primeros libros con gran influencia "Corporate Strategy" de Ansoff fue publicado en el año de 1965.²

El avance y desarrollo de la planificación esta vinculado al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas abiertos, cuya relación y articulación con el entorno es de doble vía. Es decir, que la razón de ser de las organizaciones no esta dada en función de sí mismas, sino del entorno que las rodea y es influenciada por este; y a su vez tiene la posibilidad de influir en el medio ambiente en el cual actúa.

¹ JOHNSON Gerry SCHOLLES Kevan. DIRECCION ESTRATEGICA. Pag. 46.

² MINTZBERG Henry QUINN James VOYER John, EL PROCESO ESTRATEGICO. pag. 57

La Planeación Estratégica se encuentra vinculada, de modo muy profundo, con el proceso de la dirección; así, los directivos, deben conocer que, el no tener un sistema organizado de planificación a largo plazo, incidirá negativamente, pues, la dirección será lamentablemente, un camino a la destrucción.³

1.1.1. Definición de Planeación Estratégica

Para una mejor percepción del significado de Planificación estratégica, es pertinente señalar los conceptos de: Planificar y Estrategia.

Planificar no es adivinar el futuro.

Planificar no tiene que ver con las decisiones del futuro, sino con el impacto que tendrán en el futuro las decisiones de hoy. Debemos planificar para asegurar que mañana llegaremos a las metas que hoy nos proponemos para sobrevivir y progresar en el futuro.⁴

Una Estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como Anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.⁵

Una vez establecidos estos conceptos elementales citaremos varias definiciones de la Planeación Estratégica para una mejor comprensión del tema.

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente

³ STEINER George. PLANEACION ESTRATEGICA. Lo que toso Director debe saber.

⁴ ALADI, Planificación Estratégica.

⁵ MINTTZBERG Henry QUINN James VOYER John, EL PROCESO ESTRATEGICO. pag. 07

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) A dónde podemos ir.
- e) A dónde iremos.
- f) Cómo estamos llegando a nuestras metas.⁶

Como lo define Girardin Yvan en su libro de planificación estratégica: "La Planificación Estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar las decisiones sobre sus orientaciones futuras", es decir:

- Su Misión
- Sus Programas.
- Sus Metas Estratégicas.
- Sus estrategias de acción.

Planificación Estratégica es el proceso administrativo que consiste en lograr y conservar un equilibrio estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y las oportunidades cambiantes de la mercadotecnia. Ella, se basa en el establecimiento de una misión clara, en el apoyo a la consecución de objetivos y metas, en una cartera sólida y en una estrategia de crecimiento.⁷

Planificación Estratégica es el tipo básico de planificación, mediante la cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para

⁶ SERNA Humberto, PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA. pag 07

⁷ KOTLER Philip, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.

alcanzar dichos objetivos así se lo estipula en el diccionario de Administración y Finanzas de J. M. Rosenberg.

La Planificación Estratégica es el proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, sin descuidar las oportunidades cambiantes del mercado.⁸

El proceso de la dirección estratégica es continuo. Nada es definitivo y todas las acciones previas están sujetas a modificación conforme cambian las condiciones del entorno exterior y surgen formas para mejorar.⁹

Con el análisis de las definiciones dadas podemos interpretar que Planificación Estratégica es el proceso de realizar un diagnóstico estratégico de la organización, para determinar su direccionamiento en base a varias opciones estratégicas las cuales se aplicaran en una formulación estratégica

1.2.5. Beneficios de la Planeación Estratégica

Los cambios que en diferentes ordenes se han producido en el contexto mundial y latinoamericano, han creado un mundo más complejo y exigente para todas las organizaciones, generando nuevos y mayores retos con respecto a las perspectivas y propuestas, las mismas que se consolidaran y contribuirán de manera activa y creativa a la solución de los problemas. Siempre y cuando estas organizaciones experimenten un proceso de readecuación y modernización para contribuir al fortalecimiento de la sociedad y elevar la calidad de vida de la población a través de una verdadera planificación de sus recursos encaminado a estrategias que se pondrán en práctica.

“Si podemos saber donde estamos y obtener información de cómo llegamos allí, podríamos saber cual será la tendencia que seguiremos y si los resultados que se

⁸ KOTLER Philip, DIRECCION DE MERCADOTECNIA.

⁹ STRICKLAND Thompson, DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

obtengan a lo largo del camino no resultan aceptables, cambiarlos de manera oportuna”. - Abraham Lincoln.

Los beneficios que ofrece la planificación estratégica son numerosos, de los cuales citaremos los más importantes:

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica también puede ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de Control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de Coordinación garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que se tendría de no existir planificación¹⁰

Además:

- Permitir que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro.

¹⁰ JOHNSON Gerry SCHOLLES Kevan. DIRECCION ESTRATEGICA. Pag. 48

- Facilitar que las organizaciones tengan mejores estrategias, gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. Pero, sin embargo, se estima que existe una mayor contribución en el proceso.
- Lograr un comprometimiento y comprensión, por parte de todos los gerentes con las metas centrales del proceso.
- Permitir que la Planificación Estratégica, en todos los niveles de la organización, conozcan qué es lo que se hace, y respalden la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Dar la oportunidad para que, la Planificación Estratégica, ceda al personal el poder de decidir.

1.1.2.1. Importancia y necesidad de la Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica es importante, puesto que se constituye como un proceso de reflexión que permite a la organización:

- Anticiparse a los cambios del entorno o medio ambiente.
- Identificar los problemas actuales y previsibles en el futuro-
- Generar alternativas de soluciones de problemas.
- Proporcionar un marco de referencia para la gerencia.
- Definir las orientaciones de la organización.
- Definir las prioridades y las acciones óptimas.
- Coordinar las políticas y acciones de las diferentes áreas de la organización.
- Favorecer la concertación y el compromiso.
- Promover la información y la comprensión de sus orientaciones.
- Las estrategias orientadas, a afrontar los cambios del futuro, permitirán administrar con éxito las organizaciones.
- Nos permite simplificar las actividades dentro de la organización

- Orienta las actividades de la organización con visión de futuro.
- Compromete a los integrantes en la consecución de los objetivos a largo plazo.
- Consigue que toda la organización trabaje bajo un mismo criterio orientado con una visión muy clara.
- Torna más fácil la función de la gerencia porque todos los componentes de la organización conocen el porqué de las decisiones.
- Permite aprovechar y manejar las oportunidades y amenazas, basándose en un conocimiento cabal del entorno.
- Torna más eficiente los sistemas de información.
- Permite utilizar y reducir las fortalezas y debilidades mediante el conocimiento interno de la organización.

Sobre la base de lo expresado se puede concluir que, la Planificación Estratégica, es muy importante dentro de la administración moderna, pues, nos permite interrelacionar todos los niveles de la administración, logrando un liderazgo, por parte de todos los miembros, en función de cumplir los objetivos comunes a largo plazo; todo aquello, gracias a un marco global que rediseña, continuamente, la cultura de una empresa y genere compromisos colectivos a largo plazo.

La Planificación Estratégica es necesaria por que es un medio de concertación ante sus accionistas y los principales usuarios, clientes y proveedores; les informa los proyectos de la organización y permite establecer un acuerdo sobre las perspectivas de desarrollo de la organización y sus prioridades. Constituyéndose en una fuerza propositiva que permite promover metas estratégicas y proyectos claros, y demostrar la participación activa de la organización en el desarrollo de su sector o colectividad.

Para lograr un cambio en la organización, es fundamental conocer la estrecha relación que existe entre la Planificación Estratégica y las estrategias: solo con ello, se podrá iniciar el cambio en la organización para lograr mantenerse en el mercado y obtener utilidades.

Sin estrategia, una organización es como un barco sin timón; es como dar vueltas en círculos; como una trampa. No va a ninguna parte.¹¹

1.2. LA EMPRESA.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, perteneciente a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, es una empresa de comercialización de productos de consumo masivo; se encuentra ubicada en la Avenida Cotopaxi s/n diagonal a la calle Clemente Yeroví, y se halla subdividida en dos grandes áreas independientes que son el área del Almacén, la cual depende directamente de la Dirección de Bienestar Social de la Fuerza aérea; y el área del Comisariato formada por propia gestión del Ala N° 12 Base Latacunga.

1.2.1. Base legal constitutiva

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga por formar parte de una entidad del sector público (Ala de Investigación y Desarrollo N° 12), que no tiene personería jurídica, su constitución no se rige por la Ley de compañías u otras leyes de la misma naturaleza o relacionadas, que regulen el desarrollo de su actividad (como es en el caso de las compañías de carácter privado), sino más bien las que regirán para este efecto serán todas aquellas de carácter militar en lo que fueren aplicables y la Ley de Registro Unico de Contribuyentes, Codificación y Reformas promulgada por Decreto Supremo N° 832. RO/ 203 del 29 de Octubre de 1976, la misma que en su artículo tercero dice:

“Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personería jurídica, nacional y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por sola una vez en el Registro Unico de Contribuyentes.

¹¹ ROSS Joel y KAMI Michael. Copia. Tomado de : Fred R: David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.

También están obligados a inscribirse en el Registro Unico de Contribuyentes, las entidades del sector público; las Fuerzas Armadas y Policía Nacional; así como toda entidad, fundación, cooperativa, corporación, o entes similares, cualquiera sea su denominación, tengan o no fines de lucro”.

El Almacén y Comisariato FAE –Latacunga, es de nacionalidad ecuatoriana y tiene su domicilio en la Ciudad de Latacunga, Provincia de Cotopaxi, República del Ecuador, pudiendo efectuar su actividad exclusivamente a todos los miembros de las Fuerzas Armadas, tanto empleados militares como personal civil.

El Almacén del Ala N° 12 se constituye en una sucursal de la cadena de almacenes que están bajo la dependencia de la Dirección de Bienestar Social, en tal virtud su Registro Unico de Contribuyentes 1760000740214 es el mismo del Almacén de Quito, son agentes de retención solo en mercadería nacional, dineros que depositan en la cuenta de Bienestar Social.

El Comisariato del Ala N° 12 como entidad independiente de la Dirección de Bienestar Social tiene su propio Registro Unico de Contribuyente N° 176802774001 su Razón Social es: “Comisariato Fuerza Area Latacunga”, con fecha de constitución el primero de Septiembre de 1995.

1.2.2. Reseña histórica

El Almacén y Comisariato FAE - Latacunga fue creada para satisfacer las necesidades de compra de productos de primera necesidad y electrodomésticos por parte del personal militar y civil del Ala N° 12 de FAE de la ciudad de Latacunga.

Tiene sus inicios por la década de los ochenta, ubicada en el edificio que hoy corresponde a la Dirección de Aviación Civil, su conducción recaía en la persona del TCrnl. Fausto Valle y su funcionamiento obedecía a las normas de la Dirección de

Bienestar Social, es decir brindar varios productos con subsidio de la Fuerza Aérea a los miembros del reparto.

Con el transcurrir del tiempo el Comisariato se sigue deslindando de la Dirección de Bienestar Social y nace como entidad independiente, allá por el año de 1989 con el nombre de “**Comisariato de la Gerencia de la Industria Aeronáutica**”. Según memorándum N° 122-ZT-J5-0-89. Se apertura una cuenta corriente en el Banco la Previsora con un monto inicial de cuatro millones seiscientos sesenta mil ochocientos treinta y nueve sucres con ochenta centavos. (4'660.839.80), capital que servirá para comercializar productos de primera necesidad a bajos precios (sin subsidios); mientras que el área del Almacén se registró a las disposiciones de la Dirección de Bienestar Social y tendrá su cuenta corriente por separado en el Banco Popular. Estas dos dependencias estuvieron bajo la dirección de Sr. Tnte. Gustavo Valverde JEFE DE ALMACENES Y COMISARIATOS FAE. Suc. LATACUNGA.

Después en años de 1990 – 1991 bajo la dirección del TCrnl E.M. Gustavo Carpio se construye un nuevo edificio para uso exclusivo del Almacén y Comisariato, el cual se encuentra junto al Policlínico del Ala, y; es donde viene funcionando hasta la actualidad; este edificio cuenta con dos plantas. En la planta baja se halla localizado las áreas de ventas tanto para el Almacén como para el Comisariato, las dos bodegas principales una para el Comisariato y otra para el Almacén; en la planta alta funciona el Area Administrativa teniendo oficinas para: Jefatura, Comercialización (adquisiciones comisariato), Contabilidad Almacén, Contabilidad Comisariato y Secretaria.

Actualmente el Area del Comisariato a extendido sus servicios a entidades adscritas a la Fuerza Aérea como son: la Empresa Eléctrica, Andinatel, El Ori, La Corte de Justicia y varias plantaciones florícolas de esta región, a las cuales se les entrega un carnet para su ingreso; y el Area del Almacén continua su atención en forma exclusiva al personal militar y civil de las Fuerzas Armadas.

1.2.3. Ambito de acción

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga como entidad dependiente da la Fuerza Aérea Ecuatoriana y en cumplimiento a las disposiciones emanadas por sus entes regidores, que en este caso son: La Dirección de Bienestar Social de la Fuerza Aérea y la Dirección del Ala de Investigación y Desarrollo N° 12; ha establecido su ámbito de acción de la siguiente manera:

El Area del Almacén expende sus productos única y exclusivamente a los miembros de las Fuerzas Armadas, previa la presentación de su tarjeta de identificación que acredite ser militar, empleado civil o familiar directo, en el caso de familiares directos cuando son del personal militar tienen acceso a esta tarjeta sus cónyuges, hijos y si no los tuvieren se los acreditan a sus padres; En el caso de familiares directos de empleados civiles tienen acceso a esta tarjeta solo sus cónyuges.

Los productos que se ofrece en el Area de Almacén son:

- Línea Blanca y electrodomésticos
- Licores.
- Ropa Deportiva.
- Ropa Formal y Casual.
- Perfumería.
- Ropa semi-formal.

Mercadería que es entregada por la Dirección de Bienestar Social a fin de que sea vendida a precios impuestos por la mencionada Dirección, ésta se encuentra clasificada por: Proveedores, Clases, Códigos, Secciones, Ventas y Precios; y además está inventariada.

Toda esta mercadería se vende regida estrictamente a las Normas y Regulaciones emitidas por la Dirección de Bienestar Social.

El Area del Comisariato expende sus productos de igual manera que en el Area del Almacén, la diferencia radica que existen instituciones Adscritas como: Empresa Eléctrica, Andinatel, El Ori, Corte de Justicia, y Varias plantaciones florícolas de esta región; cabe anotar que no son todos los miembros de estas instituciones los que pueden ingresar al Comisariato a realizar sus compras, son solamente cierto número de empleados a los cuales se les proporciona una tarjeta de pase al mencionado Comisariato.

Los productos que ofrece el Area del Comisariato son:

- Productos de primera necesidad.
- Artículos generales.
- Artículos pequeños.
- Licores.
- Productos lácteos y embutidos.
- Artículos de ferretería.
- Cristalería y artículos de plástico.
- Artículos subsidiados por la Fuerza.

Estos productos subsidiados por la Fuerza, que se ofrecen en el Comisariato son de exclusiva venta para el personal militar del Ala; la venta de los demás productos se lo realiza a precios convenientes sin afán de lucro pero si con su respectivo margen de utilidad para reinvertir en el Comisariato y solventar los gastos que este demanda, puesto que su función es brindar una ayuda social.

1.2.4. Organización Estructural - Funcional

Todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza y/o campo de trabajo, requieren de un marco de actuación para funcionar. Este marco lo constituye la estructura orgánica, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

Su representación gráfica comúnmente conocida como organigrama, es el método más sencillo para expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles.

El Almacén y Comisariato FAE- Latacunga, si bien es cierto que no dispone de un manual de organización técnicamente elaborado que contenga información referente a los antecedentes, legislación y atribuciones; así como canales de comunicación y coordinación. No es menos cierto que a pesar de no tener este documento, mantiene un organigrama estructural que le permite administrar con relativa eficiencia sus áreas tanto del Almacén y del Comisariato.

ANEXO 1.4.3.1

ORGANICO ESTRUCTURAL DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE.LATACUNGA.

ANEXO 1.4.3.2

ORGANICO ESTRUCTURAL DEL ALMACEN FAE. LATACUNGA.

ANEXO 1.4.3.3

ORGANICO ESTRUCTURAL DEL COMISARIATO FAE. LATACUNGA.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, dispone de un orgánico funcional que al igual que el orgánico estructural, no se encuentra técnicamente elaborado debido a lo cual deja entrever ciertos inconvenientes, que no permiten aprovechar al máximo la productividad y eficiencia de cada una de las áreas del Almacén y Comisariato.

ANEXO 1.4.3.4

ORGANICO NOMINAL DEL PERSONAL DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA.

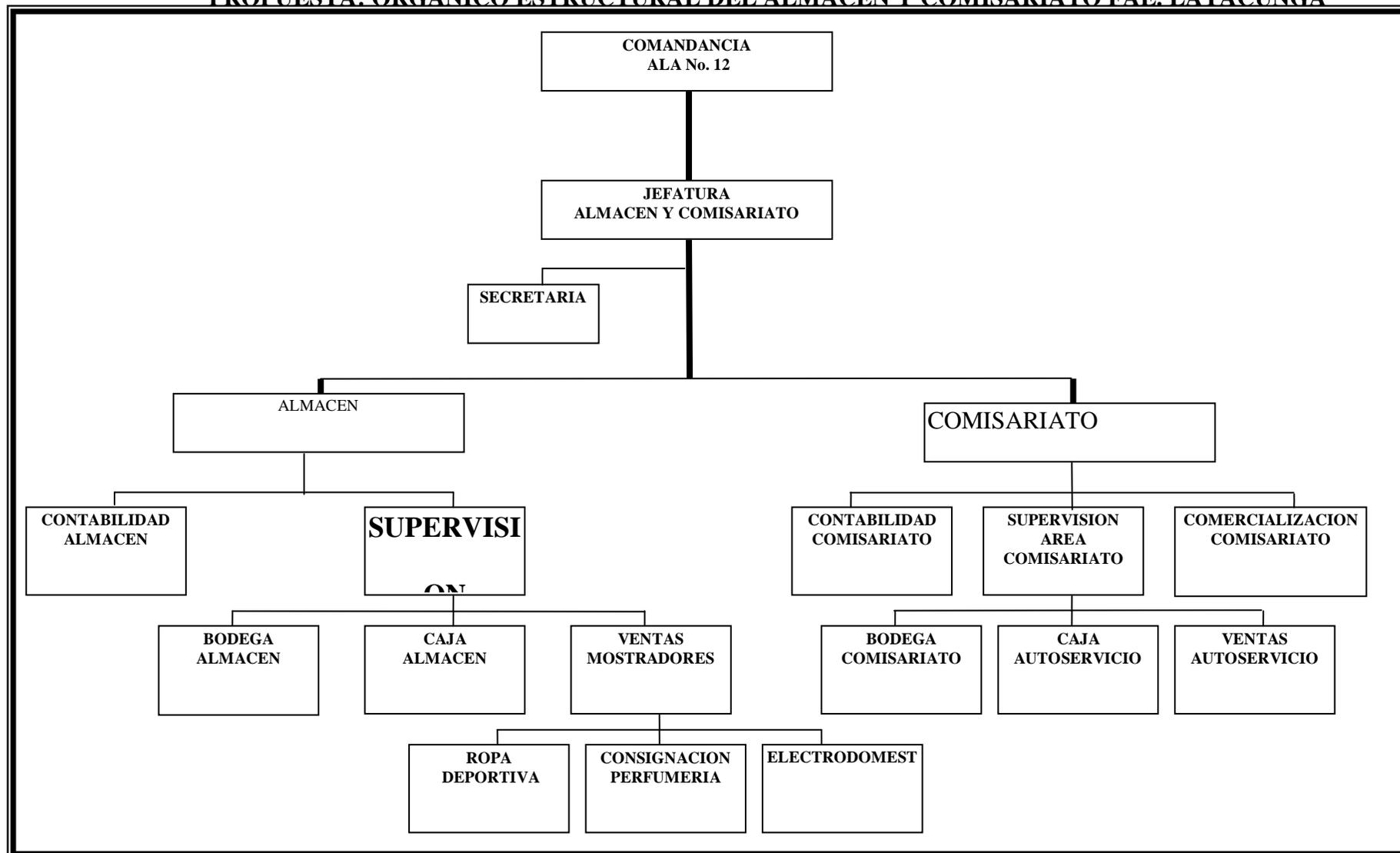
ANEXO 1.4.3.5
ORGANICO NOMINAL POR SEPARADO DEL PERSONAL DEL
ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA.

El orgánico nominal que se presenta en los anexos 1.4.3.4 y 1.4.3.5 se verán complementados por el siguiente documento para la regulación y funcionamiento del Almacén y Comisariato.

ANEXO 1.4.3.6.
ORGANICO FUNCIONAL DEL ALMACÉN Y COMISARIATO
ANEXO 1.4.3.7.
REGULACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ALMACÉN
Y COMISARIATO

ANEXO 1.4.3.1

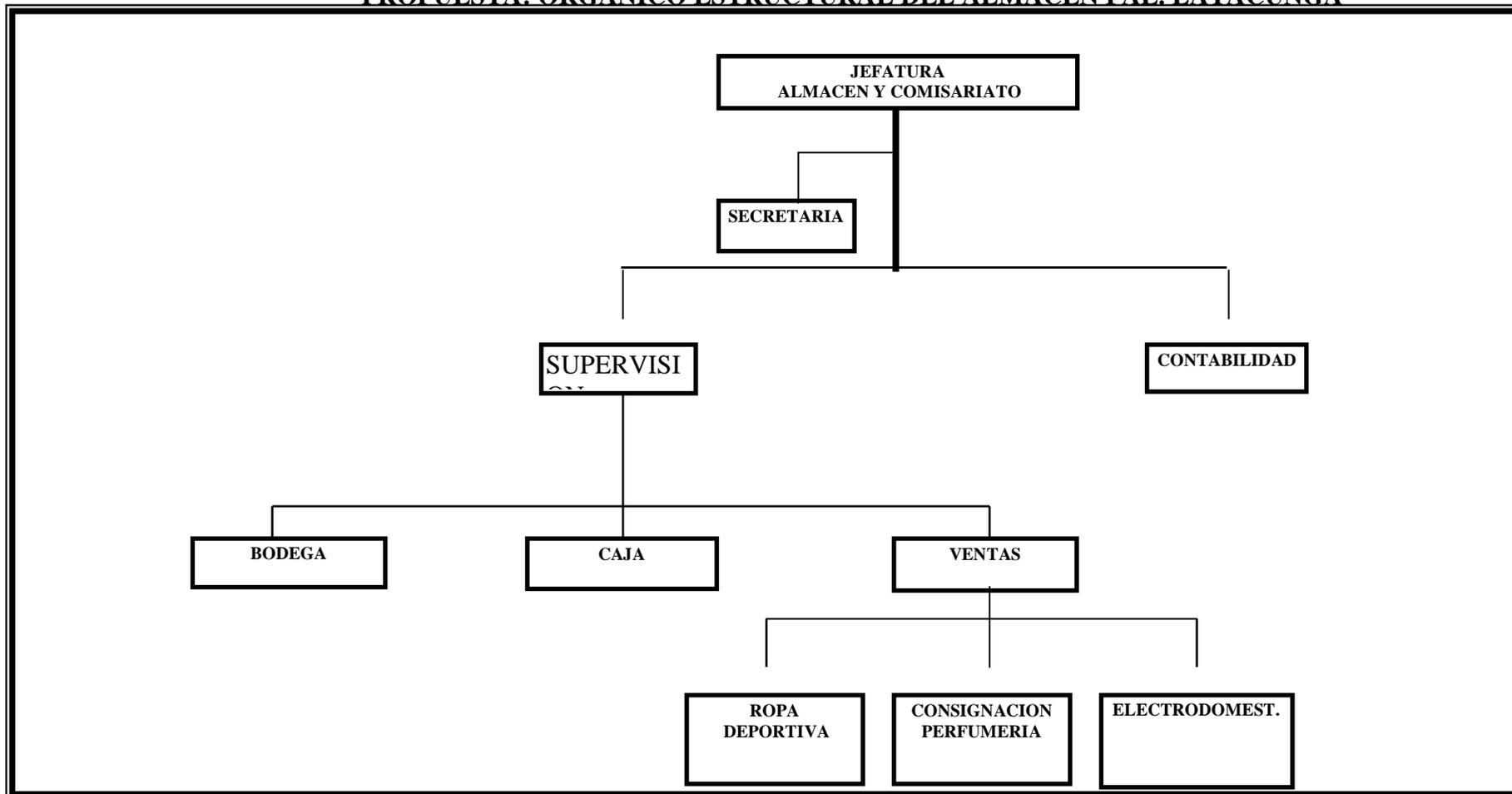
PROPUESTA: ORGANICO ESTRUCTURAL DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.
ELABORACION: El Autor.

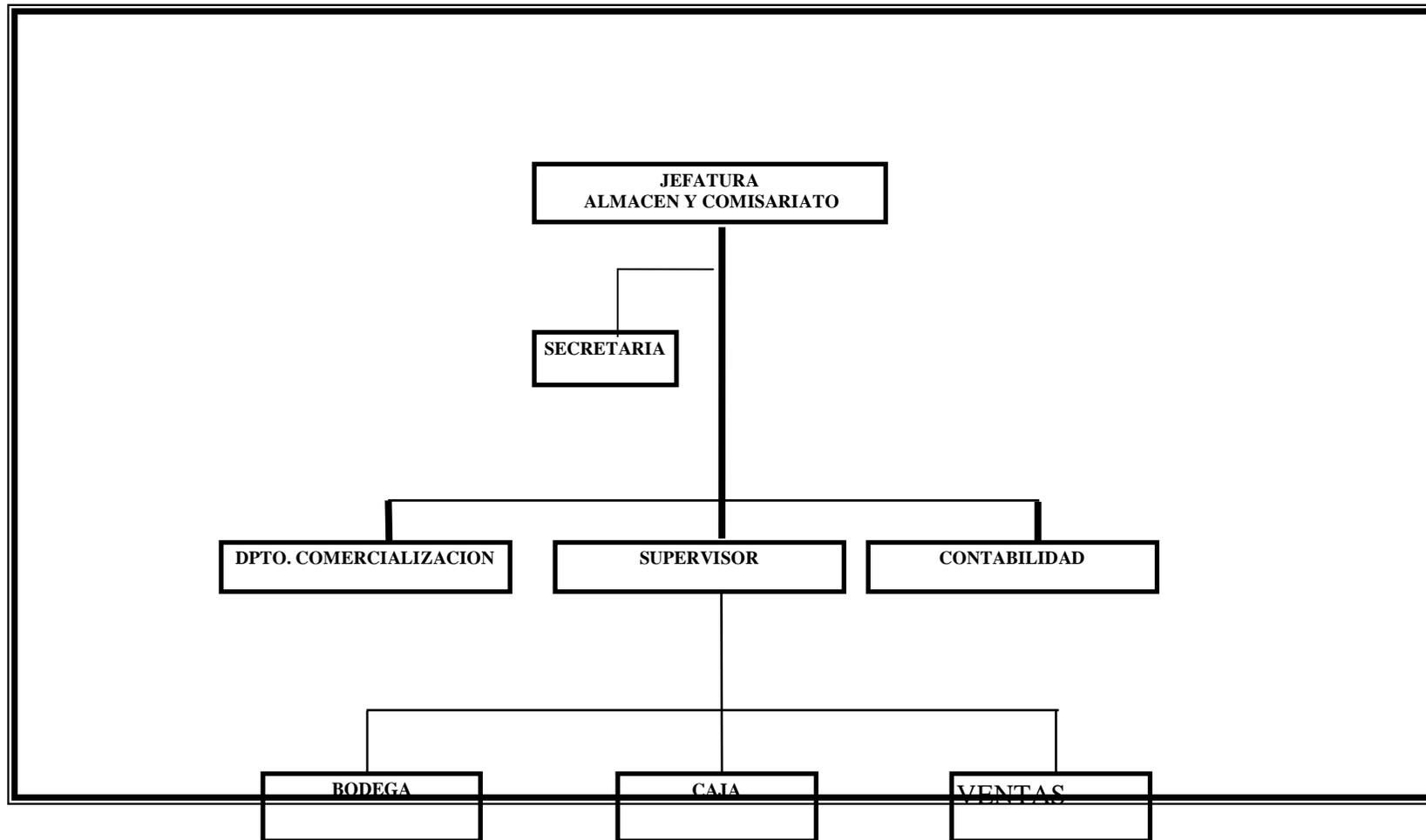
ANEXO 1.4.3.2

PROPUESTA: ORGANICO ESTRUCTURAL DEL ALMACEN FAE. LATACUNGA



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.
ELABORACION: El Autor.

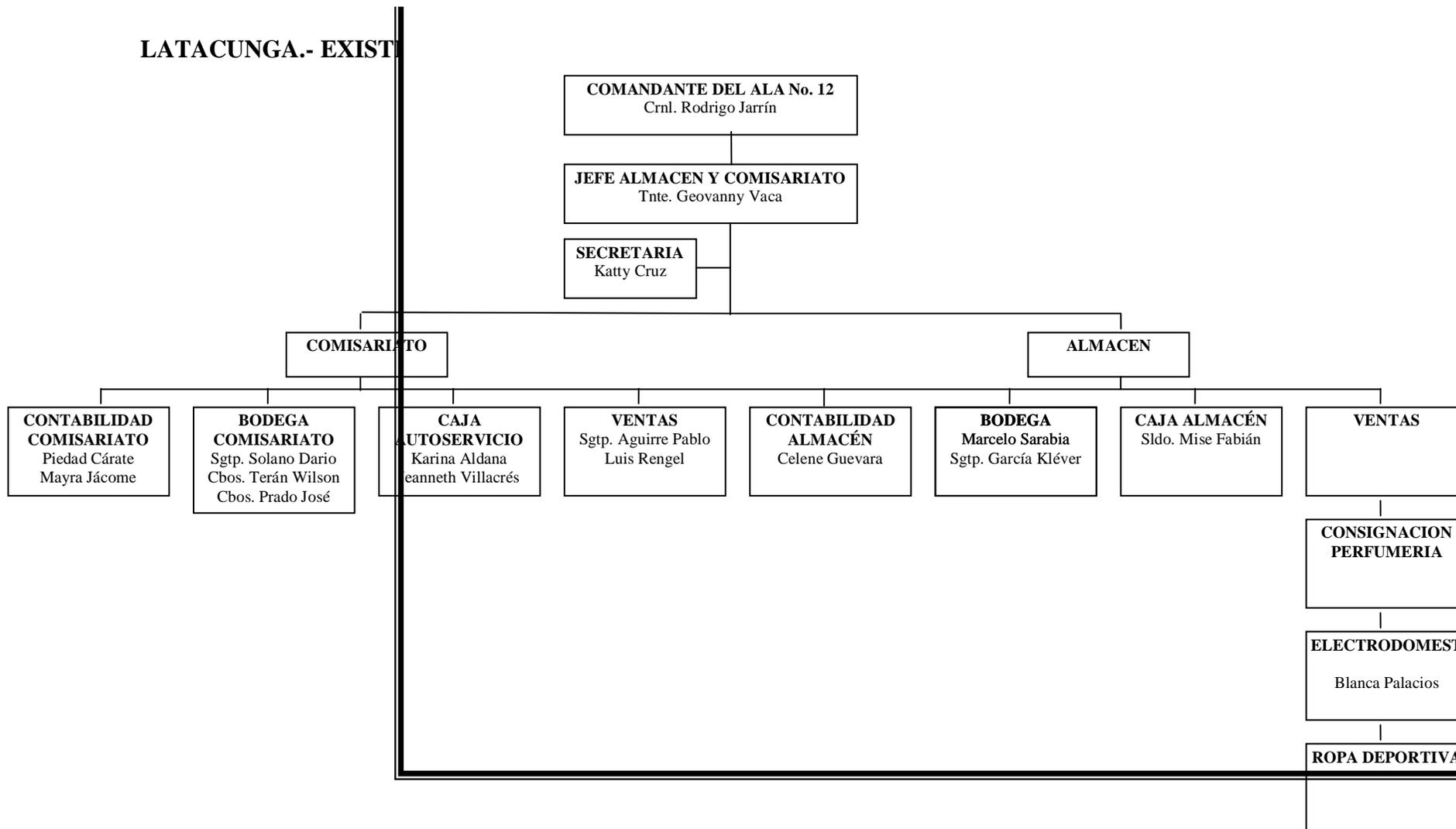
ANEXO 1.4.3.3



ANEXO 1.4.3.1

FUENTE: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.
ELABORACION: El Autor.

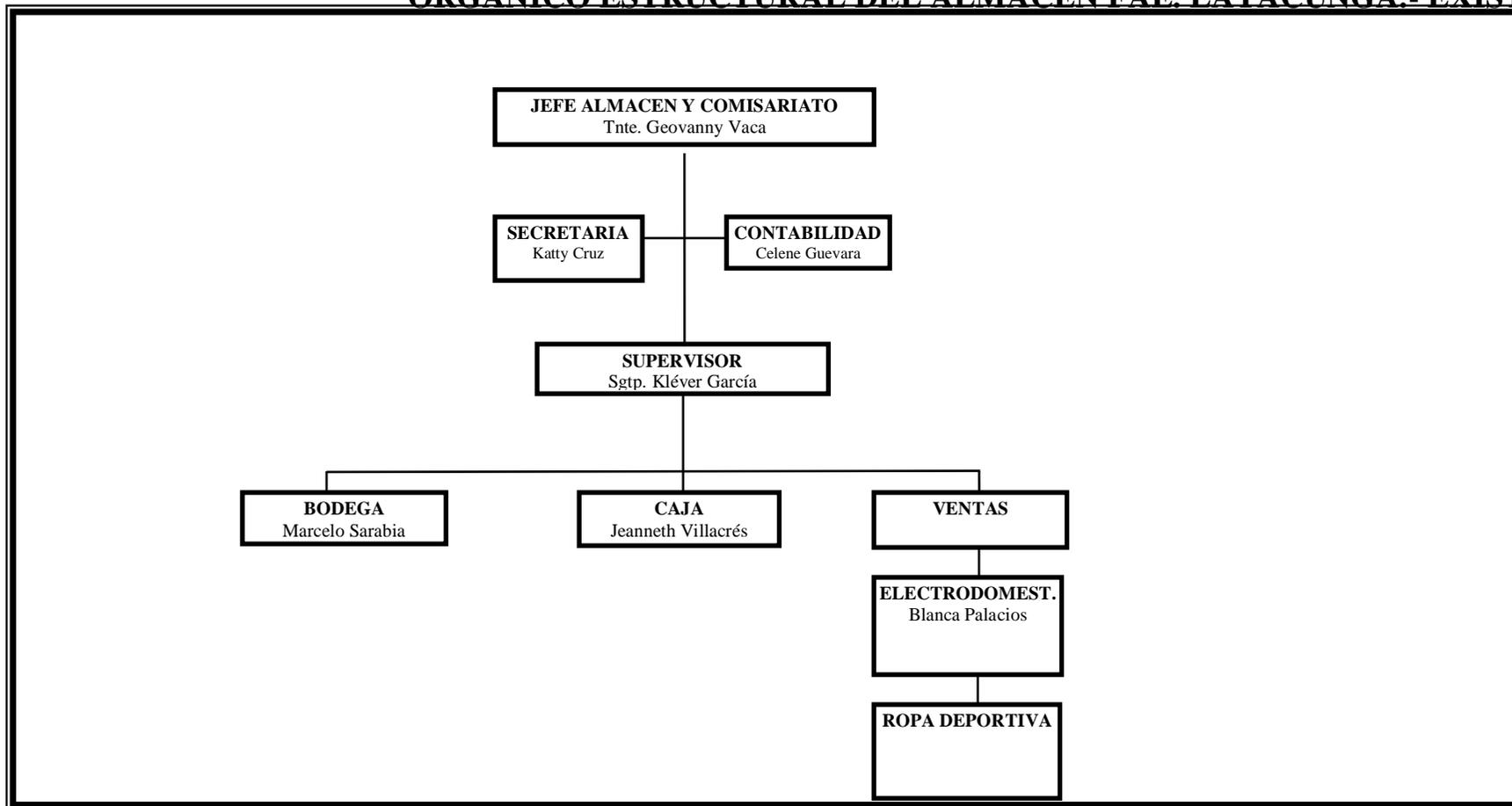
LATACUNGA.- EXISTE



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE– Latacunga.
ELABORACION: Secretaría de la Institución.

ANEXO 1.4.3.2

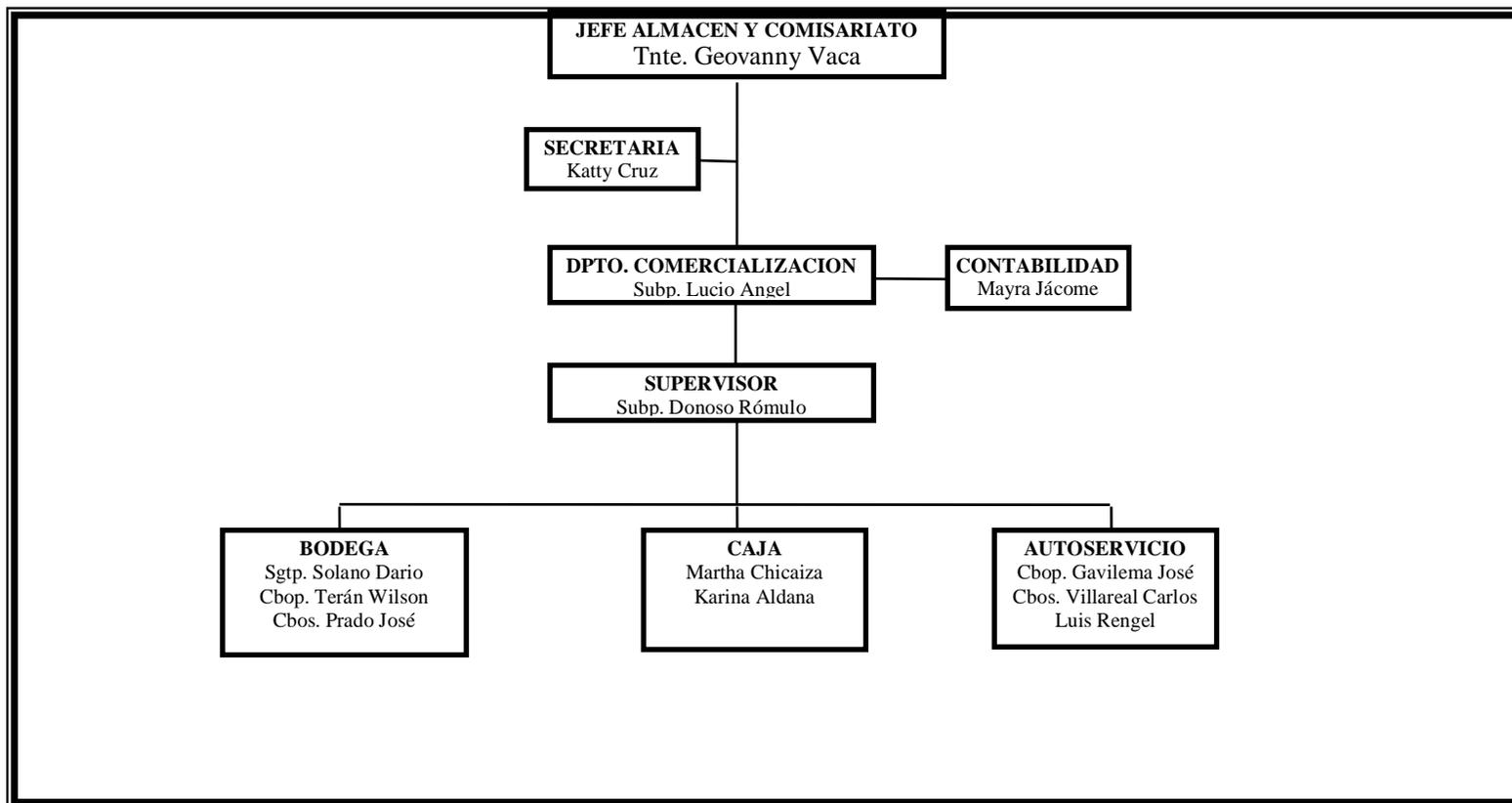
ORGANICO ESTRUCTURAL DEL ALMACEN FAE. LATACUNGA. - EXISTENTE



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE– Latacunga.
ELABORACION: Secretaría de la Institución.

ANEXO 1.4.3.3

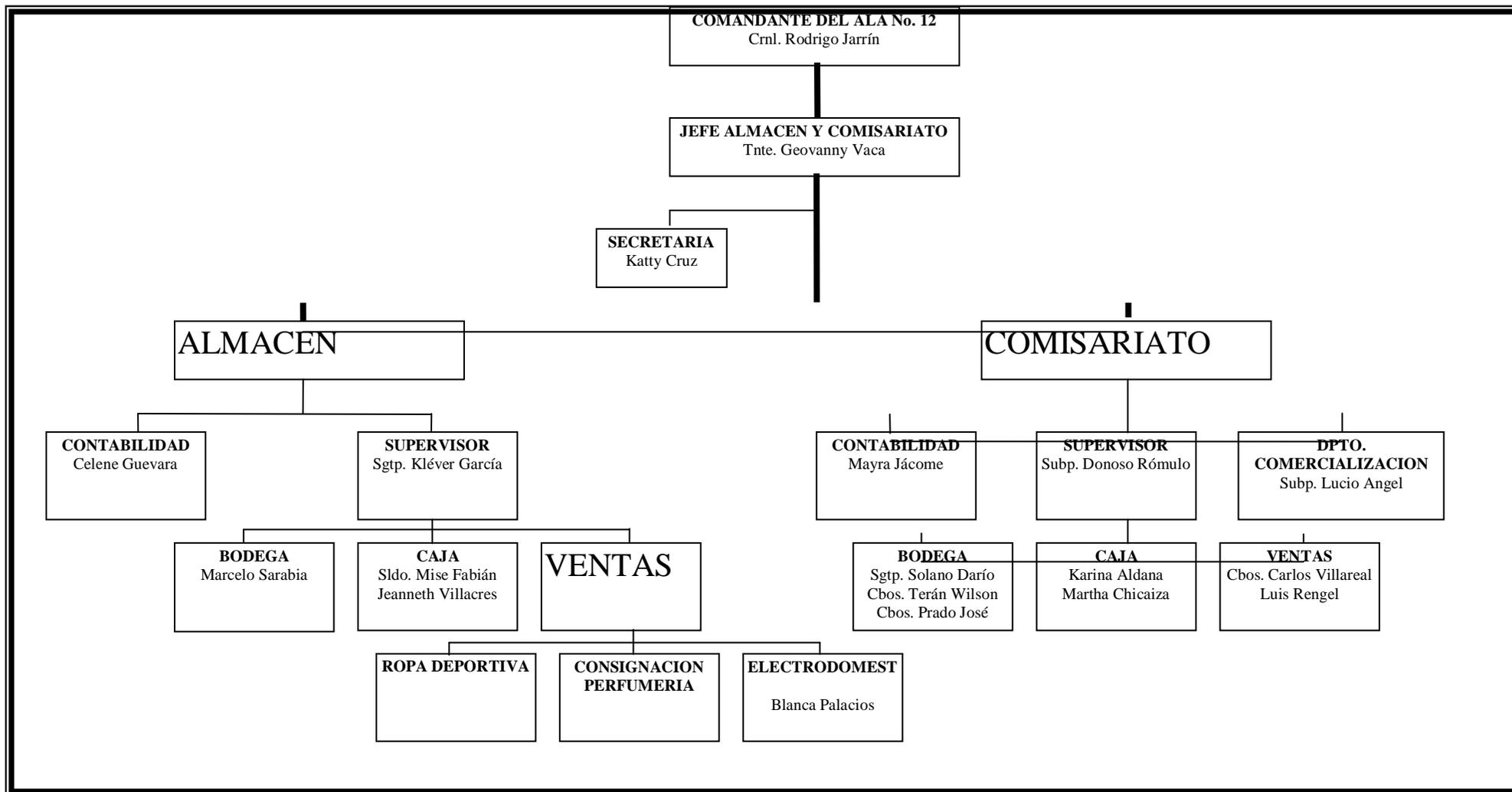
ORGANICO ESTRUCTURAL DEL COMISARIATO FAE. LATACUNGA.- EXISTENTE



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.
ELABORACION: Secretaría de la Institución.

ANEXO 1.4.3.4

PROPUESTA: ORGANICO NOMINAL DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.
ELABORACION: El Autor.

ANEXO 1.4.3.4.

**ORGANICO NOMINAL DEL PERSONAL DEL ALMACEN
Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA.**

ORD.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO	CARGO
01	VACA GRANDA GEOVANNY	CPTN.	JEFE ALCOFAE
02	LUCIO ANGEL	SUBP.	DPTO. COMERCIALIZACION
03	GARCIA KLEVER	SGTS.	SUPERVISOR ALMACÉN
04	DONOSO ROMULO	SGTS.	SUPERVISOR COMISARIATO
05	GAVILEMA JOSE	CBOP.	VENTAS COMISARIATO
06	VILLAREAL CARLOS	CBOS.	VENTAS COMISARIATO
07	SOLANO DARIO	SGTP.	BODEGUERO COMISARIATO
08	TERAN WILSON	CBOS.	BODEGUERO COMISARIATO
09	PRADO JOSE	CBOS.	BODEGUERO COMISARIATO
10	CRUZ OLMEDO KATTY ELEONORA	EMCI.	SECRETARIA ALM. Y COM.
11	GUEVARA SEGOVIA CELENE VERONICA	EMCI.	CONTADORA ALMACEN
12	VILLACRES PERALVO DIRMA JEANNETH	EMCI.	CAJERA ALMACEN
13	ALDANA MANTILLA LEYLA KARINA	EMCI.	CAJERA COMISARIATO
14	SARABIA QUEZADA EDWIN MARCELO	EMCI.	BODEGUERO ALMACEN
15	CHICAIZA PAIDA MARTHA CECILIA	EMCI.	CAJERA COMISARIATO
16	RENGEL VALENCIA LUIS OSWALDO	EMCI.	VENDEDOR COMISARIATO
17	ANCHATIPAN GUANOPATIN JHONSON	EMCI.	MENSAJERO
18	JACOME TORO MAYRA ALEXANDRA	EMCI.	AUX. CONTABILIDAD COMISARIATO
19	PALACIOS BAQUERO BLANCA INES	EMCI.	VENDEDORA SEC. ELECTRODOMEST.

ANEXO 1.4.3.5

**ORGANICO NOMINAL POR SEPARADO DEL PERSONAL DEL
ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA.**

ALMACEN

ORD.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO	CARGO
01	VACA GRANDA GEOVANNY	TNTE.	JEFE ALCOFAE
02	GARCIA KLEVER	SGTP.	SUPERVISOR ALMACÉN
03	MISE FABIAN	SLDO.	CAJERO ALMACEN
04	CRUZ OLMEDO KATTY ELEONORA	EMCI.	SECRETARIA ALM. Y COM.
05	GUEVARA SEGOVIA CELENE VERONICA	EMCI.	CONTADORA ALMACEN
06	VILLACRES PERALVO DIRMA JEANNETH	EMCI.	CAJERA ALMACEN
07	SARABIA QUEZADA EDWIN MARCELO	EMCI.	BODEGUERO ALMACEN
08	ANCHATIPAN GUANOPATIN JHONSON	EMCI.	MENSAJERO ALM. Y COM.
09	PALACIOS BAQUERO BLANCA INES	EMCI.	VENDEDORA SEC. ELECTRODOMEST.

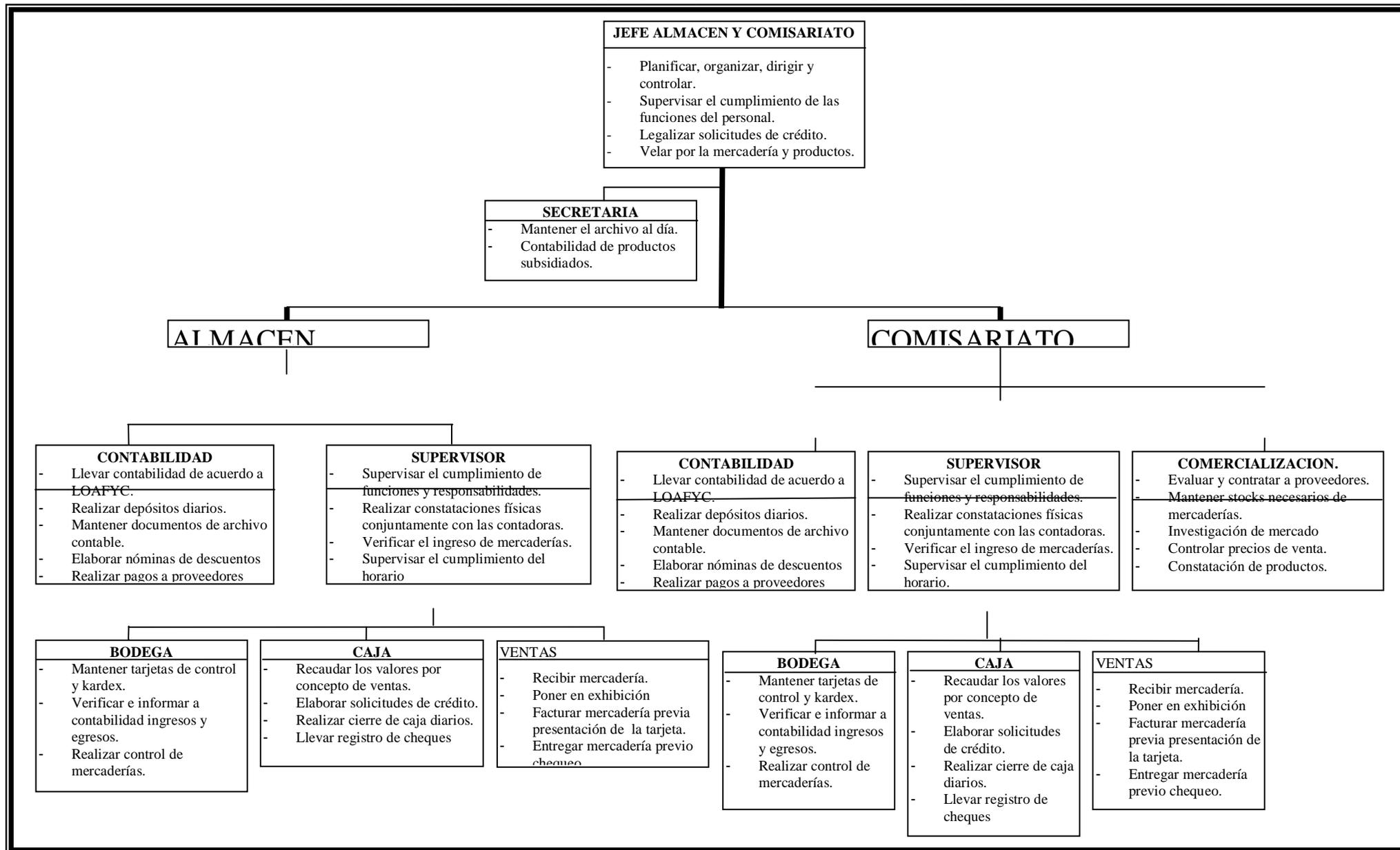
ANEXO 1.4.3.5

ORGANICO NOMINAL POR SEPARADO DEL PERSONAL DEL
ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA.

COMISARIATO

ORD.	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO	CARGO
01	LUCIO ANGEI	SUBP.	DPTO. COMERCIALIZACION
02	DONOSO ROMULO	SUBP.	SUPERVISOR COMISARIATO
03	VILLAREAL CARLOS	CBOS.	VENTAS COMISARIATO
04	SOLANO DARIO	SGTP.	BODEGUERO COMISARIATO
05	PRADO JOSE	CBOS.	BODEGUERO COMISARIATO
06	TERAN WILSON	CBOS.	BODEGUERO COMISARIATO
07	JACOME TORO MAYRA ALEXANDRA	EMCI.	AUX. CONTABILIDAD COMISARIATO
08	ALDANA MANTILLA LEYLA KARINA	EMCI.	CAJERA COMISARIATO
09	CHICAIZA PAIDA MARTHA CECILIA	EMCI.	CAJERA COMISARIATO
10	RENGEL VALENCIA LUIS OSWALDO	EMCI.	VENDEDOR COMISARIATO

ANEXO 1.4.3.6. PROPUESTA: ORGANICO FUNCIONAL DEL ALMACEN Y COMISARIATO FAE. LATACUNGA



FUENTE: Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.
ELABORACION: El Autor.

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

ALA No. 12
COMISARIATO

ALMACÉN Y

REGULACIÓN PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL ALMACÉN Y COMISARIATO

1. PROPÓSITO:

Establecer normas para la utilización de los servicios del Almacén y Comisariato FAE. Latacunga, y para el manejo administrativo del mismo.

2. ALCANCE:

Personal de señores oficiales, Aerotécnicos, en servicio activo y pasivo, Empleados Civiles y sus familiares.

3. VIGENCIA:

A partir de la fecha de su publicación.

1. DISPOSICIONES GENERALES:

- a) El control administrativo y financiero está a cargo del Jefe del Almacén y Comisariato, quién controlará que el funcionamiento esté enmarcado dentro de los procedimientos legales establecidos.
- b) El personal administrativo laborará de martes a viernes de 12:30 hrs. a 20:00 hrs. y sábado de 08:00 hrs. a 14:00 hrs.
- c) El horario de atención al público será de 12:30 hrs. a 19:00 hrs. y de 8:15 hrs. a 14:00 hrs. respectivamente.

- d)** Pueden hacer uso del Almacén, los señores Oficiales, Aerotécnicos de la FAE. y empleados civiles de DIAF, DAC, Y TAME (familiares de los mismos), que son empresas adscritas a la F.A.E.
- e)** Toda la mercadería remitida del Almacén Central Quito, a la Sucursal de Latacunga, viene ya con precios de venta al público, razón por la que no sufrirán incremento de precio adicional.
- f)** La venta de mercadería se hará exclusivamente a las personas que porten, la tarjeta de identificación.
- g)** El expendio de electrodomésticos y productos de línea blanca estará regido de acuerdo a la disponibilidad de los mismos, y en sujeción a las Regulaciones vigentes de la Fuerza Aérea, a través de la Dirección de Bienestar Social.
- h)** Toda mercadería recibida a Consignación será solamente con previo estudio de su calidad y precio de costo, de preferencia se adquirirá al fabricante o distribuidor debidamente autorizado.
- i)** La mercadería a consignación será recibida por el lapso de un mes, pasado este tiempo será reportado si ha salido o no dicha mercadería, en el caso de no haberse vendido será devuelta en su totalidad a los respectivos proveedores.
- j)** Para recibir la mercadería a consignación deberá verificar que el precio de venta fijado sea inferior al existente en los mercados locales.
- k)** Es deber de los responsables verificar cuidadosamente la mercadería motivo de consignación, a fin de que el cliente la reciba conforme, y una vez salida la mercadería a satisfacción del usuario, no se admiten devoluciones y reclamos, o el cambio por otros artículos del mismo valor.

- l) En caso de que las compras a realizar deseen pagar con cheques personales, deberá poner el visto bueno, la contadora del Comisariato, y será de su responsabilidad la recaudación, en caso de no efectivizarse; los cheques oficiales no necesitan el visto bueno.
- m) El crédito en el comisariato, solo será de los productos subsidiados, los quince primeros días de cada mes, y de acuerdo al monto establecido para el efecto.
- n) Los créditos en el Almacén se otorgarán durante todo el mes y de acuerdo a la regulación establecida para el efecto Nro. 001-CO-D-0-96/MAR.01
- o) Ante cualquier sustracción, de productos debidamente comprobados, se sancionará de acuerdo al reglamento de disciplina militar y/o los jueces competentes, en caso de que sea apelable o el caso lo amerite.

FUERZA AÉREA ECUATORIANA

**ALA No. 12 ALMACÉN Y
COMISARIATO**

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

A. DEL JEFE

1. Planificar, organizar, dirigir y controlar las operaciones del Almacén y Comisariato.
2. Supervisar el cumplimiento de las funciones del personal que labora en el Almacén y Comisariato y mantener reuniones periódicas con el mismo, a fin de hacer las recomendaciones del caso.

3. Solicitar reuniones de trabajo con el Sr. Director de Bienestar Social FAE., para exponer inquietudes, novedades y necesidades del Almacén.
4. Mantener reuniones con las Contadoras del Almacén y Comisariato para su asesoramiento.
5. Legalizar las solicitudes de crédito, luego de verificar que las mismas cumplan con los requisitos establecidos para el efecto.
6. Realizar constataciones físicas periódicas y/o sorpresivas de las existencias en el Almacén, verificando que estén al día con el kardex.
7. Solicitar auditoría una vez al año, con el propósito de que se evalúe el sistema de control interno del Almacén y Comisariato y se determine la razonabilidad de los saldos contables o a su vez emita las recomendaciones para mejorar el control.
8. Autorizar la recepción de mercaderías a consignación, previo el estudio de la Comisión encargada que verificará su calidad y precio de costo, que será recibida por el lapso de un mes, pasado este tiempo se evaluará si ha salido o no dicha mercadería. En el caso de no haberse vendido será devuelta a los respectivos proveedores.
9. Velar por la seguridad de la mercadería expuesta en el autoservicio del Comisariato secciones de venta del Almacén.
10. Velar por el bienestar del Personal del Almacén y Comisariato.
11. Elevar los informes mensualmente al Sr. Comandante de Ala, y los reclamos a Bienestar Social con la firma del Sr. Comandante del Ala No. 12.

B. DEL SUPERVISOR.

1. Supervisar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal del Almacén y Comisariato, manteniendo reuniones periódicas, a fin de evaluar las situaciones y dar a conocer inmediatamente a la Jefatura, sobre las novedades existentes.
2. Exigir a los encargados de las secciones tanto del Almacén y Comisariato, que mantengan sus respectivas secciones en completo orden, aseo y buena presentación.
3. Realizar conjuntamente con las contadoras, constataciones físicas semanales y/o sorpresivas de los productos (comisariato) y de las mercaderías (almacén), verificando cantidades, precios de venta y comparar con las tarjetas kardex, e informar a la Jefatura de cualquier novedad existente, por escrito.
4. Verificar que la mercadería remitida por la Matriz Quito, sea chequeada en su totalidad y las novedades informar a la Jefatura por escrito, máximo en cinco días laborables.
5. Verificar sorpresivamente el ingreso de mercaderías al Almacén y Comisariato, constatando que los productos detallados en la factura se encuentren en buen estado en las cantidades requeridas, rechazando los que presenten alguna novedad.
6. Supervisar mensualmente que las secciones del Almacén y Comisariato, realicen modificaciones en cuanto a la ubicación de los productos y mercaderías, dando una mejor presentación al público.
7. Hacer arqueos sorpresivos a las cajas y reportar por escrito de las novedades encontradas a la Jefatura.

8. Supervisar el cumplimiento de horario, tanto del personal como de proveedores.
9. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
10. Establecer un registro de entrega de mercadería en perfecto estado de funcionamiento y con su respectiva tarjeta de garantía, con la firma del cliente.
11. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.

C. DE LA SECRETARIA

1. Ejecutar los trabajos inherentes a la oficina referente a: Ingreso, trámite, archivo de la documentación que se tramita en la Jefatura (memorando, oficios, fax, radiogramas, informes etc.).
2. Mantener el archivo administrativo al día.
3. Llevar la contabilidad de Productos de Programa Social (Productos Subsidiados)
4. Mantener el listado actualizado del personal, para la entrega de productos gratuitos.
5. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que, sea atrayente a la vista del cliente.

6. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
7. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
8. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos de los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
9. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución.

D. DEL CONTADOR DEL COMISARIATO.

1. Llevar la contabilidad de acuerdo a los principios, políticas y normas de contabilidad y demás procedimientos legales en vigencia según la LOAFYC.
2. Realizar conciliaciones bancarias, Balances y Estados Financieros (mensuales) o, cuando se creyere conveniente.
3. Coordinar con bodega y autoservicio; a fin de que se registre y se mantenga bajo control todos los documentos contables.
4. Realizar cierres de caja diarios, de las ventas realizadas en el Comisariato, y depositar los valores recaudados.
5. Conciliar mensualmente el auxiliar de bodega.
6. Exigir trimestralmente inventarios físicos a la bodega y autoservicio; a fin de conciliar saldos y corregir anomalías oportunamente.

7. Mantener el archivo contable al día.
8. Dar información contable única y exclusivamente con autorización de la jefatura.
9. Realizar constataciones periódicas de las existencias de los productos, revisando precios de compra y venta.
10. Recibir de la bodega las facturas de compra, debidamente legalizadas, en original y una copia junto con las notas de pedido.
11. Realizar arqueos de caja sorprendidos.
12. Realizar los pagos a los proveedores, de acuerdo a la disponibilidad económica y a los compromisos preestablecidos con los proveedores.
13. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que, sea atrayente a la vista del cliente.
14. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
15. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
16. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
17. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

E. DEL CONTADOR DEL ALMACÉN.

1. Llevar la contabilidad del Almacén y Licores de acuerdo a los principios, políticas y normas de contabilidad y demás procedimientos legales en vigencia según la LOAFYC.
2. Realizar conciliaciones bancarias (mensuales), Balances y Estados Financieros (semestrales), o cuando creyere conveniente.
3. Realizar los depósitos diarios de las ventas efectuadas en el Almacén y Consignación.
4. Distribuir a la sección consignación, los libretines de las facturas de venta, siguiendo una adecuada secuencia numérica, que permita el control estricto de las mismas.
5. Mantener los documentos del archivo contable al día.
6. Exigir facturas debidamente legalizadas, de la mercadería que se recibe en la bodega de la Matriz.
7. Conciliar mensualmente y/o sorpresivamente con las diferentes secciones, el auxiliar de ventas y que mantengan bajo control todos los documentos contables.
8. Realizar trimestralmente conciliaciones de saldos con el contador del Almacén Matriz Quito.
9. Enviar quincenalmente el disquete referente a las ventas y demás transacciones efectuadas en el Almacén.
10. Realizar kardex de la mercadería a consignación.
11. Conciliar mensualmente y/o sorpresivamente el saldo de inventarios con los saldos contables.

12. Elaborar nóminas de descuentos de las ventas a crédito en la sección consignación.
13. Llevar al día todo el sistema computarizado del Almacén.
14. Realizar cierres de caja diario, de las ventas en el Almacén y depositar al siguiente día laborable los valores recaudados.
15. Recibir de la bodega las facturas de consignación debidamente legalizadas por la comisión de adquisiciones.
16. Realizar los pagos a los proveedores de acuerdo a los informes emitidos por la sección, de acuerdo a la disponibilidad económica y horario establecido.
17. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
18. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
19. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
20. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
21. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

F. DE LA AUXILIAR DE CONTABILIDAD DEL COMISARIATO

1. Llevar el control y saldos actualizados de auxiliares de bancos, auxiliar autoservicio, auxiliar ventas y depósitos.
2. Elaboración de cheques por diferentes conceptos (pago proveedores, gastos administrativos, varios pagos, etc.), papeletas de depósitos bancarios por concepto de ventas.
3. Conciliar los créditos con la sección comisariato.
4. Hacer legalizar, por la Jefatura, los depósitos bancarios con la verificación respectiva del auxiliar ventas - depósitos.
5. Revisar las operaciones de las facturas de compra y registrar las mismas en tarjetas de proveedores.
6. Recibir las tarjetas de crédito de la sección Autoservicio en orden y en la fecha establecida. (diez y seis de cada mes).
7. Elaborar nóminas de descuentos de las ventas a crédito de la sección Autoservicio.
 - 7.1.1. Enviar el disquete de descuentos hasta el veinte de cada mes.
8. Llevar el control contable de los productos de Programa Social (total y parcial), y licores.
9. Proceder al archivo respectivo de todos los documentos contables revisando secuencia numérica y anexos respectivos.
10. Proceder a conciliar mensualmente la cuenta Bancos y presentar a la Sra. Contadora para la verificación respectiva.
11. Conciliar mensualmente los saldos económicos con los auxiliares de bodega y autoservicio, emitiendo un informe a la Jefatura, con las novedades.

12. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
13. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
14. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
15. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
16. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

G. DEL GUARDALMACÉN DEL ALMACÉN

1. Mantener tarjetas de control y kardex, de todas y cada una de las mercaderías existentes en la bodega de Bienestar Social y de las facturas de productos varios.
2. Verificar e informar a contabilidad los ingresos y egresos de mercadería mediante la presentación de las correspondientes facturas, debidamente legalizadas en original, copia y adjuntando la nota de pedido.
3. Mantener y emitir documentos de egreso de las mercaderías de bodega, debidamente numerados, valorados y firmados, a fin de permitir un adecuado control de la cantidad y valores exactos de los mismos.

4. Realizar un control de las mercaderías que egresan de bodega al autoservicio, y responsabilizar a la persona encargada de la sección, por las cantidades y valores correspondientes, con facturas debidamente legalizadas.
5. Reportar por escrito al Jefe del Almacén las novedades de las mercaderías recibidas, ya sea que no cumplan con el precio, calidad, fecha de elaboración-expiración, registro sanitario y código de barras.
6. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de las mercaderías existentes en la Bodega.
7. Hacer un listado de los artículos dañados y/o pasados de moda para reportarlos oportunamente a Contabilidad, por escrito para los trámites respectivos.
8. Mantener el auxiliar de contabilidad al día, conciliar mensualmente con contabilidad y emitir el informe por escrito.
9. Recibir de las diferentes secciones, la mercadería de poca rotación, y/o dañada para proceder a la devolución.
10. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
11. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
12. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
13. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.

14. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

H. DE LA CAJERA DEL ALMACÉN.

1. Recaudar los valores por concepto de ventas que se realicen diariamente en el Almacén según facturas.
2. Elaborar solicitudes de crédito del personal del Ala (DIAF, DAC, TAME).
3. Entregar cada quince las solicitudes de créditos a Contabilidad.
4. Comprobar ingresos económicos diarios por facturas de venta.
5. Realizar el cierre de caja, al final de cada jornada, cuadrando con las diferentes secciones, debidamente legalizados, y entregar el dinero a la Contadora.
6. Mantener siempre dinero sencillo, para los cambios, del fondo establecido para el efecto.
7. Entregar en el cierre de caja las tarjetas de crédito a contabilidad, debidamente legalizadas.
8. Llevar registro de cheques recibidos, detallados nombre, grado, número de cuenta, número de cheque, dirección, que permitan fácilmente localizar al girador en caso de cheque protestado.
9. Recuperar los valores de todos los cheques protestados que estén bajo su responsabilidad.

10. Proceder a la instrucción, de los conocimientos básicos sobre el manejo del sistema computarizado, tanto de cobranzas, como de caja, para la optimización de todo el personal que pertenece al Almacén.
11. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
12. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
13. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
14. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
15. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

I. DE LA CAJERA DEL AUTOSERVICIO

1. Recaudar los valores por concepto de ventas que se realicen diariamente en el Comisariato según facturas.
2. Registrar en las tarjetas de crédito las compras realizadas por el personal del Ala (CEMFA, ITSA, DIAF, DAC, AGUILUCHOS).
3. Entregar las tarjetas de crédito cuadradas cada quince, al finalizar la jornada de créditos.
4. Realizar el cierre de caja, al final de cada jornada, y entregar el dinero a la Contadora.

5. Mantener siempre dinero sencillo, para los cambios, del fondo establecido para el efecto.
6. Cerciorarse de no recibir billetes falsos.
7. Entregar en el cierre de caja las tarjetas de crédito a contabilidad, debidamente legalizadas.
8. Llevar registro de cheques recibidos, detallados nombre, grado, número de cuenta, número de cheque, dirección, que permitan fácilmente localizar al girador en caso de cheque protestado.
9. Recuperar los valores de todos los cheques protestados que estén bajo su responsabilidad.
10. Proceder a la instrucción, de los conocimientos básicos sobre el manejo del sistema computarizado, tanto de cobranzas, como de caja, para la optimización de todo el personal que pertenece al Almacén.
11. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
12. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
13. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
14. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
15. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

J. DEL VENDEDOR SECCIÓN PERFUMERÍA Y CONSIGNACIÓN

1. Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos y precios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
2. Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar el cliente.
3. Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación.
4. Entregar al cliente la mercadería previo chequeo, verificando la factura que esté con el sello de cancelado y entregado.
5. Llevar actualizado el kardex, de los artículos a su cargo, por casas comerciales.
6. Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con contabilidad periódicamente y cuando la Jefatura lo requiera.
7. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería en las secciones, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
8. Preocuparse a fin de mantener todo el tiempo la sección llena de mercadería, reportando o solicitando.
9. Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.
10. Participar en la calificación de la mercadería.

11. No dar préstamos internos, o reservaciones.
12. Hacer un listado de los artículos dañados, pasados de moda y reportarlos a la Jefatura, para dar el respectivo trámite.
13. Realizar el cambio de ropa a los maniqués, dos veces por semana.
14. Solicitar inventarios, cuando lo creyere conveniente para su verificación.
15. Comunicar por escrito a la jefatura, daños o desperfectos en los equipos de oficina, muebles y enseres, que están bajo su responsabilidad.
16. Colaborar en las diferentes secciones, en lo que fuere necesario.
17. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
18. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
19. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
20. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
21. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

K. DEL VENDEDOR DEL ALMACÉN SECCIÓN ELECTRÓNICA

1. Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
2. Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar el cliente.
3. Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación, y registrar.
4. Entregar al cliente la mercadería previo chequeo, y verificando el funcionamiento luego de la presentación de la factura que esté con el sello de cancelado y entregado.
5. Llevar actualizado el kardex, de los artículos a su cargo, por casas comerciales.
6. Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con contabilidad periódicamente y cuando la Jefatura lo requiera.
7. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería en las secciones, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
8. Solicitar a bodega, los artículos que hagan falta en la sección y/o reportar para pedidos con la debida autorización.
9. Tener todo el tiempo la sección llena de mercadería.
10. Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.

11. Preparar el pedido de mercadería en base a movimientos, requerimientos, etc., cuando disponga la Jefatura y/o el Supervisor.
12. Hacer un listado de los artículos dañados, pasados de moda y reportarlos a la Jefatura, para dar el respectivo trámite.
13. Solicitar inventarios, cuando lo creyere conveniente para su verificación.
14. No dar préstamos internos, o reservaciones.
15. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
16. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
17. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
18. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
19. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

L. DEL VENDEDOR DEL ALMACÉN SECCIÓN ROPA Y PRENDAS MILITARES

1. Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.

2. Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar el cliente.
3. Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación.
4. Entregar al cliente la mercadería previo chequeo, y verificando el funcionamiento luego de la presentación de la factura que esté con el sello de cancelado y entregado.
5. Llevar actualizado el kardex, de los artículos a su cargo, por casas comerciales.
6. Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con contabilidad periódicamente y cuando la Jefatura lo requiera.
7. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería en las secciones, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
8. Solicitar a bodega, los artículos que hagan falta en la sección a fin de mantener todo el tiempo la sección llena de mercadería.
9. Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.
10. No dar préstamos internos, o reservaciones.
11. Preparar el pedido de mercadería en base a movimientos, requerimientos, etc., ó cuando disponga la Jefatura y/o el Supervisor.
12. Hacer un listado de los artículos dañados, pasados de moda y reportarlos a la Jefatura, para dar el respectivo trámite.

13. Solicitar inventarios, cuando lo creyere conveniente para su verificación .
14. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
15. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
16. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
17. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
- 18.** Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

M. VENDEDOR DEL COMISARIATO SECCIÓN AUTOSERVICIO

1. Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
2. Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar el cliente.
3. Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación.
4. Entregar al cliente la mercadería con su respectiva factura.
5. Llevar actualizado el kardex, de los artículos a su cargo (Subsidio).

6. Llevar un auxiliar de ventas y conciliar con contabilidad periódicamente y cuando la Jefatura lo requiera.
7. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura, a fin de dar cumplimiento a lo dispuesto.
8. Solicitar a bodega y/o comercialización, los artículos que hagan falta en la sección, de acuerdo a las necesidades del cliente.
9. Actualizar precios de todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.
10. No dar préstamos internos, o reservaciones.
11. Hacer un listado de los artículos dañados, de poca rotación, para realizar el respectivo trámite.
12. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
13. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
14. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
15. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
16. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

N. DEL AUXILIAR DE VENTAS SECCIÓN AUTOSERVICIO

1. Recibir la mercadería de la bodega, en buen estado, verificando el número de transferencia, códigos, precios y que estén con todos los accesorios, rechazando los que no cumplen con estos requisitos.
2. Poner en exhibición observando una adecuada estética, toda la mercadería, de manera que pueda apreciar el cliente.
3. Facturar la mercadería, previa la presentación de la tarjeta de identificación.
4. Entregar al cliente la mercadería con su respectiva factura.
5. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de la mercadería, y remitir los requerimientos por escrito a la Jefatura a fin dar cumplimiento a lo dispuesto.
6. Solicitar a bodega, los artículos que hagan falta en la sección.
7. Poner precios a todos y cada uno de los artículos de venta, conforme a los documentos correspondientes.
8. No dar préstamos internos, o reservaciones.
9. Hacer un listado de los artículos dañados, de poca rotación, para realizar el respectivo trámite.
10. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
11. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.

12. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
13. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
14. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

O. DEL BODEGUERO DEL COMISARIATO

1. Colaborar en el control y toma física de inventarios.
2. Pesar arroz y azúcar para la entrega en donación al personal del CEMFA, ITSA, REPARTOS ADSCRITOS.
3. Mantener tarjetas de control y kardex, de todas y cada una de las mercaderías existentes en la bodega de Bienestar Social.
4. Verificar e informar a contabilidad los ingresos y egresos de mercadería mediante la presentación de las correspondientes facturas, debidamente legalizadas en original, copia y adjuntando la nota de pedido.
5. Mantener y emitir documentos de egreso de las mercaderías de bodega, debidamente numeradas, valorados y firmados, a fin de permitir un adecuado control de la cantidad y valores exactos de los mismos.
6. Realizar un control de las mercaderías que egresan de bodega al autoservicio. Y responsabilizar a la persona encargada de la sección, por las cantidades y valores correspondientes, con facturas debidamente legalizadas.

7. Reportar por escrito al Jefe del Almacén las novedades de las mercaderías recibidas, ya sea que no cumplan con el precio, calidad, fecha de elaboración - expiración, registro sanitario y código de barras.
8. Establecer un sistema apropiado para la conservación, seguridad y administración de las mercaderías existentes en la Bodega.
9. Hacer un listado de los artículos dañados y/o pasados de moda y reportarlos oportunamente a Contabilidad, por escrito para los trámites respectivos.
10. Mantener el auxiliar de contabilidad de productos Subsidiados al día, y conciliar mensualmente con contabilidad y emitir el informe por escrito.
11. Recibir de las diferentes secciones, la mercadería de poca rotación, y/o dañada para proceder a la devolución.
12. Mantener el sitio de responsabilidad en correcto orden, aseo y de acuerdo al área que sea atrayente a la vista del cliente.
13. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
14. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
15. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
16. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

P. DEL CONSERJE DEL ALMACÉN Y COMISARIATO

1. Ser responsable de mantener en completo aseo, el edificio, áreas de ingreso, (holl de entrada y administración), colaborar con las diferentes secciones en el orden, aseo y presentación cuando fuere necesario.
2. Impedir, en coordinación con el clase de guardia, el ingreso a las secciones de venta con bolsos, maletas, canastas, animales, etc.
3. Impedir el consumo de los productos en el interior de las secciones de ventas.
4. Ayudar a ubicar los productos en las perchas y pesar en bodega.
5. Presentar por escrito a la jefatura las novedades, requerimientos, sugerencias, para ser solucionadas y transmitidas a la Dirección de Bienestar Social.
6. Colaborar con las diferentes secciones, en las que fuere requerido.
7. Comunicar por escrito a la Jefatura, daños, desperfectos a los equipos de oficina, muebles y enseres que están bajo su responsabilidad.
8. Reportar todas las novedades por escrito a la Jefatura, en forma inmediata, caso contrario será responsable de la restitución o pago.

CAPITULO II ANALISIS SITUACIONAL.

2.3. ANÁLISIS INTERNO. (P.C.I.)

2.3.1. SECCIÓN ADMINISTRATIVA.

2.3.1.1.JEFATURA.

2.3.2. SECCIÓN FINANCIERA.

2.3.2.1.ÁREA COMISARIATO (CONTABILIDAD Y ADQUISICIONES).

2.3.2.2.AREA ALMACÉN (CONTABILIDAD).

2.3.3. SECCIÓN ALMACENAJE.

2.3.3.1.BODEGA ALMACÉN.

2.3.3.2.BODEGA COMISARIATO.

2.3.4. SECCIÓN VENTAS.

2.3.4.1. SECCIÓN ALMACÉN.

2.3.4.2. SECCIÓN COMISARIATO.

2.4. ANÁLISIS EXTERNO. (P.O.A.M.)

2.4.1. MACROAMBIENTE.

2.4.1.1. FACTORES POLÍTICO LEGALES.

2.4.1.1.1. REGULACIÓN Y LEYES DEL GOBIERNO.

2.4.1.1.2. IMPUESTOS

2.4.1.1.3. ACONTECIMIENTOS POLÍTICOS.

2.4.1.2. FACTORES ECONÓMICOS.

2.4.1.2.1. TASA DE INTERÉS.

2.4.1.2.2. TASA DE INFLACIÓN.

2.4.1.2.3. NIVEL DE INGRESO.

2.4.1.2.4. CAPACIDAD DE AHORRO.

2.4.1.3. FACTORES SOCIOCULTURALES O DEMOGRÁFICOS.

2.4.1.3.1. NIVEL DE EDUCACIÓN DE LA POBLACIÓN.

2.4.1.3.2. CULTURA DE LA POBLACIÓN.

2.4.1.3.3. CONFIANZA EN EL GOBIERNO.

2.4.1.3.4. HÁBITOS DE COMPRA.

2.4.1.3.5. NECESIDADES Y ASPIRACIONES.

2.4.1.3.6. PREFERENCIA DEL CONSUMIDOR.

2.4.1.4. FACTORES TECNOLÓGICOS.

2.4.1.4.1. NIVEL DE TECNOLOGÍA.

2.4.1.4.2. CALIDAD DE INFORMACIÓN.

2.4.2. MICROAMBIENTE.

2.4.2.1. PROVEEDORES.

2.4.2.2. CLIENTES.

2.4.2.3. COMPETENCIA.

2.4.2.4. PRECIOS.

2.5. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.

2.5.1. MATRICES.

2.3.1.1. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO.

2.3.1.2. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO.

2.3.1.3. MATRIZ EXTERNA – INTERNA.

2.6. DIAGNOSTICO FODA.

- 2.6.1. FORTALEZAS.
- 2.6.2. OPORTUNIDADES.
- 2.6.3. DEBILIDADES.
- 2.6.4. AMENAZAS.

CAPITULO II

ANALISIS SITUACIONAL

El Análisis situacional comprende el estudio del impacto del entorno y de la capacidad de la organización, con respecto a las expectativas sobre las futuras estrategias a aplicarse; es evaluar la posición de la empresa en relación, con los recursos con que cuenta, si estos se ajustan al entorno en donde se desenvuelve.

2.1. ANÁLISIS INTERNO (P.C.I.)

El análisis interno del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga tiene por objeto conocer y priorizar las fortalezas, debilidades y limitaciones que existen en toda organización; por tanto, es importante el determinar los aspectos positivos y negativos que a continuación se expondrán en cada uno de los diferentes departamentos con que cuenta esta empresa.

2.1.1. Sección administrativa.

La sección Administrativa representa el elemento central de la organización, tiene una doble responsabilidad: asegurar relaciones equilibradas con su medio ambiente y armonizar las interrelaciones entre los diferentes componentes internos, a través de las cinco funciones principales de administración que son:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control.
- Evaluación.

2.1.1.1. Jefatura.

La Jefatura de esta empresa se constituye en la Gerencia, aquella debe cumplir con los procesos lógicos de organización, es decir:

- Establecer objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- Delegar en los jefes de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

El oficial a cargo de esta dependencia tiene la responsabilidad de administrar las dos Areas de la empresa, y prestar el mejor servicio posible, cumpliendo con los procesos antes mencionados pese a las limitaciones que se presenten. Como institución militar el Jefe esta sujeto a las ordenes de sus superiores y no tiene una verdadera autonomía de sus decisiones debe cumplir ordenes muy generales que no se enfocan al mercado específico al cual esta dirigido; el combinar la dirección de personal tanto militar como civil no es tarea fácil por tal razón, debe aportar en la estructura organizacional de la empresa para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia pese al futuro incierto en que se debaten.

2.1.2. Sección Financiera.

La sección Financiera del Almacén y Comisariato FAE - Latacunga es donde por separado, tanto para el área del Almacén como el área del Comisariato. Se registran todos los ingresos y manejos financieros de los movimientos comerciales efectuados en cada una de las dos áreas. Por lo tanto todos los movimientos económicos como estados financieros serán realizados en esta sección a través del Marco Legal Vigente que detallamos a continuación:

Marco legal Vigente: por el hecho de que El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga utiliza recursos públicos, está regulada y vigilada por la Contraloría General de Estado; en tal virtud, debe cumplir entre otras disposiciones con:

- Ley orgánica de la Administración Financiera y Control.
- Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- Ley de contratación Pública y reglamento.
- El Reglamento general de Bienes del Sector Publico.
- El Reglamento de Cauciones.
- El reglamento de Responsabilidades.
- Normas técnicas de Control Interno.

- Normas, Principios, Políticas y Técnicas de Contabilidad y Presupuesto aplicables al sector Público.

Además, son aplicables los reglamentos internos a nivel del Ministerio de Defensa Nacional como:

- Reglamento de Disciplina Militar, Código Penal Militar y otros propios de aplicación militar.
- El Reglamento Unico de Contratación de las Fuerzas Armadas.
- El Reglamento de la reserva Activa y Empleados Civiles de las Fuerzas Armadas.
- El Manual de Remuneraciones de las Fuerzas Armadas.

Basados en este marco legal, la Fuerza Aérea regula el funcionamiento de todos los Almacenes y Comisariatos de FAE a través de la Dirección de Bienestar Social, ubicada en la ciudad de Quito; que además de cumplir con las auditorias dicta las siguientes normativas.

- Regulaciones para créditos.
- Ingreso de mercadería
- Cambios de precio
- Devoluciones
- Productos dados de baja.

2.1.2.1. Área Comisariato.

La Sección Financiera de Comisariato se subdivide en Contabilidad y Comercialización.

El departamento de contabilidad es manejado por una sola persona, que cuenta con los requisitos básicos para tal cargo, persona que integra toda la información contable de su área, es la principal asesoría con la que cuenta la Jefatura, para la toma de cualquier decisión financiera,

además; es el nexo con la bodega y comercialización para un mejor manejo de estas dependencias; las mismas que en muchos casos no tienen una verdadera colaboración para el desempeño eficiente de la contadora de ésta área.

El departamento de Comercialización esta administrado por un suboficial, que tiene toda la potestad de realizar las adquisiciones de productos necesarios para el buen desenvolvimiento del Comisariato. Suboficial a cargo que no tiene la capacitación necesaria para desempeñar esta función, motivo por el cual crea una deficiencia para el cumplimiento eficaz de los objetivos.

2.1.2.2. Area Almacén.

La Sección Financiera del Almacén, constituyen todos los manejos contables que se realizan en el almacén por la venta de las mercaderías, lo realiza una sola persona quien presenta sus informes a la Jefatura como a la Dirección de Bienestar Social. Esta dependencia no cuenta con una gran planificación, puesto que todas las decisiones lo toman en Quito en la Dirección de Bienestar Social.

2.1.3. Sección Almacenaje.

Cuenta con sección de almacenaje cada una de la Areas de la Empresa, es decir existen dos bodegas tanto para el comisariato como para el almacén, las mismas que tiene la responsabilidad de abastecer de productos y mercaderías a sus respectivas áreas, de acuerdo a las necesidades y requerimientos; además, deben informar a la Jefatura en el caso del Almacén y al Departamento de Comercialización en el caso del Comisariato para restablecer y sostener los Stocks mínimos.

2.1.3.1. Bodega Almacén.

Esta a cargo de un empleado civil el cual junto con el Supervisor, un Sargento, que muchas de las veces cumple las funciones de bodeguero; coordinan la solicitud de aprovisionamiento de mercadería para el expendio en ésta área. Las necesidades de

Bodega son satisfechas por la Dirección de Bienestar Social, la cual se encarga de surtir con lo indispensable para su funcionamiento.

2.1.3.2. Bodega Comisariato.

El comisariato cuenta con una surtida bodega de productos, los mismos que son provisionados por el departamento de Comercialización. La bodega esta en una constante integración con el departamento de Comercialización y con el de Contabilidad puesto que debe enviar los reportes necesarios para el normal desenvolvimiento, situación que conlleva muchas tensiones para las tres dependencias. Esta a cargo de tres militares que deben velar por la seguridad y el buen estado de los productos.

2.1.4. Sección Ventas.

El servicio que brinda la Sección de ventas tanto del Area del Almacén como del Comisariato es una venta personal, donde por intermedio de sus vendedores se demuestra la reputación e imagen de la empresa, dando a conocer los beneficios de los productos o mercaderías que el cliente desea obtener, puesto que; es una empresa de servicio cuyo fin es comercializar sus productos y, además, es la sección que tiene más contacto con el cliente, conoce de sus necesidades y preferencias.

2.1.4.1. Sección Almacén.

La Sección Ventas del Almacén ofrece varios productos, como:

- Ropa y prendas militares.
- Artículos deportivos, hogar y niños.
- Perfumería.
- Electrodomésticos y línea blanca.

Son atendido por empleadas civiles, las que tienen una gran predisposición de trabajo, puesto que son las que deben atender al cliente de la mejor manera, además, que son empleadas que de ellas depende el éxito o fracaso de la gestión administrativa; la Caja en la ocasionalmente es manejada por un militar en cual no tiene mucha experiencia, pero se desenvuelve aceptablemente.

2.1.4.2. Sección Comisariato.

En Sección Ventas del Comisariato, es manejado por un supervisor que es un Suboficial, por que de él depende el manejo en sí de la situación de atención al público, las cajeras y vendedores que son Empleados Civiles, los mismos que a parte de su atención al público, deben realizar en forma discreta la vigilancia para que no exista perdidas por sustracción indebida de productos, que ha sido uno de los grandes males por los que ha pasado el comisariato.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO. (P.O.A.M.)

Las fuerzas externas a la empresa están fuera del control de la Gerencia y del Grupo de Dirección, pero no por ello debe renunciarse a un análisis racional, con el fin de descubrir con la máxima prontitud las pistas de las nuevas amenazas y detectar las nuevas oportunidades. Es por esta razón que se debe entender que, el entorno es la única fuente de la que brotan las oportunidades y no se debe temer al cambio, sino estudiarlo, por que con sus fluctuaciones permanentes, condiciona el éxito de los negocios.

2.2.1. Macroambiente.

Los países prósperos son aquellos en los que el Estado ha creado las condiciones para que las empresas puedan desarrollar al máximo su potencial y en los que los objetivos, políticas y estrategias relacionadas con la producción, son definidas e implementadas con visión de país.

2.2.1.1. Factores Político Legales.

Entre las fuerzas que afectan la empresa, la gestión del gobierno, junto con el marco institucional, son las más poderosas para cambiar el curso de las compañías, favorable o desfavorablemente. Son los instrumentos para poder generar riqueza o pobreza de una nación.

2.2.1.1.1. Regulación y leyes del Gobierno.

El Gobierno afecta a los negocios por medio de la política económica, fiscal y social. Ellas pueden ser una bendición o maldición para las actividades productivas del país. Cualquier regulación sino es bien estudiada traerá consecuencias nefastas para la supervivencia de esta empresa.

2.2.1.1.2. Impuestos.

El único impuesto que graba esta empresa es el I.V.A. en los productos que así los disponga la Ley. Pero si analizamos globalmente toda imposición de cualquier impuesto frena la adquisición de estos productos, el ecuatoriano no tiene la cultura de tributar por tal motivo se vuelve reacio y trata por cualquier motivo en no pagar esa tasa impositiva.

2.2.1.1.3. Acontecimientos Políticos.

Dentro de los acontecimientos políticos que se han suscitado en la historia de nuestro País, desafortunadamente por el crónico desgobierno que hemos tenido a través de la vida constitucional y en especial en los últimos años. El País cada vez a descendido más, esto ha sido motivo para que factores en su mayoría de consecuencias negativas, hayan creado una gran inestabilidad, que sumada a la corrupción y la grave crisis que vivimos. Las Empresas se vean avocadas a enfrentar condiciones extremadamente variables por la zozobra que causan estos acontecimientos y depender de cualquier suceso político para que el mercado se altere y se venga abajo cualquier planificación.

2.2.1.2. Factores Económicos.

Toda empresa debe analizar los Factores Económicos que engloban la situación general del País, para no dejar de estar informados de las

variables que afectan el normal desenvolvimiento de una institución, ya que; estos constituyen la base fundamental para el crecimiento sostenido de una Nación, razón por la cual analizaremos cuatro variables, por considerarlas las que más afectan a nuestra empresa.

2.2.1.2.1. Tasa de interés.

Las tasas de interés tanto activa como pasiva constituyen un factor determinante para el presente análisis. Al considerar las siguientes tasas:

Pasiva	7.03%	
Activa	14.14%	
Básica	7.03%	
Legal	14.28%	2001-09-17

Podremos observar, que para un régimen dolarizado estas tasas son altas, por tal razón son pocas las personas que tienden a endeudarse y esto reduce la capacidad de adquisición. Al analizar la tasa de interés pasiva, consideró de poca relevancia, por que con la crisis económica que se mantiene en el País y la quiebra de muchos bancos son muy pocas las personas que pueden y quieren ahorrar, por el contrario deben aprovisionarse de lo necesario especialmente en lo que se refiriere a productos de primera necesidad.

El crédito que se otorga a nuestros clientes institucionales no tiene ninguna clase de recargo lo que suple las necesidades de financiamiento externo y constituye una ventaja para nuestro mercado al no pagar ninguna clase de interés.

2.2.1.2.2. Tasa de inflación.

La inflación que se presenta en nuestra economía no es halagadora, si bien es cierto ha reducido notablemente desde la implantación de la dolarización, como lo demuestran los siguientes datos obtenidos.

De mayo de 1998 a mayo de 1999 se situaba en un 54.7%.

De mayo de 1999 a mayo del 2000 en un 96.90%, y.

De mayo del 2000 a mayo del 2001 en 39.6%.

De igual manera las inflaciones anuales de:

1998 Igual a 42.3%.

1999 Igual a 78.1%

2000 Igual a 91.0%, y.

2001 Una proyección del 33.2%.

Además, las inflaciones del mes de mayo están en el orden del 0.30% incrementando en junio al 0.48%; según datos del INEC.

Considero que para una economía dolarizada los niveles son altos. Lo que ha ocasionado que los productos se sigan elevándose, creando una escalada de precios en muchos de los productos, reduciendo cada vez el poder adquisitivo y por consiguiente el mercado. Adquiriendo nuestros clientes solo lo indispensable, relegando los demás productos, que cada vez; se tornan más inalcanzables para la mayoría de los ciudadanos.

2.2.1.2.3. Nivel de ingreso.

Por el proceso de dolarización vigente en nuestro país, el nivel de ingresos de todos los ciudadanos se ha visto mermado, se calcula según el boletín 125 del INEC que el ingreso mensual total de un perceptor para el mes de marzo del presente año es de US\$ 125.46; por lo que el poder adquisitivo ha decaído notablemente no

existiendo las compensaciones necesarias para estar a la par con el proceso inflacionario. El mercado al cual atiende esta empresa en su mayoría es asalariado por esta razón su nivel de ingreso no depende de otra actividad económica que ayude a obtener un buen ingreso, disminuyendo su distribución de recursos económicos a solo lo indispensable, y, buscando los precios más bajos para que satisfaga sus necesidades básicas; restringiendo su consumo en un 14% en alimentos y un 7.7% en indumentarias de acuerdo al boletín antes mencionado.

2.2.1.2.4. Capacidad de ahorro.

Lastimosamente por la crisis económica que se debate nuestro País, la capacidad de ahorro ha mermado notablemente, muchas de las personas por su bajo nivel de ingresos no tienen la capacidad de ahorro, y; destinan su salario al consumo básico de sus necesidades, causando una verdadera consecuencia negativa especialmente en los productos que ofrece el Almacén, ya que estos nos son necesariamente indispensables; y, adquiriendo solo lo indispensable en el área del Comisariato especialmente en lo que se refiere a productos de primera necesidad.

2.2.1.3. Factores Socioculturales o Demográficos.

Los Factores Socioculturales o Demográficos que circunscriben a esta empresa surgen del ambiente social enmarcado en las actitudes, deseos, expectativas, educación, creencias y costumbres que forman parte de la gente y esta a su vez de la sociedad o mercado al cual nos dirigimos.

2.2.1.3.1. Nivel de educación de la población.

El nivel de educación de la población a la cual se enfoca el mercado de atención de esta empresa es generalmente un nivel de educación admisible, por que la mayoría de nuestros clientes son personas que pertenecen a las Fuerzas Armadas razón por la cual estas tienen una preparación superior. Y este nivel de educación por ser más preparados y consientes de sus derechos que lo normal, es a su vez más exigente y demanda que se brinde un servicio más profesional.

2.2.1.3.2. Cultura de la población.

Los aspectos culturales son para el desarrollo económico de un País, lo que las patentes, derechos de marcas y autor son para el crecimiento de la empresa. Se trata de activos intangibles de gran importancia para la creación de riqueza y el bienestar de la sociedad¹²; si analizamos el comportamiento cultural que tenemos todos los ecuatorianos son pocos los emprendedores, no nos gusta arriesgar, no existe creatividad e innovación la mayoría tiene miedo al cambio, somos amantes de fraccionar las actividades productivas al extremo de convertirlas en unidades ineficientes que arrojan perdidas. El caos y la anarquía que vive nuestra sociedad en la actualidad es el reflejo de nuestra raíz cultural, muy diferente a la debería ser si queremos prosperar algún día. No podemos funcionar como sociedad si existen conflictos entre ecuatorianos, los políticos no se pone de acuerdo; los escasos recursos se dilapidan y no hay dinero para cubrir las necesidades más elementales, pero no todo es negativo existen muchas personas que tienen fidelidad en una institución, que es difícil que cambien de esa posición y de esta manera encontramos un mercado cautivo para nuestra empresa. Y a

¹² AROSEMENA Guillermo, EL ANALISIS DEL ENTORNO. LAS FUERZAS QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS Y PROSPERIDAD, Pag 60

su vez explicamos la poca participación de nuevas empresas en este campo.

2.2.1.3.3. Confianza en el Gobierno.

Lastimosamente por las vicisitudes que han rodea el manejo de la política gubernamental, tanto en el ámbito nacional como provincial, muchas empresas y personas en general, han restringido su confianza en el gobierno; el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga por el hecho de pertenecer a una institución militar no ha estado alejada de estas circunstancias es por eso, que se ha visto mermada en su campo de acción y ha sido también afectada por la crisis económica, que se refleja en la baja de ventas por la incapacidad adquisitiva que tienen sus clientes. Clientes que pese a ser su mayoría militares también han visto frustrados sus anhelos, por la poca confianza que se manifiesta en el gobierno, que no vela por los intereses generales sino más se denota un parcializado enfoque de los recursos, para la satisfacción de un minúsculo grupo privilegiado.

2.2.1.3.4. Hábitos de compra.

El consumidor ecuatoriano tiene por característica general el buscar los precios más bajos, sus hábitos de compra se han visto limitados a conseguir los productos necesarios para su supervivencia, por la crisis en la que nos encontramos, dejando de lado los productos suntuarios que son solo un complemento para el desenvolvimiento de una persona. Las costumbres que más se denotan se enfocan a consumir productos de marcas conocidas no tienden a consumir algo desconocido, son tradicionalistas, aunque le intriga la novedad, pero no pasa solo de eso, compran muchas de las veces cosas que no necesitan pero les parece muy barato. En sí

son personas predecibles a las que se les puede satisfacer sin mucha investigación.

En el área del comisariato existen más de ochocientos ítems de los cuales se clasifican en cinco grupos: productos primarios, productos secundarios, productos suntuarios y productos extranjeros; para determinar el hábito de compra en esta área enunciaremos los que más salida tengan dentro de estos grupos de acuerdo a los listados de ventas.

CUADRO N° 01

PRODUCTOS CON MAYOR ROTACION CLASIFICADOS POR LINEA.

PRODUCTOS PRIMARIOS			
desde el 2001.05.01 al 2001.05.29			
	PRODUCTO	Cant VTA	% PORC
1	TRONCAL AZUCAR 10LB VENTA	150	100.00
2	VAN CAMPS LOMITOS EN ACEITE 184	132	88.00
3	REAL ATUN ACEITE ABRE FACIL 185	109	72.66
4	DELIPAN BANDEJA GALLETAS	71	47.33
5	CRIS SAL DE MESA 2 KILOS	66	44.00
6	RICACAO CHOCOLATE FUNDA 200GR	46	30.66
7	COLGATE HERBAL 90GR	43	28.66
8	COLGATE MAXIMA PROTECCION 150	43	28.66
9	DELIPAN BANDEJA DE GALLETAS	43	28.66
10	DELIPAN SUSPIROS	40	26.66
PRODUCTOS SECUNDARIOS			
desde el 2001.04.01 al 2001.06.16			
1	ALES JABOSN MAQUINADO X 2	355	100.00
2	ALES JABOSN MAQUINADO X 4	351	98.87
3	JAB.NAC. DEJA FLORAL BC 1KL	119	33.52
4	JABON ALES X 1	104	29.29
5	HAVOLINE F/3 SAE 20W50 GALON	84	23.66
6	PALMOLINE BOTANICALS AMARILLO	75	21.12
7	PALMOLINE BOTANICALS NARANJA 150	75	21.12
8	PH. FAMILIA CONFORT CLASICO X 4	51	14.36
9	RONDALLAS P.I 18 GR	41	11.54
10	SARITAS PAPAS FRITAS 30GR	39	10.98
PRODUCTOS Suntuarios			
desde el 2001.04.01 al 2001.06.16			
1	DEJA DETERGENTE 200G	236	100.00
2	CERVEZA PILSENER DE 355CC	181	76.69
3	AGOGO MINI CHICLE	178	75.42
4	LARK ROJO X 20	158	66.94
5	BOMBOM CLARITA 60 UNIDADES	127	53.81
6	PILAS EVEREDY PEQUEÑAS	111	47.03
7	DELUXE 12 RAZURADORAS	106	44.91
8	BRISA BARRA 300GR	77	32.62
9	BARQUERO RON RESERVA ESPECIAL	76	32.20

10	GALLETAS BESITOS DELICIOSOS	65	27.54
PRODUCTOS EXTRANJEROS			
desde el 2001.04.01 al 2001.06.19			
1	BABY CLEAN X 80 PAÑOS HUMEDOS	95	100.00
2	REFRESH TALCO EN SPRAY	43	45.26
3	BINCHAS PARA CABELLO	29	30.52
4	COTONETES 425	21	22.10
5	HAIR BRUSH	17	17.89
6	PLUSS CREMA PARA CUTIS	17	17.89
7	POWER HOUSE AMBIENTAL LILAC	15	15.78
8	PORTARETRATO DE CRISTAL	13	13.68
9	4AVIONES F BLISTER	12	12.63
10	MUÑECOS QUE HABLAN	12	12.63

FUENTE : Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

ELABORADO POR: El autor.

De la misma forma para analizar el habito de compra del área del almacén expondremos los niveles de ventas de acuerdo a las siguientes secciones:

- Sección 1: ropa y prendas militares.
- Sección 2: deportivos, hogar y niños.
- Sección 3: perfumería.
- Sección 4: electrodomésticos y línea blanca.
- Sección 5: varios.
- Bodega : incluye los productos de las secciones anteriores con mayor participación de la sección 4.

**CUADRO N° 02
REPORTE DE VENTAS POR SECCION.**

AÑO	MES	DESCRIPCIÓN	TOTAL	EFFECTIVO	CREDITO
2000	AGOSTO	SECCION 1	US\$ 3,124.26	US\$ 35,076.36	US\$ 11,306.33
		SECCION 2	2,247.32		
		SECCION 3	429.58		
		SECCION 4	16,674.52		
		SECCION 5			
		BODEGA	23,907.01		
		TOTAL	46,382.29		
2000	SEPTIEMBRE	SECCION 1	2,535.81	21,189.15	5,971.11
		SECCION 2	2,219.23		
		SECCION 3	215.25		
		SECCION 4	5,169.92		
		SECCION 5			
		BODEGA	17,020.05		
		TOTAL	27,160.26		
2000	OCTUBRE	SECCION 1	2,824.16	19,310.74	
		SECCION 2	633.78		
		SECCION 3	341.79		
		SECCION 4	4,555.86		
		SECCION 5			
		BODEGA	10,955.15		
		TOTAL	19,310.74		
2000	NOVIEMBRE	SECCION 1	4,280.65	32,244.34	9,204.55
		SECCION 2	652.12		
		SECCION 3	529.74		
		SECCION 4	7,043.07		
		SECCION 5	565.95		
		BODEGA	28,377.36		
		TOTAL	41,448.89		
2000	DICIEMBRE	SECCION 1	3,196.82	38,041.87	11,593.27
		SECCION 2	2,416.54		
		SECCION 3	236.94		
		SECCION 4	10,632.49		
		SECCION 5	166.65		
		BODEGA	32,985.70		
		TOTAL	49,635.14		
2001	ABRIL	SECCION 1	864.49	11,905.36	5,819.41
		SECCION 2	1,591.82		

		SECCION 3	53.43		
		SECCION 4	4,070.21		
		SECCION 5			
		BODEGA	11,144.82		
		TOTAL	17,724.77		
2001	MAYO	SECCION 1	6,222.94	71,764.95	20,024.03
		SECCION 2	4,351.44		
		SECCION 3	816.29		
		SECCION 4	22,616.72		
		SECCION 5			
		BODEGA	57,781.59		
		TOTAL	91,788.98		

FUENTE : Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

ELABORADO POR: El autor.

De lo cual podemos apreciar que la sección 4 es la que más consumo tiene, es decir que en esta área los clientes prefieren comprar más electrodomésticos y línea blanca.

2.2.1.3.5. Necesidades y aspiraciones.

El conjunto que abarca las necesidades y aspiraciones que rodean a una sociedad en sí es muy extenso, todos los ecuatorianos carecen de muchas y básicas necesidades. Por esto las aspiraciones en mucho de los casos se ven frustradas y no desarrollan como debe ser. La crisis que envuelve a la sociedad, la corrupción en muchas esferas a propendido a que las necesidades de la mayoría de las personas se vean limitadas a las más primordiales, es decir: Alimentación, Vestido y Vivienda.

Las dos primeras de este grupo de necesidades alimentación y vestido, esta empresa trata de cubrir creando accesibilidad a la mayoría de sus clientes sin caer en pérdidas, más no podemos satisfacer a todas las necesidades que demanda nuestro mercado, porque estamos sujetos a disposiciones superiores que rigen nuestro funcionamiento.

Toda población tiene aspiraciones de superación de vivir con bienestar y seguridad el mercado así lo demanda, aspiraciones que

son mitigadas según el poder económico que tengan cada uno de esos demandantes tratando de comprar productos que puedan cumplir con estas expectativas de superación y aspiraciones de un mejor vivir.

2.2.1.3.6. Preferencia del consumidor.

El consumidor tiene por preferencia lugares donde se encuentren productos asequibles a su poder adquisitivo, además, que brinden un buen servicio al cliente, un trato personalizado y una suficiente información de los productos que expende; además, que se encuentren en un ambiente limpio y ordenado con una infraestructura agradable, funcional y moderna. Como mencionamos anteriormente las preferencias de los productos son aquellos que ya tienen una trascendencia en el mercado, una reputación, que brinde garantías para su adquisición. No quieren experimentar con nuevas marcas o nuevos establecimientos, solo cambiaran si encuentran mejores precios.

Con un análisis del número de ventas y montos; los clientes muestran preferencia a los productos que seguidamente se mencionan:

ALMACÉN

- * Electrodomésticos.
- * Línea blanca.
- * Deportivos.
- * Cristalería.
- * Ropa.
- * Perfumería.

COMISARIATO

- * Artículos de primera necesidad.
- * Artículos de aseo personal.

Lo anteriormente se confirma con los reportes de Ventas por Proveedores de los dos primeros meses de la reapertura.

ANEXO 2.2.1.3.6.1.
FUERZA AÉREA ECUATORIANA
DIRECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL
ALMACÉN LATACUNGA (21)

Resumen general de ventas por Proveedor y Sección Del 2001. 04. 01 al 2001. 04. 30

CÓDIGO	SECCIÓN	VENTAS NETAS	
	BODEGA LATACUNGA		
E0001	MOTTA INT.	US\$	5.268.91
E0012	JC DISTRIBUIDORES S.A.		1.221.12
E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.		3.690.24
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.		774.82
L0009	FIBRO ACERO		189.73
	TOTAL SECCIÓN		11.144.82
	NIÑOS		
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.		114.83
E0074	REGAL INTERNACIONAL S.A.		66.03
	TOTAL SECCIÓN		180.86
	LÍNEA BLANCA		
E0001	MOTTA INT.		284.85
E0012	JC DISTRIBUIDORES S.A.		191.70
E0061	WORDLTRADECORP S.A.		405.00
E0068	RITTER S.A.		695.25
	TOTAL SECCIÓN		1.576.80
	DEPORTIVOS		
E0015	ECUSPORT S.A.		43.75
E0027	MARATHON SPORT S.A.		117.40
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.		307.56
E0074	REGAL INTERNACIONAL S.A.		109.66
	TOTAL SECCIÓN		578.37
	CAPRI NIÑOS		
E0006	TEMPO INTERNACIONAL S.A.		8.00
	TOTAL SECCIÓN		8.00
	HOGAR		
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.		789.68
L0002	ONTANEDA ANDRADE PABLO		34.91
	TOTAL SECCIÓN		824.59
	HOMBRES 'B'		
L0034	PLASTICOS CHIME C. LTDA.		320.72
L0062	CRÉDITOS EDILMAS SPORT		320.72
	TOTAL SECCIÓN		
	HOMBRES 'A'		
E0025	ISPO INT.		23.08
E0073	MAY'S ZONA LIBRE		482.53
L0034	PLASTICOS CHIME C. LTDA.		505.61
	TOTAL SECCIÓN		
	PERFUMERÍA 'A'		
E0001	MOTTA INT.		15.74
L0053	COSTORIANA S.A.		13.89
L0059	SANDRA TINAJERO L		23.80
	TOTAL SECCIÓN		53.43

	ELECTRÓNICA	
E0001	MOTTA INT.	534.81
E0005	PROSAN	134.40
E0012	JC DISTRIBUIDORES S.A.	430.08
E0065	COMPAÑÍA RALI S.A.	27.00
E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.	857.47
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	509.61
	TOTAL SECCIÓN	2.493.41
	MUJERES B1	
E0040	INTERNATIONAL CIERS S.A.	14.38
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	7.50
E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.	16.28
	TOTAL SECCIÓN	38.16
	TOTAL REGISTRADO	17.724.77

**FUERZA AÉREA ECUATORIANA
DIRECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL
ALMACÉN LATACUNGA (21)**

Resumen general de ventas por Proveedor y Sección Del 2001.05.01 al 2001.05.30

CÓDIGO	SECCIÓN	VENTAS NETAS
	BODEGA LATACUNGA	
E0001	MOTTA INT.	US\$ 22.363.21
E0003F	FAE NORTH AMERICAN LIQUIDATORS	40.00
E0012	JC DISTRIBUIDORES S.A.	12.222.30
E0015	ECUSPORT S.A.	412.46
E0020	DEPORSHOP INTERNATIONAL	1.672.40
E0027	MARATHON SPORTS	528.54
E0042	ENFA CORP	12.16
E0061	WORLDRADECORP S.A.	992.25
E0068	RITTER S.A.	641.25
E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.	10.043.95
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	3.615.94
L0009	FIBRO ACERO	956.45
L0037	GENOVEVA DE FERNANDEZ	5.08
L0070	CALZADO AMAZONAS	669.48
	TOTAL SECCIÓN	54.175.47
	PRENDAS MILITARES	
L0103F	FAE/JOKEY(INSIGNIAS MILITARES)	4.91
L0159F	FAE/IMPORT-EXPORT	14.13
	TOTAL SECCIÓN	19.04
	NIÑOS	
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	210.98
E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.	31.85
	TOTAL SECCIÓN	242.83
	LÍNEA BLANCA	
E0001	MOTTA INT.	908.55
E0012	JC DISTRIBUIDORES S.A.	486.00
E0068	RITTER S.A.	1.478.25
L0009	FIBRO ACERO	266.66
	TOTAL SECCIÓN	3.139.46
	DEPORTIVOS	
E0015	ECUSPORT S.A.	638.04
E0018	KEDCO FASHION	1.171.50
E0027	MARATHON SPORTS	1.151.66
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	251.91
E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.	548.39
L0010	DISTRIBUIDORA R&R	36.75
	TOTAL SECCIÓN	3.798.25
	CAPRI NIÑOS	
E0006	TEMPO INTERNATIONAL S.A.	4.50
	TOTAL SECCIÓN	4.50
	HOGAR	
E0073	MAY'S ZONA LIBRE S.A.	241.99
L0002	ONTANEDA ANDRADE PABLO	21.46
	TOTAL SECCIÓN	263.45

	RELOJERÍA	
E0001	MOTTA INT.	343.14
	TOTAL SECCIÓN	343.14
	HOMBRES 'B'	
L0062	CRÉDITOS EDILMAS SPORT	3.226.61
L0070	CALZADO AMAZONAS	460.65
	TOTAL SECCIÓN	3.687.26
	HOMBRES 'A'	
E0025	ISPO INT.	246.88
E0058	PRESTIGE FASHION S.A.	9.60
E0073	MAY 'S ZONA LIBRE S.A.	1.798.23
E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.	36.14
	TOTAL SECCIÓN	2.090.85
	GAFAS RAY –BAN	
E0001	MOTTA INT.	56.25
	TOTAL SECCIÓN	56.25
	PERFUMERÍA A	
E0001	MOTTA INT.	626.13
L0053	COSTORIANA S.A.	118.20
L0059	SANDRA TINAJERO	56.32
	TOTAL SECCIÓN	800.65
	ELECTRÓNICA	
E0001	MOTTA INT.	8.085.38
E0005	PROSAN	181.76
E0012	JC DISTRIBUIDORES S.A.	5.431.04
E0069	ELECTRO GLOBAL S.A.	2.780.80
E0073	MAY 'S ZONA LIBRE S.A.	700.99
	TOTAL SECCIÓN	17.179.97
	MUJERES B1	
E0031	FUROR CLOTHING CO.	7.50
E0040	ONTERNATIONAL CIERS S.A.	7.31
E0073	MAY 'S ZONA LIBRE	8.13
E0074	REGAL INTERNATIONAL S.A.	25.76
	TOTAL SECCIÓN	48.70
	TOTAL REGISTRADO	85.849.82

FUENTE : Almacén FAE – Latacunga.

ELABORADO POR: El autor.

2.2.1.4. Factores Tecnológicos.

Los factores tecnológicos agrupan el conjunto de medio técnicos utilizados para la transformación de los recursos en servicios que ofrece el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

2.2.1.4.1. Nivel de tecnología.

El nivel de tecnología no es sino el material o infraestructura con que cuenta la empresa, el Tecnicismo o metodología requerida para efectuar las diferentes tareas y las Finanzas, es decir, las técnicas necesarias que utiliza

la empresa para captar y manejar el dinero y para organizar los medios de servicio.

El edificio que posee la empresa es relativamente nuevo y cuenta con los medios necesarios para la prestación de sus servicios, las instalaciones y los equipos son buenos comparados con los de la competencia, estando a la altura de su principal competencia que son los supermercados AKI.

El personal tiene los conocimientos y habilidades para el desarrollo de sus planes, tiene la suficiente capacitación para el manejo de la tecnología implementada, tanto en la parte administrativa como de ventas.

La institución cuenta con un sistema de programas conjuntos de contabilidad para las secciones de ventas, bodega y financiero cabe mencionar la implantación de un nuevo y mejorado sistema computacional, instalado al inicio del presente año, y su respectiva capacitación a los empleados del comisariato en la ciudad de Guayaquil para una mejor atención al cliente.

2.2.1.4.2. Calidad de información.

La calidad de información la analizaremos desde el aspecto técnico de las estrategias financieras con que cuenta la empresa, es decir, saber el manejo de los presupuestos para un mejor desenvolvimiento de la empresa, tomar las decisiones apropiadas y en el momento necesario; así el manejo de la información nos será útil para comparar con el mercado y con los proveedores.

La empresa cuenta con un guía a seguir en el Area del Almacén, emanada por la Dirección de Bienestar Social de Quito, la que regula con respecto al crédito, ingreso de mercaderías, cambio de precios y devoluciones, por tanto, sus directrices son irrefutables y no sirve la información del mercado que tengamos. Pero en el Area del Comisariato esta es regulada directamente entre la Jefatura y Comercialización los cuales aunque con medios sencillos, obtiene información para poder brindar un

servicio más eficaz y ofrecer productos competitivos especialmente por la cercanía de su mayor competencia en la cual compara los precios.

2.2.2. Microambiente.

Es el entorno externo inmediato que rodea a la empresa, es el conjunto de personas que no trabajan en la empresa pero que tienen relación directa con la misma; el análisis de este sector es muy importante puesto que es el termómetro con el que podemos medir la eficiencia de nuestra empresa son también los que marcarán la pauta para cualquier decisión que se deba tomar, puesto que, son los que condicionan las relaciones comerciales en el mercado.

2.2.2.1. Proveedores.

El Almacén y Comisariato FAE- Latacunga, cuenta con proveedores que manejan un portafolio de productos que en el Area del Comisariato deben cumplir con las regulaciones que la Jefatura los condicione ya que, deben tratar de ofrecer productos a un costo lo más bajo posible; la razón de esto, es que, el mercado al cual esta dirigido la empresa es muy amplio y tiene crédito, pero su principal función es la ayuda social, en tal circunstancia se debe proveer con productos buenos y baratos. Los proveedores del Area del Almacén son casas internacionales, puesto que, la Dirección de Bienestar Social realiza sus adquisiciones en la ciudad de Panamá consiguiendo así productos a un menor costo para el expendio de todos sus Almacenes.

En la actualidad el Almacén y Comisariato FAE Latacunga, para su labor de comercialización, cuenta con proveedores, cuya condición se detalla a continuación:

CUADRO N° 03 - A
Proveedores Almacén FAE

	NOMINA DE PROVEEDORES
--	-----------------------

INTERNACIONALES	
1	FUROR CLOTHING CO.
2	COMPANÍA RALI S.A.
3	DEPORSHOP INTERNATIONAL
4	ECUSPORT S.A.
5	ELECTRO GLOBAL S.A.
6	ENFA CORP
7	FAE NORTH AMERICAN LIQUIDATORS
8	GAFAS RAY –BAN
9	INTERNATIONAL CIERS S.A.
10	ISPO INT.
NACIONALES	
1	CALZADO AMAZONAS
2	CAPRI NIÑOS
3	COSTORIANA S.A.
4	CRÉDITOS EDILMAS SPORT
5	DISMAL
6	DISTRIBUIDORA R&R
7	EDILMAS SPORT
8	FAE/IMPORT-EXPORT
9	FAE/JOKEY(INSIGNIAS MILITARES)
10	FIBRO ACERO

Fuente: Departamento Contabilidad.
Elaborado por: El Autor.

Los mismos que están ordenados de acuerdo al nivel de compras que se realiza.

CUADRO N° 03 - B **Proveedores Almacén FAE Quito**

Clase	Número	Participación
Locales	112	62%
Extranjeros	69	38%
Total	181	100%

Fuente: Departamento Contabilidad.
Elaborado por: El Autor & M. Chasillacta.

Los proveedores que atienden al Almacén principal, son considerados igualmente como los suministradores de todas las sucursales; en tal virtud se realiza el análisis siguiente:

CUADRO N° 03 - C
Proveedores Almacén FAE Latacunga

Clase	Número	Participación
Locales	16	29%
Extranjeros	40	71%
Total	56	100%

Fuente: Departamento Contabilidad.
 Elaborador por: El Autor & M. Chasillacta.

Como se demuestra la participación mayoritaria dentro de la entidad en análisis la tienen los proveedores extranjeros; los mismos que disponen de artículos que son sumamente apreciados por los clientes como se mostró en los resúmenes de ventas.

CUADRO N° 03 - D
Proveedores Comisariato FAE Latacunga

Clase	Número	Participación
Productores	33	35%
Distribuidores Directos	24	26%
Distribuidores Secundarios	33	35%
Ex – proveedores	4	4%

Total	94	100%
NOMINA:		
JABOCENTRO	Productos de primera necesidad	
COMISARIATO QUITO	Productos de primera necesidad	
ICCOA	Productos para el aseo y limpieza general	
NIRSA S.A.	Productos enlatados de pescados	
HENKEL ECUATORIANA S. A.	Productos para el cabello.	
ECARNI S. A.	Productos procesados de la carne	
SECOTIZA	licores	
TIOSA	Productos grille, supán, tostitos, vita leche	
RICHARD O. CUSTER	Productos para el aseo	

Fuente: Departamento Contabilidad.

Elaborado por: El Autor & M. Chasillacta.

2.2.2.2. Clientes.

Los clientes que tiene esta empresa en su mayoría son militares y personal civil de las Fuerzas Armadas; pero enfocaremos más al personal de la Base puesto que, este es el mercado objetivo o institucional con que cuenta la empresa, clientes que por ser parte fundamental de la institución son en sí un mercado cautivo para el comisariato y el almacén, por diversas razones especialmente por el crédito al cual pueden acceder y por la facilidad, comodidad, calidad, garantía y precios cómodos que tienen para adquirir sus productos.

La empresa por ser parte de Bienestar Social es considerada por los clientes como propiedad personal de ellos creando expectativas propias de cada individuo, es decir, que muchos de los clientes asumen un comportamiento autocrático sobre los servicios que deben desempeñar los empleados de esta empresa.

Otro importante dato a tomarse en cuenta, es que, no solo son clientes las personas que presuntamente pueden ingresar a la empresa, como es de conocimiento público solo pueden ingresar a esta dependencia aquellas personas portadoras de una credencial que acredite pertenecer a las Fuerzas Armadas, la razón de esta aclaración, se debe a que muchas personas compran o adquieren nuestros productos por intermedio de amistades que posean estas credenciales; A este sector lo podremos determinar como terceros clientes.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga atiende a los clientes que se enumeran a continuación:

CLIENTES INTERNOS:

- Miembros en servicio activo de las Fuerzas Armadas y sus familiares.
- Miembros en servicio pasivo de las Fuerzas Armadas y sus familiares.
- Empleados civiles de las Fuerzas Armadas y sus familiares
- Empleados de entidades adscritas: TAME, DAC, DIAF, CEMFA, ITSA y Unidad Educativa.

CLIENTES EXTERNOS

- A las organizaciones siguientes: Empresa Eléctrica, Andinatel, ORI, Corte Suprema de Justicia, Curia Diocesana, Banco Nacional de Fomento, Colegio de Ingenieros Electrónicos de Cotopaxi, Banco del Pichincha, Unibanco, PRONEPE, Congreso Nacional, Colegio Saquisilí, Provefrut, Parmalat, Colegio de Periodistas, MEGAROSSES, Consejo Provincial.

2.2.2.3. Competencia.

El mercado en donde se desenvuelve nuestra empresa es un mercado muy competitivo la razón es al ser productos de primera necesidad se puede adquirir en cualquier punto de expendio. Los productos del Almacén de igual manera son sujeto de mucha competencia especialmente de cadenas de almacenes que ofrecen su mismo líneas de productos.

Al analizar más detenidamente la competencia que enfrenta el Area del Comisariato podemos mencionar, que, la que pone la pauta en el mercado es la super bodega AKI que es una cadena de comisariatos que pertenece al Supermaxi, el enfoque que esta empresa tiene es para personas de recursos bajos y medios, razón por la cual tienen productos con precios por debajo de la mayoría de los demás comisariatos o bodegas, en tal virtud es muy complicado el poder competir, por que existen promociones que abaratan los precios de varios productos, el servicio con que cuenta es muy eficiente y su ambiente e infraestructura muy optimo, tienden a captar la mayor proporción del mercado de la ciudad de Latacunga y alrededores. A parte de esta super bodega podemos mencionar como competencia los siguientes: el comisariato de la ESPEL, supermercado Maya como también el Rosin que tienen su mercado específico puesto que también dan crédito a su sector

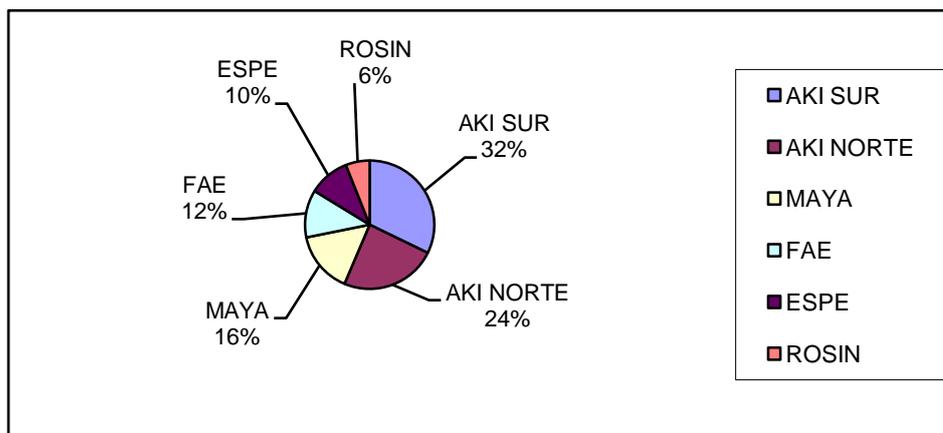
La competencia que se enfrenta el área del comisariato como se puede analizar es muy dura, pero la FAE tiene también sus ventajas que son apreciadas por sus clientes como: su ubicación, un buen edificio e infraestructura adecuada y su atención para con el cliente; además de su crédito y precios cómodos. A continuación se podrá observar su respectiva participación en el mercado:

CUADRO N° 04
MERCADO DE COMISARIATOS

Nº	COMISARIATOS	CLIENTES / HORA	PORCENTAJES
1	AKI SUR	167	32%
2	AKI NORTE	125	24%
3	MAYA	80	15%
4	FAE	62	12%
5	ESPE	53	10%
6	ROSIN	31	6%
		518	100%

Fuente: Información Interna y Externa
Elaborado por: El Autor.

GRAFICO N° 01 COMPETENCIA DEL MERCADO



Fuente: Información Interna y Externa
Elaborado por: El Autor.

El Almacén no tiene mucha competencia puesto que los precios calidad y marca que ofrece son muy competitivos, y es raro, el poder encontrar otro almacén que pueda competir con esos precios, calidad y marca; aunque las cadenas de almacenes que existen en la ciudad de Latacunga tienen su espacio especialmente por que financian la compra de cualquier electrodoméstico. ejemplo: La Ganga. Comandato, La Bahía, Comercial Sampedro, Comercial Tovar entre otros.

2.2.2.4. Precios.

Los precios con que cuenta el Almacén y Comisariato FAE- Latacunga, como en cualquier otra empresa se condicionan de acuerdo a los proveedores y a la competencia o mercado.

Así si analizamos en una primera parte al Comisariato, los precios que se pueden obtener por parte de los proveedores, dependerá mucho del poder de negociación que tenga el Jefe y El departamento de Comercialización, precio que debe ser muy competitivo especialmente por la cercanía, que se tiene la competencia “El AKI”; y el poder que encierra el comisariato puesto que tiene un gran mercado cautivo que es toda la Base Aérea por el crédito que ofrece. De acuerdo con lo antes expuesto los precios que ofrece el comisariato de la Base son realmente muy competitivos como se demuestra en el cuadro que a continuación se expone.

**CUADRO N° 05-A
COMPARACION DE PRECIOS - COMISARIATO**

	PRODUCTO US\$	FAE	AKI	%	P. COM.	%	ESPEL	%
1	ACEITE 3 EN 1 38ML	0.91					1.24	36.03%
2	ACEITE DE GIRASOL 1 LITRO	0.92					1.11	20.65%
3	ACEITE DE OLIVA SNOB 150CC	0.92	0.87	-5.43%	0.97	5.43%	1.72	87.11%
4	ACEITE LA FAVORITA 1LT	0.91					1.01	10.56%
5	ACEITE LA FAVORITA LIGHT 1 LT	1.24	1.17	-5.65%	1.36	9.68%	1.19	-4.03%
6	AJAX FLORES DEL SOL 1000CM	1.61					1.82	13.54%
7	AJAX LIMON POLVO 500GR	0.82					0.88	7.18%
8	ATUN REAL ACEITE DE OLIVA X 3	0.69					1.08	55.84%
9	ATUN REAL LOMITOS 180GR ABRE FACIL	0.51	0.50	-2.82%	0.50		0.54	4.96%
10	ATUN REAL LOMITOS EN ACEITE 140GR	0.41					0.41	0.12%
11	AXION 500GR	0.77					0.80	4.11%
12	BIZCOTELAS CAJA X 24 UNID	0.67					0.74	10.27%
13	BONELLA MARGARINA 1000G	1.76	1.62	-8.16%	2.04	15.65%		
14	COLA CAO 500GR	1.51					1.50	-0.48%
15	COLA CAO 900GR	2.65					2.44	-7.80%
16	COLGATE MAX.PROT.ANT. JUMBO 150CM	2.19					2.09	-4.76%
17	COOLMINT LISTERINE 360ML	1.65					1.78	7.88%
18	DOLCA 85GR	1.72	1.35	-21.51%	1.66	-3.49%	1.41	-17.81%
19	FAB TOTAL LIMON 2000GR	3.65					4.17	14.19%
20	GILLETTE AFTER SHAVE 3.25OZ	2.24					2.62	17.24%
21	GILLETTE FOR MEN SENSOR EXCEL	2.81					3.81	35.31%
22	GILLETTE MACH3 MAQUINA	2.68					3.51	31.14%
23	JABON MAQUINADO ALES 4X4 1000GR	0.54	0.72	33.33%	0.99	83.33%	0.79	45.67%
24	JABON MAQUINADO ALEX X 2 500GR	0.29	0.36	24.14%	0.51	75.86%	0.39	33.66%
25	LA FAVORITA ACHIOTE 1/2 LITRO	0.78	0.70	-10.26%	0.85	8.97%	0.72	-7.69%
26	LISTERINE COOL MINT 180ML	2.19					1.08	-50.65%
27	LISTERINE FRESH BURST 500ML	2.19					2.41	9.61%
28	LUGGIS'HAGGIS MEDIANO X 10	1.65					1.95	18.25%
29	MOSTAZA MAGGI 240 GR	0.68	0.60	-11.76%	0.79	16.18%		
30	NESCAFE TRAD.190GR	3.16	2.86	-9.49%	3.61	14.24%	3.18	0.65%
31	NESTLE JUGO NATURA	0.40	0.39	-2.50%	0.46	15.00%		
32	POLIFLOR LUSTRAMUEBLES 500ML	1.90					1.97	3.77%
33	PROTEX BAÑO FRESH 150GR	0.57					0.58	2.54%
34	PROTEX CREAM 150GR	0.57					0.58	2.54%
35	PROTEX SUAVE 150GR (NUEVO)	0.57					0.58	2.54%
36	PROTEX ULTRA 150GR	0.57					0.58	2.54%
37	RICACAO 200GR	0.25	0.31	24.00%	0.38	52.00%	0.30	18.56%
38	RON BARQUERO 1 LT	4.20					4.40	4.77%
39	RON BARQUERO 375ML	2.18					2.29	4.92%
40	RON BARQUERO BLANCO 750 ML	3.68					3.85	4.85%
41	SALSA DE TOMATE MAGGI 395GR	0.62	0.59	-4.84%	0.76	22.58%	0.60	-2.55%
42	SALSA DE TOMATE MAGGI 650GR	1.01	0.98	-2.97%	1.24	22.77%	1.06	4.97%
43	SARDINA REAL EN TOMATE 156GR	0.47					0.32	-32.28%
44	SUMESA TORNILLO 400GR	0.41	0.37	-9.76%	0.50	21.95%	0.38	-7.32%
45	TALLARIN GLUTENADO UNIVERSAL	0.85	0.46	-45.88%	0.77	-9.41%		
46	TIGRETON 50GR	0.14					0.15	8.57%
47	TOP PAPEL HIGIENICO NATURAL X 12	1.62	1.56	-3.70%	2.27	40.12%		
48	VITA LECHE ENTERA 1 LITRO	0.76					0.76	1.03%
				-3.72%			24.43%	9.07%

Fuente: Información Interna y Externa. A julio del 2001

Elaborado por: El Autor.

Con relación al Almacén los precios que tiene para la venta de sus productos son realmente muy competitivos para el mercado de la Ciudad de Latacunga, el hecho de importar directamente y con logística propia abaratan los precios muy significativamente.

Así se demuestra en el cuadro siguiente donde se realiza una comparación de solo la línea blanca. Que, pese a no existir mucha similitud en lo que se refiere a marcas de productos, el Almacén ofrece artículos de renombradas marcas internacionales, factor que diferencia de los otros locales comerciales, y si, añadimos un respaldo en su garantía y calidad, sumados a un muy buen precio, concluiremos que es muy difícil el poder superar el servicio que ofrece la FAE en esta área.

**CUADRO N° 05-B
COMPARACION DE PRECIOS - ALMACEN**

ALMACEN FAE LATACUNGA		LINEA BLANCA	
MARCA	DESCRIPCION	US\$	PRECIO
DAEWOOD	LAVADORA SEMIATUMATICA 3KG		135.00
DAEWOOD	LAVADORA AUTOMATICA 11KG		518.40
DAEWOOD	11 KG AUTOMATICA SECADORA		762.75
DAEWOOD	REFRIGERADORA DE 2.1		155.25
DAEWOOD	REFRIGERADORA DE 6.0		303.75
DAEWOOD	REFRIGERADORA DE 9.5		371.25
DAEWOOD	REFRIGERADORA DE 13		486.00
FRIGIDAIRE	COCINA FRIG		742.50
GENERAL ELECTRIC	REFRIGERADOR GENERAL 2 PUERTAS		1512.00 *b
GENERAL ELECTRIC	LAVADORA GENERAL ELECTRIC		661.50
GENERAL ELECTRIC	LAVADORA 11 kg.		1012.50
GENERAL ELECTRIC	MICROONDAS BIO		224.00

LG	NEVERA 9.9 PIES NO FROST	342.90
LG	NEVERA 15.2 PIES NO FROST	507.60
LG	MICROONDAS BIO	87.35
MABE	LAVADORA 6kg	457.65
SAMSUNG	LAVADORA SEMIAUTOMATICA 5kg	207.90
SAMSUNG	MICROONDAS BIO	80.64 *a
WHIRPOOL	SECADORA ELECTRICA 5.9P3	361.80
WHIRPOOL	ESTUFA A GAS 30" Y 4 QUEMADORES	572.40
<u>COMANDATO</u>		
DUREX	COCINA CDE24L-1	252.08
DUREX	LAVADORA	474.91
DUREX	REFRIGERADORA RDE10705	233.00
ECASA	REFRIGERADORA 5260SC	100.80
ELECTROLUX	SF 504OE	211.23
GENERAL ELECTRIC	REFRIGERADORA TADY pequeña	256.88
INDURAMA	COCINA	283.00
INDURAMA	COCINA FLDRENHAZPAZID	298.69
INDURAMA	REFRIGERADORA 12 PIES	484.39
INDURAMA	REFRIGERADORA RI395	449.02
INDURAMA	REFRIGERADORA RI475CD5	589.52
LG	REFRIGERADORA 2 PUERTAS	2220.70 *b
MABE	REFRIGERADORA ME440	581.95
<u>LA GANGA</u>		
GENERAL ELECTRIC	REFRIGERADORA TBT 15 PIES	592.39
SAMSUNG	MICROONDAS BIO	235.00 *a
ECASA	REFRIGERADORA 10 PIES	492.64
<u>JEHER</u>		
GENERAL ELECTRIC	REFRIGERADORA TBT 15 PIES	520.00
HACEB	REFRIGERADORA 6 PIES	303.86
HACEB	REFRIGERADORA 19 PIES	410.62
DUREX	COCINA 4 QUEMADORES	174.75
SAMSUG	MICROONDAS BIO	186.70 *a

Fuente: Información Interna y Externa. A agosto del 2001

Elaborado por: El Autor.

2.3. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Una vez analizados los diferentes factores tanto internos como externo que influyen en nuestra empresa determinaremos las diversas Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Almacén y Comisariato FAE-Latacunga. A través de las distintas técnicas de análisis e investigación aplicadas en este trabajo como son: el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y el Perfil Competitivo(PC). Que se expondrán en los distintos cuadros que a continuación observaremos.

CUADRO N° 06

DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD DIRECTIVA

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa	X						X		
Responsabilidad Social									
Análisis estratégico					X		X		
Uso de planes estratégicos									
Evaluación y pronóstico del Medio			X					X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
Comunicación y control gerencial			X				X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa				X				X	
Habilidad para responder a la tecnología cambiante					X			X	
Desarrollo gerencial					X		X		
Agresividad para enfrentar la competencia			X					X	
Sistemas de control						X		X	
Capacidad de satisfacer la demanda del público			X				X		
Evaluación de gestión					X		X		
Trabajo en equipo					X		X		

Fuente : Información interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

CUADRO N° 07

DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD COMPETITIVA

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Información sobre la competencia			X					X	
Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		

Participación del mercado		X						X	
Bajos costos de ventas	X							X	
Fortaleza de los proveedores	X							X	
Disponibilidad de mercaderías		X						X	
Diversidad de mercaderías Portafolio de productos		X						X	
Concentración de consumidores		X						X	

Fuente : información interna de la empresa.

Elaborado Por: El autor.

<p>A = ALTA. M = MEDIA. B = BAJA</p>

CUADRO N° 08
DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD FINANCIERA

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Rentabilidad			X					X	
Disponibilidad de fondos internos Liquidez	X						X		
Acceso a capital cuando lo requiere			X					X	

Comunicación y control gerencial			X				X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
Capacidad de satisfacer la demanda		X					X		
Capacidad de control de resultados					X		X		
Indice de cartera vencida						X		X	
Estabilidad financiera frente a crisis económica.		X						X	

Fuente: Información interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

CUADRO N° 09
DIAGNOSTICO INTERNO (PCI) CAPACIDAD TECNOLOGICA

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad de innovación				X			X		
Nivel de tecnología utilizada			X					X	
Aplicación de tecnología en		X					X		

computadoras									
Nivel de integración y coordinación con áreas		X						X	
Infraestructura		X						X	
Tecnicismo o metodología de atención al cliente						X	X		
Tecnicismo o metodología de procesos administrativos					X		X		
Tecnicismo o metodología de manejo de recursos						X		X	
Aplicación de tecnología en comunicación telefónica						X		X	

Fuente: Información interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

CUADRO N° 10
DIAGNOSTICO INTERNO (PCI)
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del recurso humano		X						X	
Experiencia laboral		X					X		
Estabilidad laboral	X						X		

Rotación	X							X	
Ausentismo	X						X		
Motivación					X		X		
Nivel de remuneración		X					X		
Productividad						X	X		
Creatividad					X		X		
Conocimiento del negocio		X						X	
Capacidad de liderazgo					X		X		
Programas de capacitación						X	X		
Sistema integrado de información de RR.HH			X					X	
Cultura corporativa			X					X	

Fuente: Información interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

De acuerdo con la información obtenida de cada capacidad y de acuerdo al grado de impacto de cada uno de los factores, se procede a determinar las diferentes fortalezas y debilidades de la empresa.

**CUADRO N° 11
RESUMEN DEL DIAGNOSTICO INTERNO (PCI)**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA:	
Imagen corporativa Responsabilidad Social	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes
	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa

	Desarrollo gerencial
	Trabajo en equipo
CAPACIDAD COMPETITIVA:	
Lealtad y satisfacción del cliente	
Bajos costos en ventas	
Fortaleza de los proveedores	
CAPACIDAD FINANCIERA:	
Disponibilidad de fondos internos	Capacidad de control de resultados
Liquidez	
Habilidad para competir con precios	
CAPACIDAD TECNOLOGICA:	
Aplicación de tecnología en computadoras	Capacidad de innovación
	Tecnicismo para atención al público y procesos administrativos
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO:	
Estabilidad laboral	Motivación
Rotación	Creatividad
Ausentismo	Capacidad de liderazgo

Fuente: Información interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

CUADRO N° 12
DIAGNOSTICO EXTERNO (POAM)

CALIFICACION FACTORES	ORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Político legales									
Regulación y leyes del gobierno						X		X	
Impuestos		X					X		
Acontecimientos políticos				X			X		

Económicos									
Tasa de interés						X		X	
Tasa de inflación				X			X		
Nivel de ingreso		X					X		
Capacidad de ahorro			X					X	
Socioculturales o demográfico									
Nivel de educación	X						X		
Cultura de la población		X						X	
Confianza en el gobierno				X			X		
Hábitos de compra	X						X		
Necesidades y aspiraciones		X						X	
Preferencias del consumidor			X				X		
Tecnológicos									
Nivel de tecnología		X						X	
Calidad de información				X			X		

Fuente: Información Externa de la empresa.
Elaborado por: El Autor.

CUADRO N° 13
PERFIL COMPETITIVO

COMPETENCIAS	IMPACTO		
	A	M	B
Posibilidad de crecimiento del mercado		X	
Posibilidad de entrada de nuevas firmas en el mercado			X

Intensidad de la competencia entre las firmas	X		
Poder de negociación de compradores y consumidores		X	
Grado de sofisticación tecnológica del mercado		X	
Nivel general de capacidad directiva			X
Posibilidad de pérdida de clientes	X		
Grado de dependencia de productos y servicios complementarios	X		
Grado de influencia pública		X	
Calidad del servicio		X	

Fuente: Información Externa de la empresa.
Elaborado por: El Autor.

2.3.1. Matrices.

Se realizaran las matrices de impacto tanto interno como externo.

2.3.1.1. Matriz de evaluación del Factor Interno.

Como fundamento esencial de la empresa la presente matriz nos servirá como parte del marco analítico para la determinación de estrategias, esta

matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica interna del Almacén y Comisariato FAE- Latacunga que son las siguientes:

1. Cuáles son las debilidades y fortalezas básicas del Almacén y Comisariato FAE- Latacunga?.
- 2.Cuál es la importancia relativa de cada Fortaleza y Debilidades en relación con el desempeño global de la empresa?
3. Representa cada factor una debilidad importante (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fortaleza menor (calificación =3), una fortaleza importante (calificación =4)?.
4. Cuál es el resultado ponderado para la empresa y que surge del análisis de la matriz de evaluación interna?.

CUADRO N° 14
MATRIZ DE EVALUACION INTERNA

FACTORES			
FORTALEZAS	P	C	R
Imagen corporativa responsabilidad Social	0.075	3	0.225
Lealtad y satisfacción del cliente por precios realmente cómodos	0.100	4	0.400
No existe endeudamiento en bancos,	0.100	4	0.400

disponibilidad de fondos			
Se otorga crédito para la adquisición de productos	0.100	4	0.400
Elaboración de un plan de adquisiciones de acuerdo a las necesidades y a bajo costo	0.075	3	0.225
Tecnología de punta	0.075	3	0.225
Estabilidad del personal para una mejor atención	0.100	4	0.400
DEBILIDADES			
No existe una buena organización	0.025	1	0.025
Se carece de una filosofía empresarial explícita, para marcar límites de acción, liderazgo	0.025	1	0.025
No existe compromiso institucional, el personal tiene desmotivación	0.025	1	0.025
No existe planificación a mediano y largo plazo	0.050	2	0.100
No existe un buen sistema de control en todas las áreas	0.025	1	0.025
No existe las posibilidades de desarrollo profesional y económico	0.050	2	0.100
No existe un espíritu colaborador	0.025	1	0.025
Falta medidas de seguridad para el expendio de productos de la empresa	0.050	2	0.100
No existe un mobiliario adecuado para el mejor desenvolvimiento	0.050	2	0.100
Rotación no adecuada de los directivos	0.050	2	0.100
	1.000	40	2.900

Fuente: Información Interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

P = PONDERACION.
C = CALIFICACION.
R = RESULTADO.

2.3.1.2. Matriz de evaluación del Factor Externo.

Esta matriz es parte esencial del marco analítico para la realización de estrategias, esta matriz da respuesta a cuatro preguntas relacionadas con la posición estratégica externa del Almacén y Comisariato FAE- Latacunga que son las siguientes:

1. Cuáles son las oportunidades y amenazas reales del mercado para el Almacén y Comisariato FAE- Latacunga?.
- 2.Cuál es la importancia relativa de cada Oportunidad y Amenaza para el desempeño global de la empresa?
3. Representa cada factor una amenaza importante (calificación =1), una amenaza menor (calificación =2), una oportunidad menor (calificación =3), una oportunidad importante (calificación =4)?.
4. Cuál es el resultado ponderado para la empresa y que surge del análisis de la matriz de evaluación externa?.

El resultado ponderado de los factores nos servirá para un análisis posterior de la matriz Externa-Interna la cual determinará el tipo de estrategia a seguir.

CUADRO N° 15
MATRIZ DE EVALUACION EXTERNO

FACTORES			
OPORTUNIDADES.	P	C	R
Mercado no atendido	0.063	3	0.188
Se otorga facilidades de crédito para los clientes	0.083	4	0.333

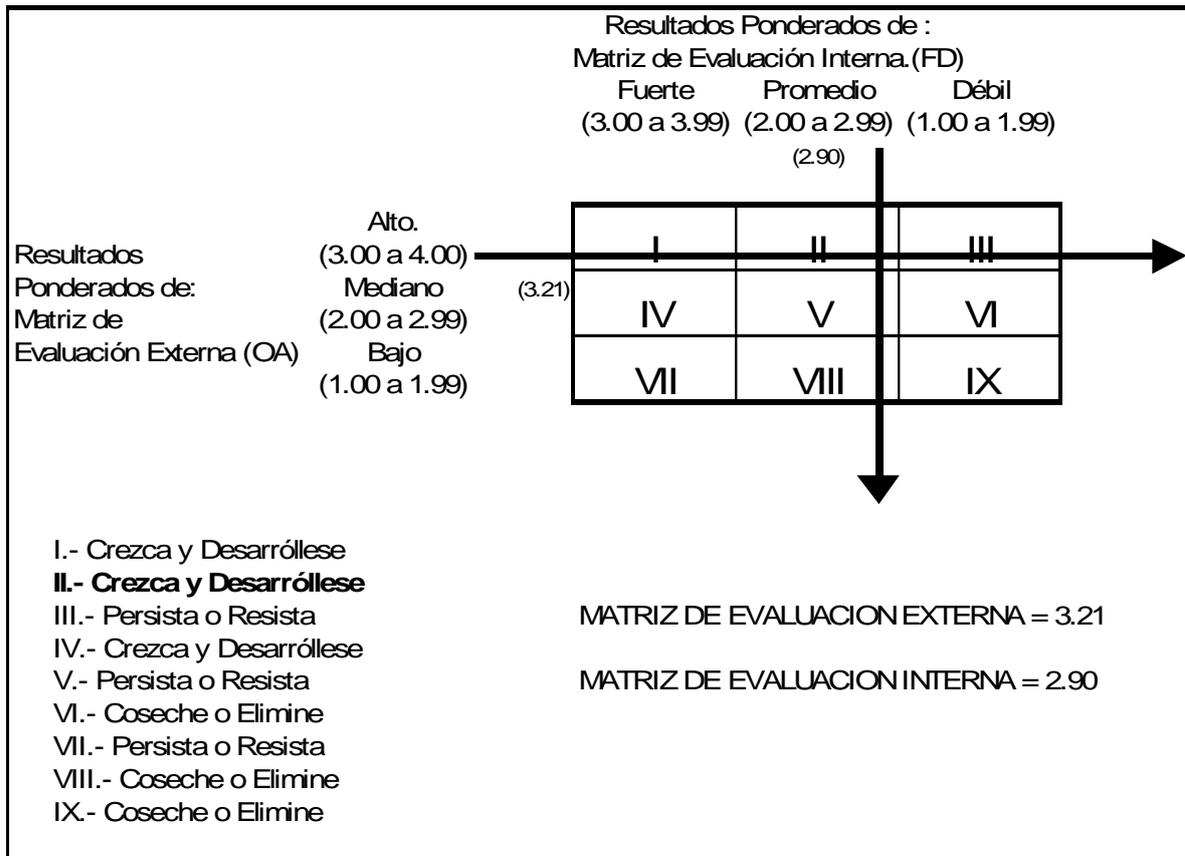
Precios bajos motivantes para clientes	0.083	4	0.333
El nivel de ingresos de la mayoría de nuestros clientes es aceptable	0.063	3	0.188
Por volúmenes de compra, se beneficia con créditos de los proveedores	0.083	4	0.333
Se mantiene el mismo flujo de clientela	0.083	4	0.333
No se paga aranceles, impuestos y otros gravámenes, en la importación	0.083	4	0.333
Al crecer la población se incrementan las necesidades	0.063	3	0.188
Variedad de productos ofrecidos	0.063	3	0.188
Aspiración por mejorar el nivel de vida	0.063	3	0.188
Ampliación y diversificación de la prestación de servicios	0.063	3	0.188
Mejoramiento en el nivel cultural de militares y civiles	0.063	3	0.188
AMENAZAS.			
El País presenta una crisis económica, capacidad adquisitiva se reduce	0.021	1	0.021
Existe incertidumbre en el mercado por decisiones político- económicas que tome el gobierno.	0.042	2	0.083
Incremento de la inflación reduce el poder adquisitivo.	0.021	1	0.021
Presencia de supermercados multinacionales	0.021	1	0.021
No se cuenta con una información confiable sobre cualquier expectativa	0.042	2	0.083
	1.000	48	3.208

Fuente: Información Externa de la empresa.
Elaborado por: El Autor.

2.3.1.3. Matriz externa-interna.

Esta matriz se basa en dos dimensiones claves. Los resultados totales ponderados claves del factor interno en el eje X y los resultados totales ponderados claves del factor externo en el eje Y.

GRAFICO N° 02
MATRIZ EXTERNA - INTERNA



Fuente: Información de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

En tal circunstancia el Almacén y Comisariato FAE-Latacunga, según el resultado de la Matriz de Evaluación Externa que es igual a 3.21, y el resultado de la Matriz de Evaluación Interna igual a 2.90, al efectuar los cálculos de la Matriz Externa-Interna, se puede apreciar en el cuadro N° 11 que estos resultados se cruzan en el cuadrante número II; el cual nos dice: “CREZCA Y DESARRÓLLESE”. Esta deducción nos servirá para posteriormente se efectúen estrategias

2.4. DIAGNOSTICO FODA.

El análisis FODA, esta diseñado para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, amenazas, capacidad interna, fortalezas y debilidades de la institución, esto nos permitirá al Almacén y

Comisariato FAE-Latacunga formular estrategias para aprovechar sus fortalezas y prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y prevenir el efecto de sus amenazas.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

- Identificar una ventaja distintiva o competitiva de la cooperativa, es decir, que la institución haga algo que la distinga de sus competidores, ésta ventaja puede estar en su recurso humano, en la imagen de la institución, en la calidad del servicio al cliente, en la agilidad de trámite, en las relaciones humanas, en servicio y beneficio de la empresa, etc.
- Encontrar una posición en el medio, ganar ventaja de las oportunidades que se presenten y prevenir el efecto de las amenazas en su contra.
- Buscar el mejor acoplamiento entre ventajas competitivas y comparativas.¹³

2.4.1. Fortalezas.

Las fortalezas son las actividades y atributos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución. En este caso las de esta empresa son:

- El Almacén y Comisariato FAE- Latacunga, es considerada como una empresa que tiene prestigio y credibilidad por pertenecer a la Fuerzas Armadas de país.
- Existe una lealtad y satisfacción de los clientes por obtener precios realmente cómodos y, además, por poder acceder a créditos para la adquisición de sus productos; convirtiendo a estos clientes en un verdadero mercado cautivo.
- De acuerdo con las políticas de la empresa no existe un endeudamiento en los bancos, lo que implica tener cero en gastos financieros.
- Cuenta con instalaciones adecuadas, una buena tecnología y un espacio suficiente para la atención al público.

¹³ SERNA Humberto, PLANEACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA, Pag. 142,resumen.

- Todo el personal que labora en la empresa pertenece al Fuerza Aérea, lo que da una mayor estabilidad, menor rotación y muy poco ausentismo; dando como resultado una mejor atención al público.
- Los niveles de liquidez y disponibilidad de fondos internos son aceptables, los mismos que podrían mejorarse con un estudio de inversiones especialmente en el área del comisariato.
- En el área del almacén la adquisición de los productos están exentos de pago de aranceles, impuestos y gravámenes.

2.4.2. Oportunidades.

Todos los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización se determinan como Oportunidades, las mismas que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de la empresa, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada, mencionaremos las más primordiales:

- En la ciudad de Latacunga no existe una verdadera atención al cliente, muchas de las empresas no otorgan el debido trato para con su mercado, esto se constituye en una oportunidad al encontrar ese mercado insatisfecho y poder brindar nosotros ese buen servicio.
- El brindar nuestros servicios a todas las personas que pertenecen a las Fuerzas Armadas en especial, nos determina que existe un aceptable nivel de ingreso para una adquisición de nuestros productos.
- El poseer un mercado cautivo que es toda la base aérea, nos determina un buen volumen de ventas, que es atractivo para cualquier proveedor, constituyéndose en un arma para poder negociar y obtener buenos precios.
- Por ser una empresa que expende productos de primera necesidad y por estar creciendo el nivel de población esto redundará, que, también crezca el nivel de consumo.
- El aspirar un mejor y buen nivel de vida, hace que muchas personas traten de adquirir nuestros productos para su satisfacción personal y familiar.

- La incertidumbre que ha creado la crisis económica y el bajo pago de intereses de los bancos, influye para que muchas personas no ahorren y gasten todos sus ingresos adquiriendo varios productos.

2.4.3. Debilidades.

Las debilidades son actividades o atributos internos de una organización que inhibe o dificulta el éxito de una empresa. En este caso tenemos:

- El aspecto negativo por el que esta atravesando la empresa, lo constituye la falta de organización, que a criterio personal es la que no permite un mejor nivel competitivo de la empresa.
- La falta de motivación que presenta la empresa es muy preocupante, la falta de desarrollo del personal, sumado a diferentes problemas que a atravesado anteriormente, por los faltantes existentes en las auditorias y la no-existencia de un compromiso institucional han minado las relaciones interpersonales de todos los empleados, a tal punto que no existe un espíritu de colaboración.
- No existe un adecuado sistema de control en todas las áreas de la empresa.
- La falta de una continuidad en la Jefatura, por los frecuentes cambios existentes y en especial de personas que en mucho de los casos no son preparados para gerenciar, determinan una falta de liderazgo para con los empleados.
- No existe una planificación a mediano y largo plazo.
- La infraestructura requiere de implementación de medidas de seguridad para el expendio de nuestros productos y así evitar los muchos robos existentes.

2.4.4. Amenazas.

Los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo se lo conoce como Amenazas, las que citaremos a continuación:

- La principal amenaza que cuenta esta empresa es la presencia de supermercados multinacionales, es decir, el AKI que se esta apoderando del mercado local.
- La gran inestabilidad que existe especialmente en el orden político, ha creado un ambiente de zozobra que impide el normal desarrollo de esta empresa, especialmente esta que pertenece a las Fuerzas Armadas la cual esta muy ligada a decisiones políticas del gobierno.
- Por el hecho de estar una economía dolarizada el nivel de inflación existente que se prevé estará en un 30% anual es muy alto, constituyéndose en un factor muy importante que reduce el nivel de ingresos de toda la población.
- La crisis económica que enfrenta nuestra nación, no ha podido ser superada ni con el nuevo sistema monetario existente, esta crisis a deteriorado el desenvolvimiento comercial en todas las áreas, mermando el nivel de ventas y reduciendo el nivel de ingresos de todas las personas.
- Existen muchos compradores, temerosos y molestos, por la recesión del país.
- El ambiente es tan inestable en el mercado de comercialización de estos productos que, además, por la falta de mecanismos, no se puede tener una confiable y valedera información de nuestro entorno.
- Las altas tasa de interés (20% tasa activa) ocasionan temor al endeudamiento para adquirir determinados productos.

CUADRO N° 16

RESUMEN F.O.D.A.

2.4.1. Fortalezas.

Prestigio y credibilidad por pertenecer a la Fuerzas Armadas.
 Precios realmente cómodos y, además, por poder acceder a créditos.
 Cero en gastos financieros.
 Instalaciones adecuadas, una buena tecnología y un espacio suficiente para la atención al público.
 Mayor estabilidad, menor rotación y muy poco ausentismo
 Los niveles de liquidez y disponibilidad de fondos internos son aceptables
 Exentos de pago de aranceles, impuestos y gravámenes en ciertos productos.

2.4.2. Oportunidades.

En la ciudad de Latacunga no existe una verdadera atención al cliente, mercado insatisfecho
Aceptable nivel de ingreso seguro, para una adquisición de nuestros productos.
Un buen volumen de ventas, constituye un arma para poder negociar y obtener buenos precios.
Crecimiento del nivel de población redonda, que, también crezca el nivel de consumo.
El aspirar un mejor y buen nivel de vida, satisfacción personal y familiar.
El bajo pago de intereses bancarios.

2.4.3. Debilidades.

Falta de organización
Falta de motivación, de desarrollo del personal, y la no-existencia de un compromiso institucional.
No Existe un adecuado sistema de control en todas las áreas de la empresa.
Falta de una continuidad en la Jefatura, conocimientos para gerenciar, liderazgo.
No Existe una planificación a mediano y largo plazo.
Falta implementación de medidas de seguridad

2.4.4. Amenazas.

Presencia de supermercados multinacionales, El AKI que sé esta apoderando del mercado local.
La gran inestabilidad que existe especialmente en el orden político,
El nivel de inflación existente que sé prevé estará en un 30% anual es muy alto,
La crisis económica y moral que enfrenta nuestra nación,
Existen muchos compradores, temerosos y molestos, por la recesión del país.
Falta de una confiable y valedera información de nuestro entorno.
Las altas tasa de interés

Fuente: Información Externa e Interna de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

CAPITULO III DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

- 3.7. DETERMINACIÓN DE PRINCIPIOS.
- 3.8. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN
- 3.9. DEFINICIÓN DE MISIÓN.
- 3.10. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

3.1. DETERMINACIÓN DE PRINCIPIOS.

La misión, la visión y los objetivos corporativos, se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura. Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco referencial del proceso y, por tanto, su punto de partida.¹⁴

Principios como: Respeto, honestidad, responsabilidad, lealtad, capacidad, dedicación, entrega, satisfacción por el deber cumplido, creatividad, sana competencia, honorabilidad y dignidad que se agrupan dentro de los principios éticos y morales, conjugados estos, con principios económicos como una rentabilidad justa y equitativa, una autosuficiencia para no ser una carga para la Fuerza y una expansión y crecimiento de la empresa acompañado de la generación empleo y desarrollo profesional, que bajo, los principios administrativos de calidad total, productividad, competitividad y en especial servicio al cliente hacen en sí el manejo cotidiano de nuestro servicio.

En el Almacén y Comisariato FAE-Latacunga, por pertenecer a la Fuerza Aérea y por ende a una institución militar, los valores son parte fundamental de la formación y comportamiento. Es un sistema de valores que comprometen el pensamiento de todo el personal de esta empresa y determinan en forma radical su comportamiento con los grupos de referencia que interactúa.

¹⁴ SERNA Humberto, PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA, Pag 65.

Grupos de referencia como: la sociedad, el Estado, las Fuerzas Armadas, la FAE, la familia, los clientes, los proveedores y por supuesto los colaboradores o clientes internos de la institución. Una vez determinado los principios y grupos de referencia, elaboraremos una matriz Axiológica que nos servirá de base para la formulación de los principios corporativos de la empresa.

CUADRO N° 17
MATRIZ AXIOLOGICA.

PRINCIPIOS	GRUPOS DE REFERENCIA	SO CIE DAD	ES TA DO	FF. AA.	F.A.E.	CLI EN TES	PRO VEE D.	COL ABO RAD.
MORALES Y ETICOS	Respeto	X	X	X	X	X	X	X
	Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
	Responsabilidad	X	X	X	X	X		X
	Lealtad	X	X	X	X	X		X
	Capacidad			X	X	X		X
	Dedicación			X	X	X		X
	Entrega	X	X	X	X	X		X
	Satisfacción			X	X			X
	Creatividad					X		X
	Sana competencia					X	X	X
	Honorabilidad	X	X	X	X	X	X	X
	Dignidad	X	X	X	X	X	X	X
ECONOMICOS	Rentabilidad justa y equitativa,			X	X	X		X
	Autosuficiencia	X	X	X	X			X
	Expansión y crecimiento	X	X	X	X			X
	Generación empleo	X	X	X	X			X
	Desarrollo profesional,			X	X			X
ADMINISTRA- TIVOS	Calidad total			X	X	X	X	X
	Productividad			X	X	X	X	X
	Competitividad			X	X	X	X	X
	Servicio al cliente					X		X

Fuente: Información de la empresa.

Elaborado por: El Autor.

Determina la matriz expondremos los principios corporativos de la institución:

a) Con sus Clientes.

El Almacén y Comisariato FAE-Latacunga, junto con sus colaboradores, se compromete a brindar un excelente servicio de calidad a nuestros clientes, porque ellos son nuestro patrimonio fundamental. Hacia ellos orientamos nuestra acción a través de la comercialización de buenos productos para que satisfagan sus necesidades y expectativas, y; para asegurar su lealtad y compromiso.

b) Con las Fuerzas Armadas y la F.A.E.

Por pertenecer la empresa a estas instituciones se debe manejar bajo los siguientes principios:

Calidad Total, que es un compromiso y una responsabilidad de todo el personal de la empresa lo hace, Calidad en sus procedimientos, calidad en la gestión administrativa, en las relaciones humanas y en especial en la atención al cliente.

Productividad, en el sector de prestación de servicios, a través de la comercialización de productos es condición necesaria para la permanencia y crecimiento de esta empresa. Continuando con los niveles óptimos de eficiencia que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades con los clientes y empleados.

Competitividad, el éxito de esta empresa se mide por su posicionamiento en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de eficiencia, estudio de las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales y, la evaluación permanente de los productos y servicios que ofrece, a ellos nuestra empresa.

Rentabilidad, una rentabilidad justa y equitativa que permita el normal desenvolvimiento de la empresa; puesto que el objetivo primordial de esta institución es el de brindar un servicio social, por esto la rentabilidad es el resultado del trabajo y compromiso de todos. Cada quien debe asumir la responsabilidad que compete en el

logro y consolidación de ser una empresa rentable para alcanzar y poder continuar ofreciendo bienestar al personal, alcanzar metas óptimas de desarrollo, innovar productos y cumplir con las responsabilidades con el Estado y la sociedad.

c) Con los colaboradores.

La empresa cuenta con su personal como un patrimonio invaluable, razón de ser de la organización. Por ellos esta comprometida en el desarrollo de sus trabajadores, en su bienestar, en el mejoramiento de la calidad de vida, en una justa retribución por su trabajo. Y esta empresa espera de ellos responsabilidad, lealtad, compromiso con sus metas y motivación para el logro de sus resultados Todo esto enmarcado en el respeto base fundamental de cualquier relación, que hace que las actividades diarias de la empresa se desarrollen con la mayor cordialidad, y en un buen ambiente de trabajo.

d) Con la sociedad y el Estado.

La empresa tiene el compromiso de ofrecer una responsabilidad social a través de una cooperación social y económica contribuyendo en medida de sus posibilidades al desarrollo socioeconómico del Cantón y la Provincia, a través del ofrecimiento de sus productos y mercaderías; y con el cumplimiento de sus obligaciones frente al Estado.

e) Con los proveedores.

La empresa se compromete a negociar con sus proveedores y otros socios comerciales, en forma justa y equitativa, reconociendo sus mutuos interés.

3.2. DEFINICIÓN DE LA VISIÓN

El poder determinar el futuro de la empresa dentro de 5 o 10 años es querer declarar la visión de la misma. Es conjeturar un conjunto de ideas generales, que prevén el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión señala el camino que la Dirección o Jefatura debe transitar para lograr el desarrollo continuo en perspectiva del presente con el futuro. Es la respuesta a la

pregunta **¿Qué queremos que sea nuestra empresa en los próximos años?**, Esa es la visión de futuro.

Y para poder redactar la visión de la empresa debemos considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Comunica entusiasmo.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Usar un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
- Debe ser difundida interna y externamente.

En tal circunstancia esta reflejara la capacidad de Liderazgo que la gerencia pueda demostrar buscando la efectividad y eficacia de una administración comprometida, que no le tema al cambio y motive la participación de los integrantes de la empresa en logro de los objetivos y metas propuestas.

Citado esto, nos es grato definir la siguiente Visión del Almacén y Comisariato FAE-Latacunga.

DURANTE LOS PRÓXIMOS AÑOS EL ALMACEN Y COMISARITO FAE-LATACUNGA “SERA UNA EMPRESA DE ALTA RENTABILIDAD, COMPETITIVIDAD Y AUTOGESTION, QUE TENGA EL RECONOCIMIENTO, PRESTIGIO, CONFIANZA Y CREDIBILIDAD POR LA CALIDAD DEL SERVICIO JUNTO CON LOS PRODUCTOS QUE OFRECE, ESTRUCTURADOS CON TECNOLOGIA DE PUNTA Y CON UN PERSONAL ALTAMENTE

CALIFICADO Y COMPROMETIDO HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE Y A LA INSTITUCION”.

3.3. DEFINICIÓN DE MISIÓN.

Uno de los aspectos más importantes y a menudo uno de los más difíciles del proceso de planificación estratégica es el desarrollo de una declaración de la misión, es decir, un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia del Almacén y Comisariato FAE-Latacunga. La misión empresarial es como “una declaración duradera de propósitos que distinguen a una empresa de otras similares”.

La misión indica la manera como pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de esta empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que servir y los productos que ofrecer. La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta: **¿Para que existe la empresa?**. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su visión organizacional. Para lo cual debe responder a las siguientes preguntas.

- En que negocio estamos?.
- Para que existe la empresa?.
- Cuál es el propósito básico?.
- Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?.
- Quiénes son nuestros clientes?.
- Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?.
- Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?.
- Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?.
- Cuáles son los principios organizacionales?.
- Cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa?.

Formulado estas preguntas a continuación enunciaremos la misión del Almacén y Comisariato FAE-Latacunga.

EL ALMACEN Y COMISARITO FAE-LATACUNGA TIENE COMO MISION LA SATISFACCION PLENA DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE

NUESTROS CLIENTES, PROPORCIONANDO BIENESTAR SOCIAL A TRAVES DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD, SECUNDARIOS Y SUNTUARIOS, DE LA MEJOR CALIDAD Y AL MAS BAJO PRECIO. DENTRO DE LOS PRINCIPIOS Y VALORES QUE RIGEN A LA INSTITUCION BUSCARA PERMANENTEMENTE EL DESARROLLO INTEGRAL Y EQUITATIVO DE SU TALENTO HUMANO, Y UNOS NIVELES DE RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD QUE PERMITAN LA RETRIBUCIÓN JUSTA A LA INSTITUCION.

3.4 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalidad concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos incluyen e involucran a toda la organización. Por ello, se ha tomado en cuenta a todas las áreas que integran la empresa.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- La rentabilidad y utilidades.
- Participación en el mercado.
- Ventas en dinero o en utilidades.
- Productividad / eficiencia.
- Tecnología / innovación.
- Responsabilidad social.
- Imagen corporativa.
- Calidad del producto.
- Servicio al cliente.
- Desarrollo del talento humano.

Además, todos los objetivos deben tener las siguientes características:

- Cuantificable (de ser posible).
- Fijado para un periodo de tiempo.
- Factible de lograrse.

- Estimulante.
- Conocido, entendido y aceptado por todos.
- Flexible.
- Generado a través de procesos participativos.
- Obligatorio.
- Relacionado y consistente con la misión y visión de la empresa.
- Redactados con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Cabe destacar que para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación:

- Demanda de clientes externos.
- Demanda de clientes internos.
- Amenaza y oportunidades.
- Fortalezas y debilidades.

Citado esto, expondremos los más significativos objetivos de la empresa, aclarando que por ser una institución que no persigue fines de lucro, y su único producto es el servicio. La mayoría de sus objetivos no pueden ser cuantificable y muy difícilmente medibles.

a) Brindar un Servicio Social Responsable. El cual tenga como base la sustentabilidad de la empresa y la satisfacción del cliente definiendo mecanismos para atender con mayor prontitud las fallas y deficiencias en el sistema de atención al cliente. Identificar sus necesidades y expectativas, procurar su vinculación con la empresa, anticipar y resolver sus aspiraciones y problemas será uno de los objetivos permanentes de la jefatura.

b) Consolidar el crecimiento. Intensificar su esfuerzo en lograr una utilización más integral e intensiva del servicio que ofrece, en especial al mercado institucional abarcando un 100% del personal de la Base Aérea. Y asegurar la permanencia y lealtad de su actual clientela, además de desarrollar una estrategia de

excelencia y calidad en el servicio, sumado a esto las alianzas estratégicas con orientación de la empresa hacia el mercado

c) Aumentar la productividad. Los esfuerzos se concentraran en lograr una mayor productividad laboral, un uso más intensivo y permanente de los servicios que ofrece, una mayor cobertura de sus servicios y una mayor eficiencia y eficacia de sus recursos. Lo que permitirá diseñar estrategias que permitan operar competitivamente.

d) Capacitar a los empleados. Mediante un mercadeo interno orientado hacia el conocimiento de los empleados, en formular políticas integrales de capacitación en donde se tenga en cuenta los nuevos cambios que se avecinan. Involucrando la visión, misión, objetivos, metas y proyectos que tiene la empresa; con lo que se pretende estimular la capacidad de responsabilidad en las tareas que ejerce cada uno, lo cual facilitara la creación de un clima laboral inspirado en derechos y responsabilidades mutuas. A través de diseñar estrategias de mercadeo interno y un sistema de índices de gestión que permita el monitoreo y evaluación oportuna de los resultados.

e) Mejorar el desarrollo tecnológico. Automatizando los procesos necesarios en un plazo no mayor de tres años, y a su vez eliminar los burocráticos, haciendo mejor a los actuales dentro de un lapso de seis meses. Ubicando a la empresa en los niveles adecuados de competitividad tecnológica.

f) Incrementar la gestión administrativa. Mediante el control de indicadores de: imagen corporativa, imagen interna, dinámica organizacional, clima organizacional y calidad del desempeño de los funcionarios. Incrementar la imagen de atención y satisfacción del cliente, incrementar la comercialización y a su vez disminuir la relación entre los gastos y los ingresos. Todo esto girará en torno al mejoramiento de los servicios, eficiencia empresarial y fortalecimiento del sentido de pertenencia para con la empresa.

CAPITULO IV OPCIONES ESTRATEGICA.

4.1. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

4.1.1. CONCÉNTRICAS OFENSIVAS.

4.1.1.1. CONCÉNTRACION

4.1.1.2. DIVERSIFICACION.

4.1.1.3. INTEGRACION HORIZONTAL.

4.1.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

4.1.2.1. REDUCCIÓN O ENNICHAMIENTO.

4.1.2.2. ROTACION DE PRODUCTOS

4.1.2.3. PREVENCION.

4.1.3. ESTRATEGIAS GLOBALES.

4.1.3.1. PRODUCTIVIDAD LABORAL.

4.1.3.2. MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA.

4.1.3.3. ORIENTACION AL MERCADO.

4.1.3.4. MERCADO CORPORATIVO INTERNO.

4.1.4. ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS.

4.1.4.1. CALIDAD.

4.1.4.2. SERVICIO.

4.1.4.3. CAPACITACIÓN.

4.2. ANÁLISIS VECTORIAL DE CRECIMIENTO.

4.2.1. CRECIMIENTO VECTORIAL HORIZONTAL.

4.3. ANÁLISIS DEL PORTAFOLIO COMPETITIVO.

4.3.1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

4.4. REVISIÓN ESTRATEGIA GLOBAL.

4.4.1. POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES (P.E.E.A)

4.4.2. MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (M.P.D.)

CAPITULO IV

OPCIONES ESTRATEGICA.

El presente capítulo esta destinado a formular diferentes opciones estratégicas las cuales se realizara a través de un análisis estratégico, el mismo que se fundamentara en la definición de los objetivos anteriormente propuestos. Es decir determinar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de la empresa.

Las diferentes metodologías que utilizaremos para realizar la identificación de opciones estratégicas son las siguientes:

- a) Alternativas estratégicas.
- b) Análisis Vectorial de Crecimiento.
- c) Análisis del Portafolio Competitivo.
- d) Revisión Estratégica Global.

4.1. Alternativas Estratégicas.

Considerada como una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales se podrá definir las estrategias para poder alcanzar su visión y por lo tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Dentro de esta metodología, para nuestro caso integraremos las siguientes:

- a) Estrategias Ofensivas.
- b) Estrategias Defensivas.
- c) Estrategias Globales.
- d) Estrategias Concéntricas.

4.1.1. Concéntricas Ofensivas.

El Almacén y Comisariato FAE - Latacunga a través de este tipo de estrategias buscara consolidar su presencia en el mercado, manteniendo su hegemonía en especial a mercado meta que son sus clientes de las Fuerzas Armadas.

4.1.1.1. Concentración.

En este caso la empresa deberá concentrarse en alcanzar un desempeño superior en la “Atención al cliente”, dando prioridad a las investigaciones y tareas relacionadas con la calidad del servicio, con el conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente; y ofreciendo cursos de capacitación sobre técnicas modernas de gestión y mejoramiento del servicio.

Deberá continuar con la “concesión de créditos” al personal de la Base Aérea como estrategia para poder competir con su rival más próximo; además que no existe ningún riesgo puesto que la deuda se descuenta directamente de los roles de pago a cada uno de los empleados.

Finalmente para la consolidación de la empresa en el mercado y por la grave crisis que estamos pasando el “comercializar productos a bajo precio” se convertirá en la estrategia que más clientes persuada.

4.1.1.2. Diversificación.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga deberá lanzar nuevos productos de consumo masivo, que tengan mayor acogida por parte de nuestros clientes, razón por la cual como estrategia de diversificación deberá contar por lo menos con tres tipos de marcas diferentes en cada una de las líneas de productos de mayor rotación que observamos en el cuadro número uno del capítulo dos del análisis situacional de la empresa, y a la vez eliminar los productos que tengan un indicador menor del 10% de ese cuadro, con el fin de reducir las presiones competitivas y obtener un incremento en la rotación de productos.

4.1.1.3. Integración Horizontal.

La empresa deberá en lo posible, integrar en los puntos de venta personal propio de las empresas proveedoras, para el expendio y promoción de sus artículos y/o productos que representan.

4.1.2. Estrategias Defensivas.

La organización aplicará estas estrategias para prever los problemas y evitar situaciones negativas que puedan afectar el normal desenvolvimiento de la institución.

4.1.2.1. Reducción o ennichamiento.

Por considerar una política de austeridad en el ámbito general y debido a la deficiente administración gubernamental, el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga deberá reducir en lo máximo posible sus gastos tales como:

- Reducción de suministros de oficina por medio del ahorro y no desperdicio de los mismos; también con la reutilización de aquellos posibles a reutilizar. (gasto promedio mensual enero-mayo \$35~1.31% sobre las ventas brutas)
- Reducción de llamadas telefónicas a solo lo indispensable y prohibir las llamadas personales dejando como responsable de esta directriz a la Sra. secretaria. (gasto promedio mensual enero-mayo \$ 95~3.58% de las ventas brutas)
- Reducción de la energía eléctrica abriendo posos de luz en los techos del edificio con sus respectivas seguridades.

Todo esto para mejorar la productividad y poderse mantener con eficiencia y eficacia dentro del mercado.

4.1.2.2. Rotación de Productos.

Realizar estudios sobre la rotación de productos a fin de obtener información actualizada de su aceptación o rechazo por parte de los clientes, y poder realizar actividades de innovación y diversificación, para que no existan productos que no se puedan vender.

Esto se establecerá de acuerdo al cuadro de productos de mayor rotación clasificados por línea, que el sistema computacional de la empresa nos ofrece, con esta información se procederá a eliminar productos que no tengan mucha rotación y no adquirirlos otra vez.

4.1.2.3. Prevención.

Establecer políticas de:

- 1) Crédito.- que permitan establecer la real capacidad de pago de sus clientes, tomando en cuenta sus ingresos y la estabilidad económica del país a demás de:
 - Recargar un interés sobre el monto del crédito ofrecido para aquellos créditos de más de un mes.
 - El crédito se sujetará al interés real que exista en el mercado.
 - Se otorgara crédito solo al personal que tenga nombramiento de la base.
 - Los créditos que superen los doscientos dólares deberán presentar obligatoriamente un garante que a su vez éste también tenga nombramiento

- 2) Control.- con el fin de que no existan más pérdidas de mercaderías en exhibición se establecerá las siguientes políticas:
 - Incrementar el número de personal de guardia en nuestras dependencias.
 - Verificar a la salida del local las compras realizadas por nuestros clientes en comparación con la factura que ellos posean.
 - Designar como responsables a los vendedores, los cuales supervisaran al personal de guardia para que cumpla con su consigna.
 - Prohibir el ingreso de personas que tengan bolsos, chompas o abrigos; los mismos que se encargaran a la puerta de ingreso del local.

4.1.3. Estrategias Globales.

Las estrategias globales o también conocidas como Corporativas son aquellas que señalan la dirección por áreas globales, es decir enmarcan a todo el ámbito de la empresa y a su vez también a las unidades estratégicas de negocio.

4.1.3.1. Productividad Laboral.

Las decisiones se tomaran, lo más bajo posible y, lo más alto necesario; para que cada unidad operativa asuma la responsabilidad de su eficiencia y eficacia logrando así la descentralización en la toma de decisiones; en especial en el área de ventas y bodega las cuales deberán coordinar con comercialización y sistemas para un mejor funcionamiento. En el área de contabilidad se sujetaran a las normas NEC para su funcionamiento; y la Jefatura deberá tener mayor espacio para poder ejercer su administración, sin interferencias de la Dirección de Quito o de la Base de Latacunga.

4.1.3.2. Modernización Tecnológica.

La empresa continuara con su política modernizadora la misma que es: Mantener un sistema computacional acorde con las necesidades existentes; a demás de ofrecer capacitación para el manejo del mismo y servicio de atención al cliente; para lo cual deberá tomar las acciones e inversiones necesarias que le permitan agilizar sus operaciones de carácter administrativo y financiero. Además de crear y mantener una cultura de información.

4.1.3.3. Orientación al Mercado.

El departamento de comercialización (adquisiciones), no solo se limitara a una comparación de precios de proveedores, deberá conjuntamente con la jefatura formalizar la función de mercadeo; dando especial importancia a actividades relacionadas con el conocimiento del mercado, del cliente, de los productos y del servicio.

- Se establecerá como política de mercadeo una utilidad no mayor del 5% en todos los productos.
- Se establecerá el porcentaje de participación de la empresa en el mercado a través de encuestas cada seis meses, con el fin de obtener su variación dentro del mismo.
- Se colocara un buzón de sugerencias para obtener información de la aceptación de la clientela tanto en los productos como en el servicio que se ofrece.

- Se establecerán charlas quincenalmente con todo el personal, para definir sobre la actuación de los mismos.

4.1.3.4. Mercado Corporativo Interno.

La empresa asumirá y ejecutará un agresivo programa de Mercadeo Interno, buscare llegar y comprometer a su primer mercado “El Cliente Interno”, lo hará fortaleciendo e integrando los programas de Capacitación y Motivación, creando un sistema de comunicación y divulgación institucional, informando oportunamente a toda la organización sobre políticas y objetivos, delegando y descentralizando el proceso de toma de decisiones, a demás de velar por su permanente bienestar y calidad de vida.

Esta será una estrategia que busque consolidar una cultura de compromiso, comprometimiento y lealtad institucional, asemejándose a una familia donde todos sus miembros se unan y la defiendan; con el objetivo de trabajar en equipo, orientados hacia el mejor servicio en la atención a nuestros clientes.

4.1.4. Estrategias Concéntricas.

Las estrategia Concéntricas son aquellas que involucran a toda la organización. El entorno de la empresa el cual es afectado por los acelerados cambios del mundo actual, obliga a la dirección a diseñar estrategias que soporten cada plan trazado.

Es necesario para que esto suceda tener presente e influencien en toda la vida de la organización principios tales como:

- Calidad.
- Servicio.
- Capacitación.

4.1.4.1. Calidad.

La implementación de la calidad no se logra de la noche a la mañana, es un proceso de desarrollo a largo plazo; la misma que puede ser una estrategia para esta empresa como medio para alcanzar mayor productividad y posición competitiva en el mercado.

La empresa diseñara programas de calidad total mediante el mejoramiento continuo del servicio de atención al cliente, el mejoramiento en la metodología y el uso de los instrumentos que este programa requiera. Comprometiendo a todo el personal como una forma de actuar y vivir; siendo esta una obligación moral para hacer todas sus actividades con calidad y esmero.

Programas de calidad tales como:

- Crear constancia en el propósito de mejorar el servicio.
- Crear una nueva filosofía del buen servicio
- Ofrecer productos enmarcados en una buena calidad, antes que baratos
- Dejar de depender de la inspección para realizar sus trabajos
- Implantar un liderazgo democrático y participativo
- Valor agregado en las funciones y responsabilidades de todo el personal.
- Rotación de puestos
- Reducción de desperdicios.

4.1.4.2. Servicio.

Deberá establecerse una estrategia de calidad del servicio, mediante el mejoramiento de los servicios, a través de la atención personalizada, rápida y gentil de nuestros empleados; y una ampliación de cobertura de los servicios existentes y ofrecimiento de nuevos servicios. Tales como: garantizar la compra de productos con las casas comerciales; verificar constantemente las fechas de

caducidad de los productos y estrategias de calidad arriba mencionadas, las cuales se determinarían mediante una investigación y evaluación constante de los mismos.

4.1.4.3. Capacitación.

La capacitación consiste en definir y programar periódicamente las necesidades prioritarias de actualización y reentrenamiento del personal, atendiendo a los objetivos planteados. Esto se lo realizara a través de una estrategia de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal, que deberá complementar, validar y apoyar a la Visión, Misión y Objetivos de la empresa.

Capacitación en:

- Técnicas de ventas, servicio al cliente y valor agregado cada seis meses
- Planificación, dirección y motivación anualmente dirigido a la dirección
- Cursos de autorealización anualmente, y;
- Manejo computacional permanentemente

4.2. Análisis Vectorial de Crecimiento.

El análisis vectorial de crecimiento examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la empresa. Un producto actual en un nuevo mercado plantea oportunidades y desafíos diferentes a los de un producto nuevo en un mercado existente; es decir analizar el mismo mercado con nuevos productos o nuevos mercados con los mismos productos que ya se ofrecen.

El almacén y comisariato FAE – Latacunga, por pertenecer a una institución militar y ofrecer sus productos exclusivamente a un mercado meta que es los militares y su entorno inmediato, como se describió en los anteriores capítulos nos es imposible sin una orden especial, el formular estrategias dirigidas hacia la ampliación de los

mercados, buscando nuevos segmentos tanto en el ámbito regional como nacional; en tal virtud analizaremos solo el crecimiento horizontal el cual esta dirigido hacia los productos.

4.2.1. Crecimiento Vectorial Horizontal.

Las opciones de crecimiento vertical suponen estrategias de consolidación en el mercado, además, de una actividad muy intensa en investigación y desarrollo de productos. Este desarrollo de producto es su énfasis principal.

La opción estratégica a seguir en esta empresa es de “Permanecer en el mercado actual con productos actuales”, para esto formularemos las siguientes estrategias:

- Identificar constantemente las necesidades y requerimientos del usuario para adaptar el servicio hacia la satisfacción de los mismos.
 - Buzón de sugerencias
 - Entrevistas informales y aleatorias a determinados clientes, semanalmente

- Desarrollar un sistema que brinde garantía en los productos.
 - Coordinar con las casas comerciales para que estas se responsabilicen.
 - Garantías sobre fechas de expendio.
 - Garantías sobre productos lícitos

- Mejorar la atención al cliente para propender a su satisfacción.
 - Servicio personalizado.
 - Atención diligente, rápida y gentil.
 - Colocación de precios de ventas
 - Exhibición de todos los productos

- Diseñar programas de difusión de las actividades de la institución para dar a conocer su trabajo e imagen.
 - Boletines mensuales de las actividades realizadas.
 - Periódicos murales para dar a conocer sobre eventos a realizarse.
 - Conferencias mensuales en los partes semanales que tiene la base.

- Mejorar el ambiente y espacio físico en el que se desenvuelven las actividades de la organización.
 - Organizar los locales de ventas cada tres meses.
 - Ubicar según la compatibilidad de los vendedores.
 - Pintar el local cada año
 - Los colores de la pintura deben reflejar un ambiente agradable y ordenado.

4.3. Análisis del Portafolio Competitivo.

El análisis del portafolio competitivo es una metodología desarrollada por el grupo consultor de Boston (BCG), el cual enfatiza la participación de la empresa en el mercado. Se examina los productos con que cuenta la empresa para determinar que mezcla-portafolio, facilitara un logro más eficiente y eficaz de los objetivos.

4.3.1. Portafolio de productos.

De acuerdo a la terminología usada por el grupo consultor de Boston, los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado, se denominan como “Estrellas”, las cuales si disminuyen su participación y rentabilidad se convertirán en “Vacac Lecheras”; en cuanto disminuya el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

Los “Signos de Interrogación” son productos con alto potencial de crecimiento pero con baja participación en el mercado, si tienen éxito estos productos se convertirán en nuevas estrellas, que a su vez se convertirán en vacas lecheras del futuro; pero si no tienen éxito, se convertirán en “Perros Rabiosos” los cuales son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento.

El análisis de portafolio de productos sirve para determinar las estrategias de inversión, para asignar recursos entre los productos y para maximizar las utilidades a largo plazo; redistribuyendo el efectivo generado por las “vacas Lecheras” en aquellos productos que garantizarán y aseguraran el futuro de la empresa en términos de rentabilidad y crecimiento.¹⁵

A continuación se podrá observar en el cuadro N° 16 los productos de acuerdo al nivel de participación que han tenido en el mercado.

CUADRO N° 18

PRODUCTOS MÁS DEMANDADOS

AREA DEL COMISARIATO PRODUCTOS CON MAYOR ROTACION. CLASIFICADOS POR LINEA. EN UN PERIODO PROMEDIO DE 25 DIAS		
LINEA	CANT VTAS	%
PRODUCTOS PRIMARIOS	663.39	49.68%
PRODUCTOS SECUNDARIOS	302.34	22.64%
PRODUCTOS SUNTUARIOS	307.24	23.01%
PRODUCTOS EXTRANJEROS	62.27	4.66%
TOTAL	1335.24	100.00%
AREA DEL ALMACEN PRODUCTOS CON MAYOR ROTACION. CLASIFICADOS POR SECCION. EN UN PERIODO DE AGOSTO DEL 200 A MAYO DEL 2001.		
LINEA	CANT VTAS	%
BODEGA	182171.68	62.08%
SECCION 1	23049.13	7.85%
SECCION 02	14112.25	4.81%
SECCION 03	2623.02	0.89%
SECCION 04	70762.79	24.11%
SECCION 05	732.6	0.25%
TOTAL	293451.47	100.00%

FUENTE : Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

ELABORADO POR: El autor.

GRAFICO N° 03

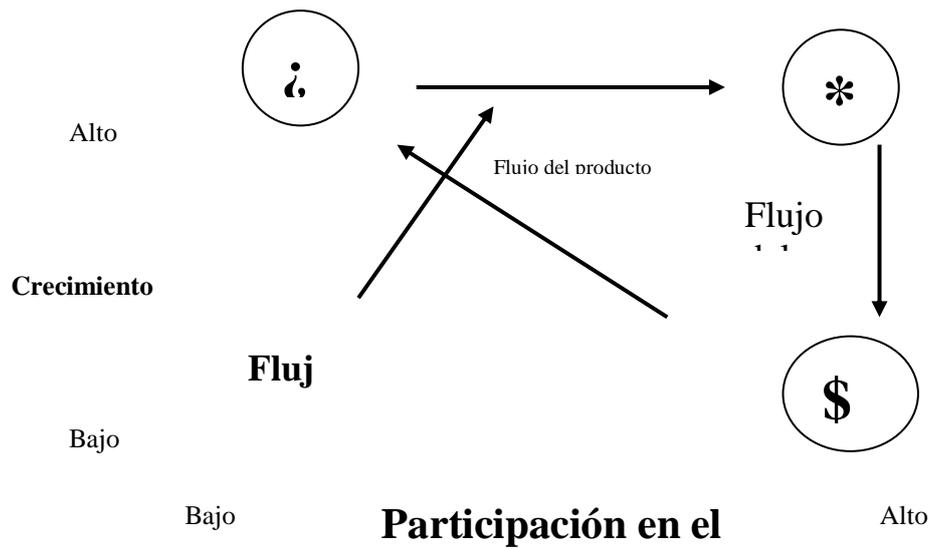
MATRIZ DE PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

¹⁵ SERNA Humberto, *Planeación y Gestión Estratégica*, Análisis de Portafolio, Pag.207-212 resumen.

SECUENCIA DE EXITO

FUENTE : SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica.

ELABORADO POR: El autor.



El Almacén y Comisariato FAE - Latacunga al prestar sus servicios en dos áreas separadas, y de acuerdo a la clasificación que se da a las secciones y líneas de los respectivos productos en el segundo capítulo, analizaremos por grupos y por separado tanto al comisariato como al almacén.

Como se puede observar en el Comisariato los Productos Primarios son los que siempre han tenido más demanda por esta razón se pueden considerar como productos “Estrellas”. Mientras que los Productos Secundarios considero pueden ser las “Vacac lecheras” por su siempre constante demanda; caso contrario al de los Productos Suntuarios que por su creciente demanda se consideran como “Signos de interrogación”; y por ultimo a los Productos Extranjeros como “Perros Rabiosos”.

En el Area del Almacén, observamos que la sección cuatro es la de mayor demanda; es decir, los electrodomésticos y línea blanca, convirtiéndose estos por excelencia en los productos “Estrella” y los productos de la sección uno y dos es decir: ropa, prenda militares y deportivos, hogar, niños respectivamente en productos “Signo de interrogación” por su potencial crecimiento que puedan tener; y la perfumería y varios en productos “Perros Rabiosos”, por su estancamiento frente a los demás productos.

4.4. Revisión Estrategia Global.¹⁶

La Posición Estratégica y la Evaluación de Acciones, es una extensión de varios métodos presentados y analizados por Allaw Rove. Puede usarse para mostrar la última línea de una revisión de estrategias mediante el examen de cuatro factores relevantes: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero; estos factores sirven como base para evaluar la

¹⁶ SERNA Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Revisión Estratégica Global, Pag. 214-216, resumen

posición estratégica de la empresa y desarrollar una estrategia competitiva para la misma.

4.4.1. Posición Estratégica y Evaluación de Acciones

La posición estratégica y la evaluación de acciones (PEEA) es un enfoque usado para determinar la situación estratégica apropiada para una firma y cada uno de sus negocios. Es una extensión de métodos bidimensionales, tal como el portafolio de productos de BCG y la matriz de política direccional entre otros; los cuales en uno de los ejes de la matriz mide la atracción total de la industria en que opera la empresa y el otro eje representa la habilidad de la empresa para competir en su mercado.

La posición estratégica y la evaluación de acciones determina por medio de un eje de coordenadas cuatro cuadrantes los cuales indicaran la posición donde se ubica la empresa, el significado de estos cuadrantes es el siguiente:

Cuadrante I.- Posición Agresiva: Esta posición presenta una industria con poca turbulencia ambiental. La empresa disfruta de una ventaja competitiva definida que puede proteger con su fuerza financiera. El factor crítico es la entrada de nueva competencia.

Cuadrante II.- Posición Competitiva: Esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera.

Cuadrante III.- Posición Conservadora: Aquí la compañía se concentra en la estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. El factor crítico es la competitividad del producto.

Cuadrante IV.- Posición Defensiva: Aquí la compañía se concentra en mantener una ventaja competitiva, en los nichos correspondientes. Allí se defiende contra la turbulencia del mercado.

Cuando se llega a la conclusión de que la empresa se encuentra en un cuadrante determinado, será necesario definir las estrategias para mantenerse en el cuadrante o para moverse hacia un nuevo cuadrante.

4.4.2. Matriz de Política Direccional (M.P.D.)

La matriz de política direccional (MPD) es tal vez la más específica de en sus implicaciones estratégicas por que usa el potencial del mercado y la capacidad de la empresa como sus dos dimensiones como se establece en la siguiente matriz.

ALTA

**CUADRO N° 19
MATRIZ DE POLITICA DIRECTRIZ.**

NORMAL

Diversificación	Segmentación del Mercado	Liderazgo en el mercado: innovación
-----------------	--------------------------	-------------------------------------

BAJA

	NO ATRACTIVO	PROMEDIO	ATRACTIVO
	Retiro en Fase: Fusión	Mantenimiento de la posición: penetración del mercado	Expansión: diferenciación del producto.
	Retiro de inversión.	Imitación: retiro de fases	Generación de efectivo

Pudiendo establecer que el Almacén y Comisariato FAE – Latacunga se encuentra ubicado en el cuadrante NORMAL – PROMEDIO donde debe mantener su posición con la expectativa de crecer en su propio mercado de acuerdo al análisis que se efectuó en el capítulo segundo.

CUADRO N° 20

ELABORACION DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES. ALMACEN Y COMISARIATO FAE - LATACUNGA

a)Estabilidad Ambiental	Calificación							Promd
	0	1	2	3	4	5	6	
1.-Político- Legales				X				
2.-Factores Económicos			X					
3.- Socioculturales o Demográficos						X		
4.-Factores Tecnológicos					X			
5.- Competencia		X						
6.-Proveedores			X					
		1	4	3	4	6		3.00
b)Fuerza de la Industria	Calificación							Promd
	0	1	2	3	4	5	6	
1.-Barreras de Entrada				X				
2.-Sustitución de productos			X					
3.-Promoción de productos		X						
4.-Productividad				X				
5.-Crecimiento de la competencia						X		
6.-Imagen Social							X	
		1	2	6		5	6	3.3333
c)Ventaja competitiva	Calificación							Promd
	0	1	2	3	4	5	6	
1.-Participación en el Mercado			X					
2.-Portafolio de Productos				X				
3.-Calidad del Producto					X			
4.-Calidad del Servicio al Cliente					X			
5.-Imagen Corporativa						X		
6.-Capacidad de Respuesta al Cliente					X			
			2	3	12	5		3.6667
d)Fuerza Financiera	Calificación							Promd
	0	1	2	3	4	5	6	
1.-Disponibilidad de Fondos					X			
2.-Acceso al Capital cuando lo Requiere						X		
3.-Control de Resultados					X			
4.-Cartera Vencida					X			
5.-Estabilidad Frente a Crisis Económicas					X			
					16	5		4.20

FUENTE : Datos de Análisis Interno y Externo.

ELABORADO POR: El autor.

De acuerdo al cuadro N° 17 los resultados son:

- Estabilidad Ambiental (EA) = -3.00 EJE VERTICAL
- Fuerza de la Industria (FI) = +3.33 EJE HORIZONTAL
- Ventaja competitiva (VC) = -3.67 EJE HORIZONTAL
- Fuerza Financiera (FF) = +4.20 EJE VERTICAL

VALOR DE CADA EJE

Eje vertical: FF , EA

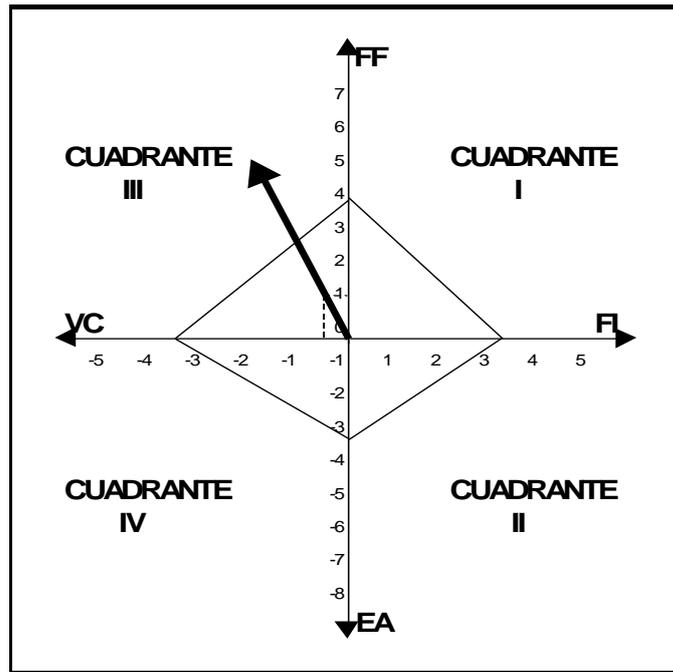
Eje Horizontal: FI , VC

$$\mathbf{EV=4.2-3=1.2}$$

$$\mathbf{EH=3.33-3.67=-0.34}$$

Elaborados los resultados de la calificación de la posición estratégica se procede a señalar en cada uno de los ejes.

GRAFICO N° 04
POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES.



FUENTE : Datos de Análisis Interno y Externo.

ELABORADO POR: El autor.

El análisis realizado anteriormente indica que la Posición Estratégica del Almacén y Comisariato FAE –Latacunga, se ubica en el cuadrante III, Conservadora. Este resultado demuestra claramente que la institución se concentra en su estabilidad financiera en un mercado estable con bajo crecimiento. Su factor crítico es la competitividad de sus productos como de su servicio. Por esta razón la empresa:

- a) Debe mantener su fuerza financiera cuidando celosamente el desempeño del mercado, mediante un monitoreo de su entorno.
- b) Comercializar nuevos y más variados productos para aprovechar las fortalezas financieras que cuenta para enfrentar de mejor manera la competencia del mercado, como se establece en el punto 4.1.1.2. del presente capítulo que trata sobre la diversificación.

- c) Mejorar la Calidad de Servicio de atención al cliente, trato personalizado, sea cliente perteneciente a la base o no.

- d) Capacitar al personal que se relaciona de una forma directa con los clientes a través de cursos como: Técnicas Profesionales de Venta y/o Servicio al Cliente; además de otros cursos que se expusieron en el punto 4.1.4.3. del presente capítulo que trata sobre capacitación.

- e) Propender a reducir los precios de los productos en el área del comisariato, para poder competir con su principal rival el AKI mediante la orientación al mercado que se expuso en el punto 4.1.3.3.

5. CAPITULO V FORMULACION ESTRATEGICA.

5.11. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

5.12. ESTRATEGIAS.

5.13. PLANES DE ACCIÓN

- 5.14. PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA.
- 5.15. DIFUSIÓN.
- 5.16. MAPA ESTRATEGICO.

CAPITULO V

FORMULACION ESTRATEGICA.¹⁷

Concluido con el análisis estratégico, este proyecto inicia la etapa de formulación estratégica; la cual consiste en seleccionar los proyectos o áreas estratégicas que han de integrar el Plan Estratégico del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

5.1. Proyectos Estratégicos.

¹⁷ SERNA Humberto, Planeación y gestión estratégica, Formulación Estratégica, Pag. 266 - 235, Resumen.

Los Proyectos Estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas, y de dar prioridad a cada una de éstas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por en su misión y visión.

Los Proyectos Estratégicos deben ser:

- **Explícitos:** En cuanto a la consolidación de las fortalezas, atacar las debilidades, aprovechar oportunidades y anticipar el efecto de las amenazas.
- **Consistentes:** deben ser consistentes con los objetivos globales y la misión. Por tanto, deben apuntar hacia los objetivos, y por ende, hacia la visión. Deben ser absolutamente necesarios y consistentes con la empresa. Así que, cada objetivo debe concentrarse en uno o más proyectos estratégicos.
- **Pocos vitales:** los proyectos estratégicos deben ser pocos. Se aconseja no más de cinco, con el fin de facilitar su monitoría y control.
- **Dinámica:** los proyectos estratégicos deben conducir a la acción y por lo tanto deben empezar con la frase “Debemos o Necesitamos”.

Para la selección de los proyectos estratégicos deben tenerse en cuenta:

- a) La visión y la misión corporativas.

El Proyecto estratégico es consistente con la misión de la empresa y contribuye al logro de su misión.

- b) Los objetivos corporativos.

Los proyectos estratégicos permiten y facilitan el logro de los objetivos.

- c) Los proyectos estratégicos deben señalar hacia “Los POCOS Vitales”.

Como ya se dijo deben apuntar hacia áreas en los cuales la empresa debe tener un desempeño excepcional para asegura su éxito en el mercado.

Son aquellas áreas en las cuales las “cosas tienen que ir muy bien “.

- d) Los proyectos pueden coincidir con las áreas funcionales o cubrir actividades transfuncionales. Por ello, los proyectos estratégicos deben ser el resultado del “consenso” de la gerencia sobre áreas prioritarias de preocupación.

Los Proyectos Estratégicos deben ser pocos pero vitales puesto que son considerados como los factores claves de éxito para la Institución.

Dentro del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, deben considerarse proyectos que conduzcan a la acción y por lo tanto deberán citarse los siguientes:

PROYECTOS

1. Necesitamos reducir gastos a todo nivel.
2. Necesitamos mejorar la calidad de servicio al cliente.
3. Debemos modernizarnos tecnológicamente.
4. Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia.
5. Debemos estimular la participación y la capacidad del Talento Humano.

Los Proyectos Estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos, si recapitulamos y recordamos los objetivos formulados en el capítulo tres:

OBJETIVOS

1. Brindar un servicio social responsable.
2. Consolidar en el crecimiento.

3. Aumentar la productividad.
4. Capacitar a los empleados.
5. Desarrollar un mejor nivel tecnológico.
6. Incrementar la gestión administrativa.

Podremos establecer dicha relación; a través de la siguiente matriz.

CUADRO N° 21

**MATRIZ DE CORRELACION
PROYECTOS – OBJETIVOS.**

	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 5	Objetivo 6
Proyecto 0		X	X			X
Proyecto 2	X			X	X	
Proyecto 3	X	X	X	X	X	
Proyecto 4	X	X				X
Proyecto 5	X		X	X		X

FUENTE : Datos de Direccionamiento y proyectos.

ELABORADO POR: El autor.

5.2. Estrategias.

Para el proceso de cada proyecto, deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollará.

Las estrategias son el “como” de los proyectos; Son aquellas actividades que permiten alcanzar o realizar cada proyecto estratégico.

Las estrategias resultan de responder preguntas tales como:

- ¿Qué debo hacer para alcanzar, y lograr la ejecución cabal del proyecto A?.
- ¿Cuáles son las acciones básicas que se deben realizar para lograr la realización del proyecto estratégico?.

ALMACEN Y COMISARIATO FAE – LATACUNGA.

PROYECTO N°1

Necesitamos reducir gastos a todo nivel. A partir del presente año.

ESTRATEGIAS:

- Contratar el personal estrictamente necesario y adecuado. Para contar con elementos capaces que aporten al éxito de la empresa.
 - Un contador general con un perfil profesional de Licenciado- Contador, Que asuma las funciones y responsabilidades de las dos áreas tanto del comisariato como del almacén.
 - Un administrador. Profesional Licenciado o Ingeniero en Administración o Comercio; que tomara a cargo las funciones de mercadeo, comercialización y abastecimiento para coordinar con la Jefatura y los dos suboficiales supervisores de las dos áreas de la empresa.
 - Un programador con título de Tnlgo en Sistemas. Para velar por el buen mantenimiento de los sistemas de la empresa.

- Los mismos profesionales que serán contratados en un plazo máximo de los seis primeros meses de ejecución del proyecto. Quedando a cargo la Jefatura y la Dirección del Ala para contrato de los mismos.

- Concientizar al personal de la empresa en el uso de los equipos, materiales y suministros de oficina; Para una rigurosa utilización. Tan sólo, la necesaria.
 - Reuniones mensuales por parte de la Jefatura y/o Jefes de Areas con todos los empleados para analizar el total de los gastos generados versus las utilidades o ventas efectuadas. Examinar la variación porcentual que se observara cada mes.
 - Charlas espontaneas de los supervisores a sus subordinados, mínimo quincenalmente para el mejor control y manejo de los equipos, materiales y suministros.

- Diseñar un sistema de control para el expendio y venta de productos; Para evitar perdidas en perchas y/o facturación.
 - Incrementar el personal de guardia a cinco miembros, en un plazo máximo de quince días a partir de la ejecución del proyecto; Dos para cada una de las salidas del comisariato y almacén, dos más para el cuidado en perchas los mismos que colaboraran con las expendedoras y uno para el control de ingreso y salida general del edificio.
 - El personal de guardia de la puerta del almacén deberá verificar con la respectiva factura la mercadería para su salida, mientras que él del comisariato ayudara a poner los productos en las respectivas fundas, una vez que la cajera registre la venta de cada uno de los productos para su facturación.
 - Los guardias que cuidarán por el no robo de los artículos en perchas serán mutuamente responsables con los vendedores para su mejor desempeño.

Este proyecto se realizara en una forma permanente y estará a cargo de los Sres. Supervisores del área y la gestión lo realizara la Jefatura ante la Dirección del Ala.

PROYECTO N°2

Necesitamos mejorar la Calidad de Servicio al cliente constantemente a partir de la presente fecha.

ESTRATEGIAS:

- Se debe consolidar la Cultura de compromiso y lealtad institucional que luego se refleje en una orientación y obsesión por el cliente y por el servicio de atención.
 - Dar a conocer mediante reuniones formales e informales el contenido de nuestra visión y misión basándonos en los principios que fomentaremos para una mejor comprensión.
 - Cumplir con los objetivos políticas y metas que nos hemos trazado analizando su ejecución mediante mesas redondas mensuales.
 - Cumplir con nuestro fin el servicio social responsable a través de la venta de productos con el más bajo porcentaje de utilidades de tal forma que estas solo sirvan para el mantenimiento y mejora de la empresa

Proyecto a ser desarrollado permanentemente por parte de la Jefatura en conjunto con la Secretaria y demás colaboradores de la empresa.

- Desarrollar Programas de Capacitación en Técnicas Profesionales de Ventas, Análisis de Valor Agregado y Servicio al Cliente.

- Técnicas y cierre de ventas; con el objetivo de adiestrar a los vendedores en cada paso que implica el proceso de la venta, hasta llegar al cierre de la misma. Curso que tendrá una duración de doce horas.
- Excelencia en la atención y servicio a clientes pretendiendo crear un ideal en el trato con los clientes, apoyando a las personas con herramientas prácticas que permitan la eficacia y calidez, en el servicio y atención al cliente; curso de diez horas de duración.
- Valor agregado; con el fin de aumentar las características y beneficios de los productos ofertados, sin incurrir en costos adicionales para la empresa.

Estos cursos se realizaran en los primeros meses de ejecución del proyecto, (enero, febrero y marzo correspondientemente) y según consta en el flujo de caja se asignará un incremento del 10% en el presupuesto de cada año para esta capacitación. Por consiguiente quedara a cargo de su ejecución la Jefatura de la empresa.

- Llevar a cabo Programas de Motivación como Sistema de Reconocimientos y Recompensas.
 - El Rol Gerencial; La Dirección, Planificación y Motivación.- Para conocer el Rol Gerencial y las técnicas más efectivas utilizadas por los gerentes de exitosas empresas, para dirigir y motivar a su personal y planificar actividades, curso de dieciséis horas. Dirigido al Jefe de la empresa para renovar su liderazgo, el mismo que se realizara cada año.
 - Reconocimientos y recompensas al mejor trabajador según su desempeño, en el transcurso de un periodo contable. Mediante un bono económico, el reconocimiento verbal y por escrito de las autoridades correspondientes. El cual estará a cargo de la Jefatura y la Dirección del Ala.

PROYECTO N°3.

Debemos modernizarnos tecnológicamente, para ir a la par con el tan cambiante mundo de los negocios.

ESTRATEGIAS:

- Contratar un profesional, que se encargue del área de sistemas, para coadyuvar al mejor manejo del sistema.
 - Un programador de perfil profesional Tnlgo en Computación. Para velar por el buen mantenimiento de los sistemas de la empresa.
 - Empezar acciones para que el Tnlgo. Se contrate, o se quede constantemente en la empresa.

Gestión a realizar por parte de la Jefatura en un plazo máximo de tres meses ante la Dirección del Ala.

- Implantar un sistema de mantenimiento preventivo, tendiente a atender con mayor prontitud las fallas o deficiencias en el sistema general.
 - Realizar los tramites necesarios para la autorización por parte de la Dirección de Bienestar Social, para que se pueda adquirir un sistema computacional adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. Sistema que tendrá una vida útil de dos años.
 - Solicitar tanto a la Dirección del Ala, como a la Dirección de Bienestar Social para el reequipamiento y actualización de las diez computadoras existentes, las mismas que tendrán como política una duración de cinco años.

Este proyecto recaerá en la Jefatura y Dirección del Ala de la Fuerza Aérea Ecuatoriana – base Latacunga

- Capacitar al personal que maneje estos sistemas. En una forma continua y más explícita.
 - Actualización Informática; con el fin de entrenar a la gente, en el manejo efectivo de los principales paquetes informáticos. Como Windows, Word y Excel. Cursos de veinte horas de duración. Curso que se efectuara cada año en los meses de menor influencia en las ventas. (marzo)
 - Guía técnica continua a través del Tnlgo. contratado, para un mejor manejo no solo del sistema sino también de las computadoras.

PROYECTO N°4

Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia.

ESTRATEGIAS:

- Crear un departamento de mercadeo, el cual este será fusionará al actual departamento de comercialización.
 - Solicitar a las autoridades tanto del la Dirección de Bienestar Social como de la Dirección de Ala para su aprobación.
 - Unificar el departamento de comercialización y mercadeo de las dos áreas de la empresa; El cual estará a cargo de un profesional para su mejor dirección.

Gestión a realizarse por parte de la Jefatura en un plazo máximo de tres meses para sus dos tareas.

- Investigar constantemente el entorno, para estar al tanto de los cambios de productos como de precios.

- El departamento de mercadeo tendrá como principal tarea el proporcionarnos informes sobre la evaluación del entorno, los mismos que serán de un lapso máximo de un periodo mensual.
- Mediante una investigación semanal o por temporada, debido al constante y cambiante mercado en que se desempeña la empresa. El departamento de mercadeo conjuntamente con los demás miembros de la empresa deberán proporcionar la variación de los precios de la competencia y los nuevos productos que se estén vendiendo para poder estar a la vanguardia frente a la competencia y en el mercado.

Siendo responsables de este proyecto, el departamento de Mercadeo conjuntamente con la Jefatura.

- Examinar constantemente las acciones e innovaciones de la competencia.
 - Realizar visitas quincenalmente, por intermedio de terceros a la competencia, para poder evaluar su desempeño en una forma indirecta.
 - Establecer reuniones sociales trimestralmente, con ejecutivos de otros establecimientos.
- Elaborar un plan de adquisiciones, sobre la base de los requerimientos de los clientes.
 - Establecer un contacto con los clientes, en especial mediante encuestas permanentes de tipo informal a través de nuestros vendedores para determinar su preferencia de productos.
 - Evaluar el portafolio de productos, según el grado de rotación de los mismos.
 - Ampliar la línea de productos según la preferencia que se determine a través de las encuestas o de la investigación del mercado.

Los departamentos de Mercadeo y Comercialización en conjunto con la Jefatura a través de reuniones mensuales elaboraran el plan de adquisiciones

PROYECTO N°5.

Debemos estimular la participación y la capacidad del Talento Humano, en una forma continua y constante.

ESTRATEGIAS:

- Diseñar programas de desarrollo, capacitación y rotación del personal de acuerdo a requerimientos y necesidades previamente identificadas.
 - Se implantara programas para el desarrollo del personal a través de la capacitación anual en varios cursos talleres como: Técnicas y Cierre de Ventas, Excelencia en la

- Atención y Servicio a Clientes, Valor Agregado, Rol Gerencial en la Dirección, Planificación y Motivación además de Actualización informática a todo el personal.
- Se brindara el apoyo para los empleados que deseen superarse en instituciones particulares de educación. Concediéndoles los respectivos permisos, siempre y cuando esto no altere el buen funcionamiento de la empresa.
 - La rotación de personal es una de las mejores estrategias para que el personal no se sienta indispensable. Por lo tanto se procederá a realizar la rotación del personal cada semestre en áreas afines donde haya desempeñados sus funciones.
- Realizar Cursos – Talleres de motivación y acoplamiento de todo el personal.
- La dirección de la empresa tendrá la responsabilidad de integrar el personal que esta a su cargo para un mejor desempeño de la misma; a través de reuniones sociales deportivas y culturales en fechas importantes en el calendario laboral. Por lo menos una vez al año.
 - Realizar seminarios de autorrealización mediante un motivador profesional que eleve el autoestima de todo el personal.
- Delegar funciones y responsabilidades a todo el personal; Para que se involucren y participen de una forma más directa en todas las actividades desarrolladas dentro de las funciones normales de la empresa.
- Las decisiones se deben tomar lo más alto necesario y lo más bajo posible, enfocado esto, para que el personal se integre a la realidad de la empresa y no la trate como un desempeño mecánico que tiene que cumplir.
 - Cada una de las áreas y empleados con que cuenta la empresa sabe cuales son sus funciones y responsabilidades, es por tanto prioritario que el jefe de la empresa haga cumplir con este manual para que ningún empleado deslinde sus responsabilidades y trabaje cumpliendo sus funciones.
- Desarrollar programas de intercomunicación entre la Jefatura y demás departamentos, para una mejor comunicación y entendimiento en la de toma de decisiones, las mismas que se realizaran sobre la base de acuerdos en equipo
- Dar mayor apertura a los subalternos, para determinar las falencias que se vayan presentando en el transcurso de la vida de la empresa.
 - La apertura para con los empleados se la realizara frecuentemente y en especial en los eventos tanto sociales, culturales y deportivos que la empresa realice.

Todo este proyecto estará a cargo de la Jefatura, que en conjunto con la Dirección del Ala fomentaran el espíritu de cuerpo de los empleados.

5.3. Planes de Acción

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar “El Plan de Acción” para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo previamente definido; estableciendo el “PLAN OPERATIVO”, para ello:

1. Establezca un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos. Los indicadores para el monitoreo estratégico se plasmaran en el siguiente capítulo.
2. Defina las tareas que debe realizar para hacer realidad cada estrategia.
3. Identifique el tiempo necesario para realizar la acción o tarea. Este debe definirse en tiempo.
4. Especifique la meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Señale el responsable de cada tarea o sub-actividad.
6. Especifique los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Limitaciones: Señale las limitaciones u obstáculos que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia, con el fin de programar acciones contingentes.

En el cuadro N° 20 “Plan Operativo” se podrá apreciar cada una de los numerales antes mencionados.

5.4. Presupuestación Estratégica.

La elaboración de los planes de acción debe conducir a elaborar un presupuesto, dentro del horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El Presupuesto Estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución

Integrar la Presupuestación Estratégica, la Monitoría Estratégica y los Índices de Gestión como partes gerenciales de la planeación estratégica es avanzar y volver la Planeación Estratégica en Gestión Estratégica y, por tanto convertirla en una manera y estilo de gerenciar la empresa, asegurando así, una cultura anticipatoria y proactiva, condición para desempeñarse exitosamente en los mercados actuales y futuros.

La presupuestación del proyecto se plasma en el Plan Operativo y; además, en el cuadro N° 21 se realiza un Flujo de Caja, sobre la base de los costos del proyecto con incremento anual del 10%, y la proyección de las ventas del comisariato con un incremento del 2.36% fundamentado en el consumo de hogares promedio desde 1990 a 1998 en valores constantes. Presupuestación realizada para cinco años. Y, si la empresa cree conveniente se podrá extender el tiempo que sea necesario.

5.5. Difusión.

Previa a la ejecución del plan se considera fundamental que dicho plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización, esto se lo realizara previa aprobación de las respectivas autoridades, con lo cual se inicia una verdadera “venta interna” del plan estratégico a través de la Jefatura de la empresa por medio de su jefe o un asesor.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno de la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.

- c) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y monitora del plan.

El plan estratégico no puede ser un documento para los anaqueles o para ser conocido únicamente por la alta gerencia. Su elaboración parte del supuesto de la participación y por ende, el plan debe ser conocido por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución. Es decir que la difusión será en forma piramidal desde la Jefatura hasta los niveles más bajos de la empresa y todos en conjunto serán responsables de difundirla tanto interna como externamente.

El plan estratégico es la carta de navegación de la compañía y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que se debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad, que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

ANEXO 5.A.1.

		FUERZA AÉREA ECUATORIANA		
		COMISARIATO FAE LATACUNGA		
		ESTADO DE RESULTADOS EN DOLARES		
		16 ENERO AL 28 JUNIO DE 1999	01 JULIO AL 31 DICIEMBRE DE 1999	
	Ventas		54,076.63	77,032.65
(-)	Dvln. Ventas		3.78	
(=)	VENTAS NETAS		54,072.85	77,032.65
	Compras	55,098.40		78,442.21
(-)	Dvln. Compras	662.04		1,357.97
(=)	COMPRAS NETAS	54,436.36		77,084.23
(+)	Inv. Inicial	8,450.69		12,912.17
	Bodega	1,920.16		490.84
	Autoservicio	6,530.53		12,421.33
(=)	M.D.P.V.	62,887.05		89,996.40
(-)	Inv. Final	12,912.17		18,869.18
	Bodega	490.84		781.35
	Autoservicio	12,421.33		18,087.83
(=)	COSTO DE VENTAS		49,974.88	71,127.22
(=)	UTILIDAD BRUTA		4,097.97	5,905.43
(-)	Gastos		1,222.05	2,386.61
	Administrativos	359.33		555.54
	Baja productos	34.79		-
	Financieros	12.43		57.53
	Honorarios	-		-
	Pérdida manipuleo	54.08		77.03
	Servicio Ocasional	63.66		146.52
	Mantenimiento	51.00		-
	Ventas	51.00		61.40
	Capacitación Personal	23.70		4.00
	ICC	572.05		1,260.87
	Cerramiento Comisariato	-		223.72
(+)	Otros Ingresos		565.26	505.60
	Interés S. Cta.	170.50		157.11
	Interés Chq. Protes.	292.33		249.75
	Fondo oportunidad	102.42		98.74
(=)	UTILIDAD NETA		3,441.18	4,024.41
		MENSUALES	ANUALES	
	PROMEDIO DE VTAS:	10,925.77	131,109.28	
	PROMEDIO COSTO VTAS:	10,091.84	121,102.10	
	PROMEDIO DE GTOS:	300.72	3,608.66	

FUENTE : Datos de la empresa

ELABORADO POR: El Autor.

	BALANCE GENERAL en dólares						
	01-Ene-1998	26-Jun-1998	31-Dic-1998	30-Jun-1999	31-Dic-1999	20-Nov-2000	30-Dic-2000
ACTIVO							
DISPONIBLE							
Bancos	1,487.39	27.93	1,953.69	438.00	371.04	4,268.62	26,014.41
Caja Chica	12.00	16.00	16.00	20.00	20.00	36.00	36.00
Fondo Cambios	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	40.00	40.00
Inversiones			2,984.00				
REALIZABLE							
Bodega	946.95	934.04	1,920.16	490.84	781.35	24,258.19	21,078.24
Autoservicio	7,926.24	5,963.58	6,530.53	12,421.33	18,087.83	30,314.13	21,876.90
Almacén						1.29	1.29
EXIGIBLE							
Clientes	3,513.11	206.03	6,670.67	7,463.53	6,505.80	12,902.71	2,294.17
Varios deudores	517.10	252.80	73.32	359.47	188.22	832.71	807.42
Ctas. Cob. Fun. Emp.	9.64	1,123.38	1,093.46	235.93	94.97	3,129.75	4213.43
Cheques Protestados	4.61		27.94	24.00	4.13	24.00	
Ctas. Cob. Varios		16.80	267.58	117.23	105.40		320.00
Inversiones				2,181.10	10,000.00		
Acuerdo Ministerial				143.02			
ACTIVOS FIJOS							
Equipos	400.20	594.78	594.78	822.17	1,159.92	1,266.66	1,266.66
Muebles y Enseres	382.00	404.00	404.00	2,332.17	2,332.17	2,356.17	2,356.17
Equipos Computación	577.60	1,093.54	1,093.54	1,093.54	1,093.54	1,093.54	1,093.54
DIFERIDO							
Gastos Prepagados		279.20	266.64	266.64	266.64	239.57	239.57
Impuesto IVA Finanzas						2,050.10	941.48
TOTAL ACTIVO	15,798.84	10,934.08	23,918.31	28,430.97	41,033.01	82,813.44	82,579.28
PASIVOS							
EXIGIBLE							
Proveedores	8,341.34	4,085.39	10,294.62	13,140.94	19,463.35	38,692.20	30,810.14
Ctas x pagar						8,675.86	8,752.96
Ret. Fuente x pag							327.51
Impuesto por Pagar	35.83	28.64			2,858.87	1,317.37	1,534.25
Ctas. Por Pagar D.B.S.		339.48	2,767.29	912.36	204.90	167.15	7,770.00
CAPITAL							
Capital	5,731.76	7,558.23	9,762.75	10,736.04	15,961.31	26,038.63	26,038.63
UTILIDAD EJERCICIO		640.84	2,225.49	3,441.18	4,024.41	923.67	(612.37)
Utilidad Acumulada	1,689.90	(1840.02)	(1307.20)	0.01	(1719.67)	6,918.52	7,842.19
Reserva Manipuleo		57.92	69.36	7.98		80.04	115.97
Reserva Mtto. Y Comp. E.		63.60	106.00	192.46	239.84		
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	15,798.84	10,934.08	23,918.30	28,430.97	41,033.01	82,813.44	82,579.28

FUENTE : Datos de la empresa

ELABORADO POR: El Autor.

CUADRO N° 22

**ALMACEN Y COMISARIATO FAE – LATACUNGA.
PLAN OPERATIVO.**

PROYECTOS	ESTRATEGIAS.	ACTIVIDADES	TIEMPO.	RESPONSBL.	PRESP.
PROYECTO N°1 Necesitamos reducir gastos a todo nivel. A partir del presente año.	Contratar personal estrictamente necesario y adecuado.	<ul style="list-style-type: none"> Definir el perfil de los puestos que se requieren. Efectuar la preentrevista previa recepción de la solicitud de empleo. Aplicar un test de evaluación a los aspirantes al puesto. Un contador general Lcdo. que asuma las funciones y responsabilidades de las dos áreas tanto del comisariato como del almacén. Un administrador Lcdo. o Ing. que tomara a cargo las funciones de mercadeo, comercialización y abastecimiento para coordinar con la Jefatura y los dos suboficiales supervisores de las dos áreas de la empresa. Un programador Tnlgo. Para velar por el buen mantenimiento de los sistemas de la empresa. 	<p>Tres meses. Cada evaluación. Cada evaluación Seis meses.</p> <p>Seis meses.</p> <p>Seis meses.</p>	Dirección y Jefatura.
	Concientizar al personal sobre el uso de los bienes	<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones o charlas con todos los empleados para definir sobre el mejor aprovechamiento de nuestros recursos. Reuniones mensuales con todos los empleados para analizar el total de los gastos generados versus las utilidades o ventas efectuadas. Examinar la variación porcentual que se observara cada mes. Charlas espontaneas de los supervisores a sus subordinados para el mejor control y manejo de los equipos, materiales y suministros. 	<p>Quincenalmente.</p> <p>Mensualmente.</p> <p>Permanentemente.</p>	Jefatura y supervisores.
	Diseñar un sistema de control para expendio y venta de productos.	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el personal de guardia a cinco miembros; Dos para cada una de las salidas del comisariato y almacén, Dos más para el cuidado en perchas los mismos que colaboraran con las expendedoras y Uno para el control de ingreso y salida general del edificio. El personal de guardia de la puerta del almacén deberá verificar con la respectiva factura la mercadería para su salida, mientras que él del comisariato ayudara a poner los productos en las respectivas fundas, una vez que la cajera registre la venta de cada uno de los productos para su facturación. Los guardias que cuidarán por el no robo de los artículos en perchas serán mutuamente responsables con los vendedores para su mejor desempeño. 	<p>Un mes.</p> <p>Permanentemente.</p>	Supervisores y Jefatura.

<p>PROYECTO N°2</p> <p>Necesitamos mejorar la Calidad de Servicio al cliente constantemente a partir de la presente fecha.</p>	<p>Consolidar la cultura de compromiso y lealtad institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer mediante reuniones formales e informales el contenido de nuestra visión y misión basándonos en los principios que fomentaremos para una mejor comprensión. • Cumplir con los objetivos políticas y metas que nos hemos trazado analizando su ejecución mediante mesas redondas mensuales. • Cumplir con nuestro fin el servicio social responsable a través de la venta de productos con el más bajo porcentaje de utilidades de tal forma que estas solo sirvan para el mantenimiento y mejora de la empresa • Mantener y mejorar las adquisiciones al más bajo costo y más alta calidad 	<p>Permanentemente.</p> <p>Permanentemente.</p> <p>Permanentemente.</p>	<p>Jefatura, Secretaria</p>	<p>.....</p>
	<p>Desarrollar Programas de Capacitación en Técnicas Profesionales de Ventas, Análisis de Valor Agregado y Servicio al Cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas y cierre de ventas; con el objetivo de adiestrar a los vendedores en cada paso que implica el proceso de la venta, hasta llegar al cierre de la misma. Curso que tendrá una duración de doce horas. • Excelencia en la atención y servicio a clientes pretendiendo crear un ideal en el trato con los clientes, apoyando a las personas con herramientas prácticas que permitan la eficacia y calidez, en el servicio y atención al cliente; curso de diez horas de duración. • Valor agregado; con el fin de aumentar las características y beneficios de los productos ofertados, sin incurrir en costos adicionales para la empresa. 	<p>Cursos de doce horas</p> <p>Cursos de diez horas</p> <p>Cursos de seis horas</p>		<p>\$ 268.8</p> <p>\$ 246.4</p> <p>\$ 212.8</p>
	<p>Programas de motivación y reconocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Rol Gerencial; La Dirección, Planificación y Motivación.- Para conocer el Rol Gerencial y las técnicas más efectivas utilizadas por los gerentes de exitosas empresas, para dirigir y motivar a su personal y planificar actividades, curso de dieciséis horas. • Realizar el reconocimiento en público a las personas merecedoras. • Otorgar bonificaciones en base al desempeño. 	<p>Cursos de dieciséis horas</p> <p>Semestralmente. Trimestralmente.</p>	<p>Jefatura y Dirección.</p>	<p>\$ 403.2</p> <p>.....</p>

PROYECTO N°3. Debemos modernizarnos tecnológicamente, para ir a la par con el tan cambiante mundo de los negocios.	Contratar profesional en el área de sistemas	<ul style="list-style-type: none"> • Un programador Tnlgo. Para velar por el buen mantenimiento de los sistemas de la empresa. • Empezar acciones para que el Tnlgo. Se contrate, o se quede constantemente en la empresa 	Tres semanas	Dirección y Jefatura.
	Implantar sistema de mantenimiento preventivo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los tramites necesarios para la autorización por parte de la Dirección de Bienestar Social, para que se pueda adquirir un sistema computacional adecuado y acorde a las necesidades de la empresa. • Solicitar tanto a la Dirección del Ala, como a la Dirección de Bienestar Social para el reequipamiento y actualización de las diez computadoras existentes. 	Cada dos años	Jefatura y Sistemas	\$ 2337
			Cada cinco años	Jefatura y Sistemas	\$ 1600
Capacitar sobre manejo del sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar cursos a todo el personal del funcionamiento, no solo del manejo del sistema. • Actualización Informática; con el fin de entrenar a la gente, en el manejo efectivo de los principales paquetes informáticos. Como Windows, Word y Excel. Cursos de veinte horas de duración. • Guía técnica continua a través del Tnlgo. contratado, para un mejor manejo no solo del sistema sino también de las computadoras. 	Permanentemente. Veinte horas	Sistemas.	\$ 200 \$ 44.8	

<p>PROYECTO N°4</p> <p>Debemos conocer mejor las necesidades y expectativas del cliente y la competencia.</p>	<p>Creación de departamento de mercadeo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar a las autoridades tanto de la Dirección de Bienestar Social como de la Dirección del Ala para su aprobación. Unificar el departamento de comercialización y mercadeo de las dos áreas de la empresa; El cual estará a cargo de un profesional para su mejor dirección. 	<p>Una semana</p> <p>Tres meses</p>	<p>Dirección y Jefatura.</p>	<p>.....</p>
	<p>Investigar constantemente el entorno</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigaciones de mercadeo para conocer los acontecimientos que en él se suscitan. El departamento de mercadeo tendrá como principal tarea el proporcionarnos informes sobre la evaluación del entorno. El departamento de mercadeo conjuntamente con los demás miembros de la empresa deberán proporcionar la variación de los precios de la competencia y los nuevos productos que se estén vendiendo 	<p>Permanentemente.</p> <p>Mensual</p> <p>Permanentemente.</p>	<p>Jefatura y Mercadeo</p>	<p>.....</p>
	<p>Examinar acciones e innovaciones de la competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas por intermedio de terceros a la competencia, para poder evaluar su desempeño en una forma indirecta. Establecer reuniones sociales, mediante reuniones con ejecutivos de otros establecimientos. 	<p>Quincenalmente.</p> <p>Trimestralmente.</p>	<p>Jefatura y Mercadeo</p>	<p>.....</p> <p>\$ 200</p>
	<p>Plan de adquisiciones según preferencia del cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un contacto con los clientes, en especial mediante encuesta de tipo informal a través de nuestros vendedores para determinar su preferencia de productos. Evaluar el portafolio de productos, según el grado de rotación de los mismos. Ampliar la línea de productos según la preferencia que se determine a través de las encuestas o de la investigación del mercado. 	<p>Permanentemente.</p> <p>Permanentemente.</p> <p>Permanentemente.</p>	<p>Jefatura, Ventas, Comercialización mercadeo.</p>	<p>.....</p>

<p>PROYECTO N°5.</p> <p>Debemos estimular la participación y la capacidad del Talento Humano, en una forma continua y constante.</p>	<p>Promover el mejoramiento en la capacidad de los empleados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Se implantara programas para el desarrollo del personal a través de la capacitación en varios cursos talleres de Técnicas y Cierre de Ventas, Excelencia en la Atención y Servicio a Clientes, Valor Agregado, Rol Gerencial en la Dirección, Planificación y Motivación además de Actualización informática a todo el personal. Se brindara el apoyo para los empleados que deseen superarse en instituciones particulares de educación. Concediéndoles los respectivos permisos, siempre y cuando esto no altere el buen funcionamiento de la empresa. La rotación de personal es una de las mejores estrategias para que el personal no se siente indispensable. Por lo tanto se procederá a realizar la rotación del personal cada semestre en áreas afines donde haya desempeñados sus funciones. Diseñar un sistema de evaluación para los planes de capacitación. 	<p>Anualmente.</p> <p>Permanentemente</p> <p>.</p> <p>Semestralmente.</p> <p>Semestralmente.</p>	<p>Jefatura y Dirección.</p>	<p>.....</p>
	<p>Cursos – Talleres de acoplamiento y motivación</p>	<ul style="list-style-type: none"> La dirección de la empresa tendrá la responsabilidad de integrar el personal que esta a su cargo para un mejor desempeño de la misma; a través de reuniones sociales deportivas y culturales en fechas importantes en el calendario laboral. Realizar seminarios de autorrealización mediante un motivador profesional que eleve el autoestima de todo el personal. 	<p>Anualmente.</p> <p>(Navidad, día del trabajo)</p> <p>Anualmente.</p>	<p>Jefatura.</p>	<p>\$ 400</p>
	<p>Delegar funciones y responsabilidades a todo el personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones se deben tomar lo más alto necesario y lo más bajo posible El jefe de la empresa hará cumplir con el manual de funciones y responsabilidades, para que ningún empleado deslinde su trabajo. 	<p>Permanentemente.</p> <p>Permanentemente.</p>	<p>Jefatura.</p>	<p>.....</p>
	<p>Mejorar el sistema de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Dar mayor apertura a los subalternos, para determinar las falencias que se vayan presentando en el transcurso de la vida de la empresa. La apertura para con los empleados se la realizara frecuentemente y en especial en los eventos tanto sociales, culturales y deportivos que la empresa realice. <p>Colocar un buzón que permita recibir sugerencia y recomendaciones</p>	<p>Permanentemente.</p> <p>Una semana.</p>	<p>Jefatura.</p>	<p>\$ 20</p>
			<p>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL</p>		

FUENTE :		
a) DATOS DEL ANÁLISIS DE LA EMPRESA		
b) CORSEDI: CORPORACION DE SERVICIOS EMPRESARIALES	DURACION CURSO Nº horas	COSTO en dólares Al 20 de Agosto del 2001
❖ TECNICAS Y CIERRE DE VENTAS	12	\$ 240+IVA
❖ EXCELENCIA EN LA ATENCION Y SERVICIO AL CLIENTE	10	\$ 220+IVA
❖ VALOR AGREGADO	06	\$ 190+IVA
❖ EL ROL GERENCIAL (LA DIRECCION, PLANIFICACION Y MOTIVACION)	16	\$ 360+IVA
❖ ACTUALIZACION INFORMATICA	20	\$ 40+IVA
❖ MANEJO DEL SISTEMA	20	\$ 200
Número de participantes en cada curso: 20		
c) PROTELCCOTELSA S.A.	COSTO en dólares	
MODULOS DE CONTABILIDAD, VENTAS, FACTURACION y RESULTADOS.	\$ 4674 (al 04 de Julio del 2001.)	
d) REDEMAX	COSTO en dólares.	
COMPUTADORAS CLONADAS PEINTUM III	\$ 8000 (10 computadoras) Al 10 de Agosto del 2001.	
Proformas validas para el presente año.		
ELABORADO POR: El autor.		

CUADRO N° 23									
FLUJO DE CAJA PROYECTADO									
Para el Comisariato. FAE - LATACUNGA									
DETALLE	Año 2000	Proy. Año 2001	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
VTAS BRUTAS	231953.70	237417.50	243010.00	248734.23	254593.31	260590.39	266728.75	273011.69	
COSTO DE VTAS	226290.06	221985.36	227214.35	232566.51	238044.74	243652.02	249391.38	255265.93	
UTILIDAD BRUTA	5663.64	15432.14	15795.65	16167.73	16548.57	16938.38	17337.37	17745.76	
GASTOS FIJOS ASIGNADOS	7328.42	7501.05	7677.74	7858.59	8043.70	8233.18	8427.11	8625.62	
COSTO DEL PROYECTO									
Técnicas y cierre de ventas			268.80	309.12	355.49	408.81	470.13	540.65	
Excelencia en la atención y servicio a clientes			246.40	283.36	325.86	374.74	430.96	495.60	
Valor agregado			212.80	244.72	281.43	323.64	372.19	428.02	
El Rol Gerencial; La Dirección, Planificación y Motivación			403.20	463.68	533.23	613.22	705.20	810.98	
Sistema computacional.			4674.00		5655.54		6843.20		
Reequipamiento y actualización de computadoras			8000.00					12884.08	
Cursos de funcionamiento del manejo del sistema.			200.00	230.00	264.50	304.18	349.80	402.27	
Actualización Informática			44.80	51.52	59.25	68.14	78.36	90.11	
Reuniones sociales con ejecutivos			200.00	230.00	264.50	304.18	349.80	402.27	
Seminarios de autorrealización			400.00	460.00	529.00	608.35	699.60	804.54	
Buzón que permita recibir sugerencia y recomendaciones			20.00					40.23	
total inversión:			14670.00	2272.40	8268.80	3005.25	10299.24	16898.75	
UTILIDAD	(1664.78)	7931.09	(6552.09)	6036.74	236.06	5699.95	(1388.99)	(7778.61)	
FLUJO TOTAL	(1664.78)	6266.31	(285.77)	5750.96	5987.02	11686.97	10297.99	2519.38	
FUENTE:									
COSTO DE VTAS = VTAS BRUTAS – UTILIDAD (6.5%)									
ESTADO DE RESULTADOS COMISARIATO FAE LATACUNGA									
TASAS DE VARIACION ANUAL (sucres de 1975)									
CONSUMO FINAL TOTAL (hogares)									
1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	
2.5	2.5	2.3	2.5	2.9	2.2	1.9	2.4	2	
promedio de las tasas							2.36		
INFORMACION ESTADISTICA MENSUAL Agosto 31 de 2000 - FOLLETO N° 1.782. - BANCO CENTRAL DEL ECUADOR									
Incremento promedio de consumo anual: 2.36% = incremento de Ventas y Gastos									
Gasto inversión para el año 0: CORSEDI, PROTELCOTELSA, REDEMAX.									
Porcentaje de asignación presupuestaria para la inversión: 10% de incremento anual									
ELABORADO POR: el Autor.									

5.6. Mapa Estratégico.
GRAFICO N°05

MAPA ESTRATEGICO
ALMACEN Y COMISARIATO FAE – LATACUNGA.
HACIA LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

OBJETIVOS

Brindar un servicio social responsable.
Consolidar el crecimiento.
Aumentar la productividad.
Capacitar a empleados.
Desarrollar un mejor nivel tecnológico.
Incrementar la gestión administrativa.

POLITICAS

- Brindar un excelente servicio de calidad
- Comercializar buenos productos que satisfagan las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Evaluación permanente de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Investigar constantemente el entorno
- Examinar acciones e innovaciones de la empresa.
- Establecer una rentabilidad justa y equitativa que permita el normal desenvolvimiento de la empresa
- Cada uno de los empleados debe asumir la responsabilidad que le compete
- Ofrecer calidad en los procedimientos, calidad en la gestión administrativa, y en especial en la atención al cliente.
- Innovar productos de acuerdo a las aspiraciones de nuestros clientes.
- Desarrollo intelectual para sus trabajadores.
- Contratar personal estrictamente necesario
- Una justa retribución por su trabajo.
- Consolidar la cultura de compromiso y lealtad institucional.
- El cumplimiento de sus obligaciones frente al Estado.
- Negociar con proveedores exclusivos

METAS.

Optimizar los recursos que posee.
Fortalecer la presencia de la empresa
Desarrollar el plan estratégico de la cultura de la calidad.
Incorporar tecnología de punta.

HACIA EL 2005

- Incrementar el mercado meta.
- Incrementar los productos y servicios que se ofrece.

MANIOBRAS.

- Primero el cliente.
- Capacidad gerencial de jefatura
- Estabilidad y desarrollo del personal.
- Fortalecer valores humanos.
- Comprometimiento del personal

HACIA EL 2002.

- Atención continua.
- Trato personalizado.
- Suministro de productos variados.

VISION

SER UNA EMPRESA DE ALTA RENTABILIDAD, COMPETITIVIDAD Y AUTOGESTION; RECONOCIMIENTO, PRESTIGIO, CONFIANZA Y CREDIBILIDAD

MISION

SATISFACCION PLENA DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES
PROPORCIONAR BIENESTAR SOCIAL A TRAVES DE LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE LA MEJOR CALIDAD Y AL MÁS BAJO PRECIO.
DESARROLLO INTEGRAL Y EQUITATIVO DE SU TALENTO HUMANO
NIVELES DE RENTABILIDAD Y PRODUCTIVIDAD QUE PERMITAN LA RETRIBUCIÓN JUSTA A LA INSTITUCION.

PRINCIPIOS

- Calidad Total**, compromiso y responsabilidad de todo el personal de la empresa en hacer las cosas con calidad y en especial en la atención al cliente.
- Productividad**, en el sector de prestación de servicios, a través de eficiencia que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades
- **Competitividad**, altos estándares de eficiencia, a través de la evaluación permanente de los productos y servicios que ofrece,
- **Rentabilidad**, una rentabilidad justa y equitativa que permita el normal desenvolvimiento de la empresa
- **Desarrollo de sus trabajadores**, en su bienestar, en el mejoramiento de la calidad de vida, y en una justa retribución por su trabajo.
- **Responsabilidad, lealtad y compromiso** con sus metas, motivación para el logro de sus resultados enmarcados en el respeto mayor cordialidad, y en un buen ambiente de trabajo.
- **Responsabilidad social**, a través del cumplimiento de sus obligaciones frente al Estado.
- **Negociación**, justa y equitativa con sus proveedores y otros socios comerciales, reconociendo sus mutuos interés.

CAPITULO VI MONITOREO ESTRATEGICO.

6.1. CORPORATIVO.

6.1.1. RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

6.1.2. CRECIMIENTO.

6.1.3. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

6.1.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

6.2. FUNCIONAL

6.2.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA.

6.2.2. EFICACIA.

6.2.3. EFICIENCIA.

6.2.3.1. CRECIMIENTO DE VENTAS.

6.2.3.2. DESARROLLO DEL SERVICIO.

6.2.3.3. ROTACIÓN

6.2.3.4. DESERCIÓN DE CLIENTES.

6.2.4. EQUIDAD.

6.2.4.1. COLABORADORES.

6.2.4.2. COMUNIDAD.

6.2.4.3. ESTADO.

6.2.5. IMPACTO.

6.2.5.1. FUNDAMENTALES O COMPETITIVOS.

6.2.5.2. IMPACTO CAUSALES.

6.2.6. ACTIVIDAD.

6.3. OPERATIVO.

CAPITULO VI

MONITOREO ESTRATEGICO.

Uno de los objetivos fundamentales de un proceso de planeación estratégica es la creación y desarrollo de una manera de PENSAR ESTRATEGICA y por, tanto una CULTURA ESTRATEGICA que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, proactiva y anticipatoria del entorno en que se desempeña la organización.

La creación de esta cultura requiere de un seguimiento y monitoría permanente en la ejecución y ajuste oportuno del plan estratégico. Por ello, se recomienda diseñar un sistema de seguimiento y monitoría, con base en los índices de gestión para que mida periódicamente la ejecución del plan y anticipe los ajustes que éste requiera, con el fin de adaptarse en forma oportuna y anticipada a los cambios y desafíos que le genera su entorno.

La monitoría y seguimiento debe realizarse al nivel corporativo, funcional y operativo.

6.1. Corporativo.

Debe realizarla el presidente o gerente de la empresa con sus colaboradores inmediatos, en nuestro caso esta área se destina única y exclusivamente a la Jefatura del Almacén y Comisariato FAE – Latacunga.

El señor Jefe de dicha institución calificará el avance da la institución a través de índices de gestión corporativos, o MACRO-INDICES, que son el resultado global de la gestión en

las unidades estratégicas y operativas. Que permiten monitorear el comportamiento total de la organización; estos índices podemos clasificarlos en los siguientes:

- **Rentabilidad.**
- **Crecimiento.**
- **Participación en el mercado.**
- **Satisfacción del cliente.**

6.1.1. Rentabilidad de la organización.

Evalúa la eficiencia y efectividad de la organización con base en los rendimientos generados por ventas e inversión.

- Rentabilidad sobre ventas; conocido como margen neto, además de mostrarnos el monto unitario de utilidades que se obtiene por cada dólar de ventas, sirve también para determinar el margen promedio en que opera toda la industria a que pertenece el emisor; se calcula mediante la división de la utilidad neta sobre las ventas.

CUADRO N° 24

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS = utilidad neta/ ventas						
INDICES REALES						
	20 ENE al 30 JUN/98	01 JUL al 31 DIC/98	16 ENE al 28 JUN/99	01 JUL al 31 DIC/99	01 JUL al 20 NOV/00	20 NOV al 30 DIC/00
UTILIDAD NETA	640.84	2,225.49	3,441.18	4,024.41	923.67	(612.37)
VENTAS NETAS	18,965.21	34,650.98	54,072.85	77,032.65	80,043.69	35,933.16
Rentabilidad/vtas.	3.38%	6.42%	6.36%	5.22%	1.15%	-1.70%
					Indice promedio = 3.47%	
INDICES PROYECTADOS						
Años	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD	(6552.09)	6036.74	236.06	5699.95	(1388.99)	(7778.61)
VTAS BRUTAS	243010.00	248734.23	254593.31	260590.39	266728.75	273011.69
	-2.70%	2.43%	0.09%	2.19%	-0.52%	-2.85%
					Indice promedio = -0.23%	

FUENTE: Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado.
ELABORADO POR: El autor.

Cabe indicar que el Proyecto a seguir tendrá factibilidad pese a tener un índice de rentabilidad sobre ventas en promedio negativo; esto se debe a que las ventas son proyectadas en tan solo un 2.5% de incremento considerándose como un escenario negativo, y; a demás en el mismo periodo de proyección del proyecto se efectúan dos veces gastos elevados por la adquisición de equipos computacionales tanto en el año cero como en el año cinco, por esta razón el índice es negativo. Si solo calculáramos hasta el año cuarto, año final de vida útil de estos equipos, se reflejara un índice positivo igual al 0.30. en tal virtud se recomienda que este indicador sea el mínimo a obtenerse y por el contrario sea el índice promedio real del 3.47% de la rentabilidad sobre ventas como meta base a seguir.

- Rentabilidad sobre el patrimonio; muestra la relación de la ganancia que tuvo la empresa en el ejercicio frente al patrimonio. Es decir, representa la creación de valor por las operaciones con respecto a la inversión. Se calcula mediante la división entre la utilidad neta sobre el patrimonio.

CUADRO N°25

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO util net / patrimonio						
	26-Jun-98	31-Dic-98	30-Jun-99	31-Dic-99	20-Nov-00	30-Dic-00
UTILIDAD EJERCICIO	640.84	2,225.49	3,441.18	4,024.41	923.67	(612.37)
PATRIMONIO	6,480.57	10,856.40	14,377.67	18,505.89	33,960.86	33,384.42
	9.89%	20.50%	23.93%	21.75%	2.72%	-1.83%
	Indice promedio = 12.83%					

FUENTE: Balances Generales del Comisariato.
ELABORADO POR: El autor.

Como se pueda apreciar la empresa ha tenido en promedio un 12.83% de ganancia frente al patrimonio, y por ser una empresa con misión social, consideramos que este indicador debe mantenerse y no sobrepasar la barrera del 10% para seguir obteniendo la calidad de servicio social.

- Rendimiento de los activos fijos; muestra la relación de los activos con respecto a las utilidades. Es decir mide la eficiencia de los activos fijos para producir utilidad y sirve para determinar la utilidad de los activos fijos. Se calcula mediante la división entre los activos fijos sobre la utilidad.

CUADRO N°26

	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS FIJOS					
	26-Jun-98	31-Dic-98	30-Jun-99	31-Dic-99	20-Nov-00	30-Dic-00
UTILIDAD EJERCICIO	640.84	2,225.49	3,441.18	4,024.41	923.67	(612.37)
ACTIVOS FIJOS	2,092.32	2,092.32	4,247.88	4,585.63	4,716.37	4,716.37
	30.63%	106.36%	81.01%	87.76%	19.58%	-12.98%
	Indice promedio = 52.06%					

FUENTE: Balances Generales del Comisariato.
ELABORADO POR: El autor.

El 52.06% de rentabilidad sobre activos fijos no refleja la realidad de la empresa, puesto que en los balances no toman en cuenta el edificio, lo cual reduciría considerablemente, por esto se recomienda incluir su parte proporcional, para así obtener un indicador real.

- Rendimiento de los activos; muestra la relación de los activos con respecto a las utilidades. Es decir mide la eficiencia de los activos fijos para producir utilidad y sirve para determinar la utilidad de los activos fijos. Se calcula mediante la división entre los activos sobre la utilidad.

CUADRO N°27

	RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTAL					
	26-Jun-98	31-Dic-98	30-Jun-99	31-Dic-99	20-Nov-00	30-Dic-00
UTILIDAD EJERCICIO	640.84	2,225.49	3,441.18	4,024.41	923.67	(612.37)
TOTAL ACTIVO	22,608.25	43,952.13	55,657.94	75,798.34	128,615.23	134,415.83
	2.83%	5.06%	6.18%	5.31%	0.72%	-0.46%
	Indice promedio = 3.28%					

FUENTE: Balances Generales del Comisariato.
ELABORADO POR: El autor.

El indicador promedio de la rentabilidad sobre todos los activos que ha obtenido la empresa, se considerará como base para partir con el mejoramiento de la eficiencia de los mismos.

- Margen Bruto de Utilidades; Mide el porcentaje de las ventas que está disponible para cubrir los gastos, intereses, impuestos y rendimiento. El Margen bruto sirve para determinar el porcentaje de ventas que representan utilidades antes de los gastos de la empresa emisora. Se calcula las utilidades brutas sobre las ventas.

CUADRO N°28

MARGEN BRUTO DE UTILIDADES util brutas / vtas. INDICES REALES

	20 ENE al 30 JUN/98	01 JUL al 31 DICI/98	16 ENE al 28 JUN/99	01 JUL al 31 DIC/99	01 JUL al 20 NOV/00	20 NOV al 30 DIC/00
UTILIDAD BRUTA	1,132.23	2,368.27	4,097.97	5,905.43	2,724.28	106.98
Ventas	18,969.21	34,752.14	54,076.63	77,032.65	80,043.69	35,933.16
margen bruto de util	5.97%	6.61%	7.58%	7.67%	3.40%	0.30%
						Indice promedio = 5.26%
INDICES PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	15,795.65	16,167.73	16,548.57	16,938.38	17,337.37	17,745.76
VTAS BRUTAS	243,010.00	248,734.23	254,593.31	260,590.39	266,728.75	273,011.69
margen bruto de util	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%
						Indice promedio = 6.50%

FUENTE: Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado.

ELABORADO POR: El autor.

Como se puede observar y dando valides a su objetivo de bienestar social la empresa no puede marginarse un índice mayor del 6.5% para continuar con su labor, de entidad que no persigue fines de lucro, sino un crecimiento sostenido.

6.1.2. Crecimiento.

Mide la capacidad de la empresa para mantener su posición financiera.

- Crecimiento de las ventas; mide el aumento porcentual anual de las ventas totales.

- Crecimiento de la utilidad neta; compara el aumento porcentual anual de las utilidades netas.

CUADRO N°29 CRECIMIENTO

CRECIMIENTO DE LAS VENTAS						
	20 ENE al 30 JUN/98	01 JUL al 31 DICI/98	16 ENE al 28 JUN/99	01 JUL al 31 DIC/99	01 JUL al 20 NOV/00	20 NOV al 30 DIC/00
Ventas	18,969.21	34,752.14	54,076.63	77,032.65	80,043.69	35,933.16
		83.20%	55.61%	42.45%	3.91%	-55.11%
						Indice promedio 26.01%
CRECIMIENTO PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
VTAS BRUTAS	243,010.00	248,734.23	254,593.31	260,590.39	266,728.75	273,011.69
Variación porcentual:		2.36%	2.36%	2.36%	2.36%	2.36%
						Indice promedio =2.36%
CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES						
	26-Jun-98	31-Dic-98	30-Jun-99	31-Dic-99	20-Nov-00	30-Dic-00
UTILIDAD EJERCICIO	640.84	2,225.49	3,441.18	4,024.41	923.67	(612.37)
		247.28%	54.63%	16.95%	-77.05%	-166.30%

	CRECIMIENTO PROYECTADO					Indice promedio = 15.10%
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD	(6552.09)	6036.74	236.06	5699.95	(1388.99)	(7778.61)
Variación porcentual:		192.13%	-96.09%	2314.60%	-124.37%	-460.02%
						Indice promedio = 365.25%

FUENTE: Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado.

ELABORADO POR: El autor.

Los índices proyectados son efectuados desde una perspectiva negativa para de esta manera mostrar la factibilidad del proyecto y obtener una holgura para su mejor aplicación.

6.1.3. Participación en el mercado.

Mide el grado de participación que tiene la empresa en el mercado local y, proyecta la participación que desea obtener tras la implantación del plan estratégico planteado.

El personal de toda la Base Aérea de la ciudad de Latacunga que es de alrededor de 580 empleados, percibe un ingreso mensual total de US\$ 165.000; Y el comisariato de la base, tiene un promedio de ventas mensuales de US\$ 20.000; se deduce que apenas el 12.12% de estos ingresos son destinados a la realizar compras en dicho comisariato. Si sabemos que todas las personas destinan un 40% de sus ingresos para la alimentación. Tenemos la perspectiva; que, con la implantación del presente proyecto incrementaremos el gasto para con el comisariato a un 14% como demanda mínima del personal de toda la base.

En relación con el mercado general de la ciudad de Latacunga, El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, según consta en el cuadro N° 04 del Capítulo II posee un 12% de participación de dicho mercado, ubicándose en un cuarto lugar por debajo del AKI SUR, EL AKI NORTE Y COMISARIATOS MAYA, el objetivo tras implantar el presente proyecto es superar el porcentaje de participación del comisariato Maya el cual posee un 15% y ubicarse en un tercer lugar dentro de los comisaratos de Latacunga.

6.1.4. Satisfacción del cliente.

Toda empresa se debe y es para su cliente, por tal razón es indispensable no trabajar en una forma empírica como se ha venido trabajando, y obtener evaluaciones sistemáticas y permanentes que el cliente realice sobre el servicio que recibe; y de igual manera realizar evaluaciones del clima

organizacional, para determinar los factores claves de satisfacción del cliente interno.

El Almacén y Comisariato FAE-Latacunga no tiene registro de estas evaluaciones por lo tanto es necesario implantar una LIBRETA DE CALIFICACIONES, que será el producto de las investigaciones sobre el cliente y nos servirá para un seguimiento y evolución de estas evaluaciones.

A continuación se expondrán los índices base obtenidos mediante una encuesta y que servirán para partir como base de la libreta de calificaciones.

CUADRO N°30

SATISFACCION DEL CLIENTE		
CLIENTE EXTERNO		
COMISARIATO	SI	NO
SATISFACCION DEL SERVICIO	63%	37%
SATISFACCION DE LOS PRODUCTOS	59%	41%
ALMACEN	SI	NO
SATISFACCION DEL SERVICIO	83%	17%
SATISFACCION DE LOS PRODUCTOS	67%	33%
CLIENTE INTERNO		
SATISFACCION CON AL AMBIENTE DE TRABAJO		
SÍ	ALGUNAS VECES	NO
21.05%	47.37%	31.58%

FUENTE: Encuestas internas de la empresa.

ELABORADO POR: El autor.

6.2. Funcional

Debe crear sistemas de medición y control por parte de las unidades estratégicas del negocio es decir los departamentos de: comercialización-mercadeo, contabilidad, informática tanto del área del almacén como del comisariato.

6.2.1. Ejecución presupuestaria.

El presupuesto es el punto de partida en la planeación de una gestión empresarial. Debe reflejar los objetivos, metas y los programas de una organización, dicha estrategia conducirá al desempeño de la misión y al logro de la visión a largo plazo. Por ello, y con razón se afirma que, el presupuesto es el PLAN ESTRATEGICO de la compañía.

La ejecución eficiente y eficaz del presupuesto es, por tanto, el índice de gestión clave y fundamental de la organización; el cual se comprobaba realizando comparaciones de ejecución entre lo presupuestado y lo ejecutado en términos de Ingresos, Costos y Gastos.

En el Area del Comisariato lamentablemente no se cuenta con un presupuesto lo cual impide el realizar una comparación efectiva de lo realizado. En cambio en el Area del Almacén detallamos a continuación el presupuesto de gastos para el año 2.000 y su ejecución sobre saldos.

CUADRO N°31

DETALLE DE GASTOS EFECTUADOS CON EL PRESUPUESTO DEL 2000			
RUBRO	PRESUPUESTADO	EJECUTADO	SALDO
MUEBLES Y ENSERES	560.00	0.00	560.00
GASTOS SERVICIOS			
VIATICOS EN EL PAIS	72.00	171.76	(99.76)
TELEFONO	200.00	0.00	200.00
IMP. Y REPRODUCCION	20.00	19.80	0.20
MANT/REPARACION MOBILIARIO	40.00	19.79	20.21
MANT/REPARACION MAQ/EQUIP	40.00	17.79	22.21
MANT/REPARACION EDIF/LOCAL	240.00	19.95	220.05
MANT/REPARACION INSTALACION	40.00	0.00	40.00
GASTOS SUMINISTROS Y MATERIALES			
UTILES DE OFICINA	148.00	59.48	88.52
UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	80.00	105.36	(25.68)
COMBUSTIBLE	240.00	100.36	139.64

MISCELANEOS	128.00	21.66	106.34
ALIMENTOS Y BEBIDAS	96.00	64.78	31.22
ACTIVIDADES SOCIALES	120.00	190.08	(70.08)
TOTALES	2,024.00	1351.13	672.87

FUENTE: Anexos del balance del Almacén.

ELABORADO POR: El autor.

Al comparar entre lo ejecutado y lo programado nos damos cuenta que apenas un 66.67% se cumple con el presupuesto. Por eso se recomienda realizar un presupuesto más real y cumplirlo en un mínimo del 85%.

6.2.2. Eficacia.

Realizar bien las cosas

La eficacia mide la razón de rendimiento obtenido sobre los recursos utilizados. Constituyendo la eficiencia en el índice que nos demuestra que tan bien se realizan las actividades en la empresa.

En otras palabras, la eficacia integra factores que suelen expresarse en unidades cuantitativas como dólares, horas, porcentajes, etc. A continuación expondremos los principales índices del proyecto propuesto para poder analizar su eficacia.

- Índice de rentabilidad de la inversión;
- Índice de rentabilidad neta de la inversión
- Índice de rentabilidad neta de ventas.
- Margen bruto de utilidades

CUADRO N° 32 INDICES PROYECTADOS

	INDICE DE RENTABILIDAD DE LA INVERSION					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VTAS BRUTAS	243,010.00	248,734.23	254,593.31	260,590.39	266,728.75	273,011.69

Total inversión:	14,670.00	2,272.40	8,268.80	3,005.25	10,299.24	16,898.75
ind rent/inv	16.57	109.46	30.79	86.71	25.90	16.16
					índice promedio =	47.60
INDICE DE RENTABILIDAD NETA DE LA INVERSION						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UTILIDAD	(6,552.09)	6,036.74	236.06	5,699.95	(1,388.99)	(7,778.61)
Total inversión:	14,670.00	2,272.40	8,268.80	3,005.25	10,299.24	16,898.75
ind rent neta / inv	-44.66%	265.65%	2.85%	189.67%	-13.49%	-46.03%
					índice promedio =	59.00%
INDICE DE RENTABILIDAD NETA DE VTAS DE LA INVERSION						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD	(6552.09)	6036.74	236.06	5699.95	(1388.99)	(7778.61)
VTAS BRUTAS	243010.00	248734.23	254593.31	260590.39	266728.75	273011.69
	-2.70%	2.43%	0.09%	2.19%	-0.52%	-2.85%
					Indice promedio:	-0.23%
MARGEN BRUTO DE UTILIDADES.						
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD BRUTA	15,795.65	16,167.73	16,548.57	16,938.38	17,337.37	17,745.76
VTAS BRUTAS	243,010.00	248,734.23	254,593.31	260,590.39	266,728.75	273,011.69
	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%	6.50%
					Indice promedio =	6.50%

FUENTE: Flujo de Caja Proyectado.

ELABORADO POR: El autor.

La eficacia que muestra el proyecto a través de los indicadores de rentabilidad demuestran la factibilidad del mismo, por esta razón recalamos que las ventas brutas como la utilidad, en relación con el total de la inversión nos denotan indicadores positivos.

La rentabilidad neta sobre las ventas en si demuestra, que pese a tener un indicativo negativo el proyecto según el flujo de caja proyectado es viable. Y no puede en sí incrementar su margen bruto de utilidades del 6.5% para continuar con su labor social.

6.2.3. Eficiencia.

Con la mínima cantidad de recursos.

Los índices de eficiencia miden el grado en que se alcanzaron los objetivos o metas de una organización, sin tener en cuenta los recursos empleados. Se expresan en términos cuantitativos, pero no miden la eficacia en la utilización de los recursos. Sirven

6.2.3.1. Crecimiento de ventas.

Las ventas según nuestro proyecto son reflejadas en el cuadro N° 27 del presente capítulo, teniendo como índice promedio un incremento del 2.36% el cual consideramos conservador por la situación de crisis en la cual nos vemos enfrentados.

6.2.3.2. Desarrollo del servicio.

Si consideramos que el Almacén y Comisariato FAE-Latacunga tiene como producto principal su servicio el objetivo general de este proyecto es mejorar la atención que ofrecen sus empleados, elevar su nivel y conseguir eficiencia de los mismos, dando como resulta un nuevo y mejorado servicio, a través de los cursos de capacitación que sugerimos se realicen.

6.2.3.3. Rotación

En el cuadro N° 01 del Capítulo II se encuentran los productos de mayor rotación clasificados por línea. Y será política de la institución el conservar los productos que tengan un porcentaje superior del 25% según resultados que ofrece el sistema.

6.2.3.4. Deserción de clientes.

Los clientes que han abandonado realizar sus compras en el comisariato y almacén son aquellos empleados militares que han obtenido su pase, el índice de traslado del personal en toda la base del Ala es del 12.93% anual, pero cabe resaltar que estas vacantes son reemplazadas por nuevo personal de otras base los cuales se convierten en potenciales nuevos consumidores. Con relación al público en general por las normativas que tiene esta institución militar lamentablemente son pocas las que pueden ingresar y en tal virtud poco es el grado de deserción de la clientela.

6.2.4. Equidad.

La equidad mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que la organización retribuye a sus grupos de interés: Fuerza Aérea, Colaboradores, Sociedad, El Estado.

6.2.4.1. Colaboradores.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, brinda un servicio de capacitación de acuerdo a las necesidades y nunca ha seguido una secuencia del número y la frecuencia con que se ha ofrecido estos cursos, por eso es necesario que se implemente una dotación de cursos en un promedio de por los menos una vez cada año. Como consta en el flujo de caja proyectado, los cursos que proponemos se deben seguir para la ejecución del proyecto, su respectivo cronograma y costos. Así como la estabilidad laboral y un mayor enlace de los empleados del Almacén y Comisariato, con los demás de la base Aérea.

6.2.4.2. Comunidad.

La organización a la cual estamos estudiando tiene como objetivo brindar un servicio social responsable, es por esta razón, su servicio lo realiza como una inversión de un programa social por parte de la Fuerza Aérea a sus miembros. A través de la comercialización de productos a bajo precio, en inclusive en parte subsidiados. Claro esta, recalcar que este servicio no es para toda la comunidad; Por lo tanto, se debe monitorear el porcentaje de utilidad cargada en los productos del área del comisariato el cual no debe exceder de un 6.5%, considerando lo más bajo posible, sin que esto redunde en la quiebra de esta área. En cuanto al almacén el índice que se apreciara será el índice de rotación de mercadería para el consumo de los clientes puesto que sus productos son realmente bajos en sus precios de venta.

6.2.4.3. Estado.

La organización por ser un ente jurídico y reconocido cumple con todas las obligaciones que demanda el Estado, a demás de pertenecer a una entidad de

seguridad y control no debe desestimar el honor y la reputación que encierran el cumplir a cabalidad el papel de venerar al Estado a través de su fiel cumplimiento a todas sus normas.

El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga por el hecho de que utiliza recursos públicos, está regulada y vigilada por la Contraloría General de Estado; en tal virtud, debe cumplir entre otras disposiciones con:

- Ley orgánica de la Administración Financiera y Control.
- Ley de Régimen Tributario Interno y sus Reglamentos.
- Ley de contratación Pública y reglamento.
- El Reglamento general de Bienes del Sector Público.
- El Reglamento de Caucciones.
- El reglamento de Responsabilidades.
- Normas técnicas de Control Interno.
- Normas, Principios, Políticas y Técnicas de Contabilidad y Presupuesto aplicables al sector Público.

6.2.5. Impacto.

Los índices de impacto son un grupo de índices que como su nombre lo dice tienen un impacto fundamental en el éxito de sus negocios, por lo tanto, se deben monitorear en forma permanente.

6.2.5.1. Fundamentales o competitivos.

Son aquellos índices que la empresa debe monitorear en forma permanente como condición para mantener su competitividad.

Los índices fundamentales son cuatro:

- Índice de rentabilidad que es el resultado de la eficiencia y eficacia organizacional, lo debe generar el análisis de productividad de la compañía. A continuación se establecerán estándares con los cuales se partirá, para el control de la ejecución del proyecto.

CUADRO N° 33

PRODUCTIVIDAD DE EMPLEADOS.			
	Cientes /hora	Numero empleados	Índice Clientes / empleados
Almacén.	50	8	6.25
Comisariato.	62	9	6.89

FUENTE: Información interna de la empresa.

ELABORADO POR: El autor.

A demás se considerará los índices de rentabilidad proyectados en el cuadro N° 30 como base para el desenvolvimiento de toda la empresa.

- Índice de satisfacción del cliente interno-externo, debe ser el producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe el cual permita ESCUCHAR al cliente, recibir su evaluación y MEDIR la satisfacción con el servicio que recibe, que según el cuadro N° 28 obtenemos un promedio de aceptación del 73% de toda la empresa. Además de evaluar el clima organizacional de la empresa, donde solo un 21.05% de satisfacción con el ambiente de trabajo. El propósito es incrementar estos índices tras la implantación del proyecto en proporción a la ejecución del mismo.

- Índice de competitividad es el resultado de un análisis sistemático de la competencia. En el cual se compara con ella.

CUADRO N° 34

INDICE DE COMPETITIVIDAD		
	PARTICIPACION EN EL MERCADO	INDICE DE LA COMPETENCIA
AKI SUR	32%	2.67
AKI NORTE	24%	2.00
MAYA	15%	1.25
FAE	12%	1.00
ESPE	10%	0.83
ROSIM	06%	0.50

FUENTE: Información externa de la empresa.

ELABORADO POR: El autor.

En tal virtud y de acuerdo a las proyecciones de participación en el mercado, esta empresa deberá ubicarse en un tercer lugar dentro del mercado de Latacunga por encima del comisariato Maya y de la ESPE y por debajo de los supermercados del AKI los cuales son muy difíciles de superar.

6.2.5.2. Impacto causales.

Son aquellos índices que se generan por aquellos factores internos o externos que producen satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los índices fundamentales.

Los índices de impactos causales que la organización deberá implantar son los siguientes:

- Indices de reclamos.

N° personas con reclamo por mal estado de la mercadería	Almacén 3	Comisariato 4
<hr/> N° total de personas	<hr/> 100	<hr/> 100
N° personas con reclamo por mal servicio	Almacén 5	Comisariato 7
<hr/> N° total de personas	<hr/> 100	<hr/> 100

- Indices de devoluciones.

N° personas que efectuaron una devolución	Almacén 3	Comisariato 3
<hr/> N° total de personas	<hr/> 100	<hr/> 100

- Indices de desperdicios o productos caducados

Monto total de devoluciones	Comisariato 549.58
<hr/> Monto total en bodega	<hr/> 10799.79

- Indices de cartera vencida.

	Ago.	Comisariato Sept.	Oct.
N° de personas que adeudan al Comisariato	3	9	8
N° de personas que se les brindo crédito	350	513	470

CUADRO N° 35

INDICES ESTANDAR DE IMPACTO CAUSALES		
	ALMACEN	COMISARIATO
INDICE RECLAMOS POR SERVICIO	5.00 %	7.00 %
INDICE DE RECLAMOS POR PRODUCTOS	3.00 %	4.00 %
INDICE DE DEVOLUCIONES	3.00 %	3.00%
INDICE DE PRODUCTOS CADUCADOS	_____	5.09 %
INDICE DE CARTERA VENCIDA	_____	1.45%

FUENTE: Información interna de la empresa.
ELABORADO POR: El autor.

Con los índices obtenidos tras las investigaciones mediante encuestas en el comisariato y el almacén, los mismos que reflejan una aceptable satisfacción por parte del cliente, pero es necesario mejorar y por esto después de la implantación del proyecto, pretendemos reducir estos índices en un máximo de 2 puntos porcentuales y con relación a la cartera vencida esta no debe sobrepasar de un punto porcentual condición necesaria para verificar el buen proceso del proyecto, y nos servirán de base para realizar una LIBRETA DE CALIFICACIONES para poder evaluar su desarrollo una vez implantado el mismo.

6.2.6. Actividad.

Las empresas no tienen la cultura de monitorear las actividades, ni de obtener índices de gestión en este campo. Por ello es muy frecuente escuchar como los eventos que se planean no se realizan. Los estudios que se aprueban no se contratan, ni se ejecutan.

Las reuniones que se planean no se hacen, se les cambia de fecha, no empiezan a la hora indicada. No terminan cuando deben terminar. No asisten los que debían asistir

y sin embargo no hay índices que permitan medir esta actividad gerencial. Dichas actividades se realizan generalmente con indisciplina. La bondad de obtener índices de las tareas gerenciales radica precisamente en la creación de una cultura de seguimiento y coordinación disciplinado de las actividades gerenciales, que han sido fijadas y, a las cuales se les ha definido un tiempo para su realización.

Las organizaciones planean un sinnúmero de actividades que no es posible controlar cuantitativamente, pero sí, en el tiempo su realización. Es posible por tanto, controlar la desviación en el tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución. Por tanto, es imprescindible al final de un ciclo comparar entre cada una de las actividades realizadas vs las planeadas sean estas juntas directivas, eventos, cursos de capacitación.

- En la empresa que estudiamos se planifican las actividades de acuerdo a un memorando que se presenta a la dirección del Ala. De esta manera se observarán las actividades para el año 2001 si se realizaron o no.

CUADRO N° 36

ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2001		
Contratación de un informático.	Sí	
Contratación de una contadora para el comisariato	Sí	
Instalar un punto de vta. para el comisariato	Sí	
Implantar un sistema macro en el almacén.	Sí	
Reforzar seguridades en las instalaciones	Sí	
Adecuar el parqueadero y área de descarga.		No
Contratar 2 cajeras para el comisariato		No
Implantar un sistema de facturación e inventarios	Sí	
Instalar un punto de vta. Para el almacén	Sí	
Proceder a una rotación sistemática del personal.		No

FUENTE: Información interna de la empresa.

ELABORADO POR: El autor.

De esta manera podemos establecer como indicador estándar; que un 70% de las actividades planificadas se ejecutan. Considerando este índice como base para con la implantación del proyecto, y se elevar a un mínimo de un 80% de las actividades planificadas; A demás de realizar una secuencia de actividades más detalladas en todas las áreas necesarias.

6.3. Operativo.

Esta a cargo de las secciones de ventas y bodegas de las dos áreas tanto del Almacén como del Comisariato. En la sección de ventas se deberá tomar en cuenta los índices de satisfacción del cliente externo, la productividad de los empleados en relación con los estándares establecidos anteriormente. Para bodega se controlara por intermedio de los índices de rotación de productos y caducidad de los mismos. A demás para controlar su avance y desenvolvimiento en la planeación estratégica que se promulga.

Esto quiere decir que, el esquema de índices de gestión que se han descrito anteriormente debe repetirse en las secciones arriba mencionadas, lógicamente a nivel más micro. Lo cual hará mucho más eficiente y eficaz la tarea gerencial a través del diseño de índices de gestión en cascada.

CUADRO N° 37

RESUMEN DE INDICES.

INDICES FINANCIEROS	FORMULA	VALOR PROM ENE/98 - DIC/00
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}}$	3.47%
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{patrimonio}}$	12.83%
Rentabilidad sobre activos fijos	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos fijos}}$	52.06%

Rentabilidad sobre activos total	$\frac{\text{utilidad neta}}{\text{activo total}}$	3.28%
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{utilidades brutas}}{\text{ventas}}$	5.26%
Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Año 1 - Año 0}}{\text{Año 0}}$	26.01%
Crecimiento de utilidades	$\frac{\text{Año 1 - Año 0}}{\text{Año 0}}$	15.10%
satisfacción del cliente (servicio del comisariato)	$\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}}$	63%
satisfacción del cliente (productos del comisariato)	$\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}}$	59%
satisfacción del cliente (servicio del almacén)	$\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}}$	83%
satisfacción del cliente (productos del almacén)	$\frac{\text{clientes satisfechos}}{\text{total clientes}}$	67%

Productividad de los empleados (Almacén)	$\frac{\text{clientes}}{\text{N° empleados}}$	6.25
Productividad de los empleados (Comisariato)	$\frac{\text{clientes}}{\text{N° empleados}}$	6.89
Competitividad	$\frac{\text{clientes}}{\text{total mercado}}$	12%
Reclamos mal estado (Almacén)	$\frac{\text{N° de reclamos}}{\text{total clientes}}$	3%
Reclamos mal estado	$\frac{\text{N° de reclamos}}{\text{total clientes}}$	4%

(Comisariato)	total clientes	
Reclamos mal servicio (Almacén)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos}}{\text{total clientes}}$	5%
Reclamos mal servicio (Comisariato)	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de reclamos}}{\text{total clientes}}$	7%
Devoluciones	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de devoluciones}}{\text{total clientes}}$	3%
Desperdicios-Caducados (Comisariato)	$\frac{\text{monto de devol}}{\text{inventario}}$	5.09%
Cartera vencida	$\frac{\text{Personal adeudado}}{\text{Crédito otorgado}}$	1.45%
Actividades	$\frac{\text{act realizadas}}{\text{total act}}$	70%
Ejecución Presupuestaria	$\frac{\text{P. ejecutado}}{\text{P. presupuestado}}$	66.67%
Rentabilidad de la inversión	$\frac{\text{vtas brutas}}{\text{inversión}}$	47.60
rentabilidad neta de la inversión	$\frac{\text{utilidad}}{\text{inversión}}$	59%
Margen bruto de utilidades	$\frac{\text{utilidades brutas}}{\text{ventas}}$	6.50%
Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Año 1 - Año 0}}{\text{Año 0}}$	2.36%
Crecimiento de utilidades	$\frac{\text{Año 1 - Año 0}}{\text{Año 0}}$	365.25%

FUENTE: Información de la empresa.
ELABORADO POR: El autor.

7. CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. CONCLUSIONES.

7.2. RECOMENDACIONES.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1. Conclusiones.

- 7.1.1. El Almacén y Comisariato FAE – Latacunga, es una institución de Servicio Social, que brinda su servicio para beneficio del personal civil y militar de la base Aérea Latacunga en especial y demás miembros de las Fuerzas Armadas en general.
- 7.1.2. La empresa para promover el desarrollo socio económico de sus clientes, ofrece a demás de productos a precios bajos, productos de calidad y marca, que procuran satisfacer sus necesidades y expectativas.
- 7.1.3. La empresa al ser creada como una entidad de servicio a las Fuerzas Armadas, actúa bajo una legislación especial que favorece la adquisición de ciertas mercaderías, en especial del área del almacén; consistiendo ésta, en la exoneración de aranceles, impuestos y gravámenes.
- 7.1.4. Como resultado del análisis FODA, se ha llegado a concluir, que esta institución, cuenta con un gran número de oportunidades en el mercado, que comparadas con la envergadura de sus amenazas; le dan a la misma, muchas posibilidades de desarrollo en el mercado.
- 7.1.5. Para lograr cambios significativos en la organización los directivos deberán tomar muy en cuenta que en el Almacén y Comisariato, las fortalezas que

posee en comparación con sus debilidades son vulnerables, razón por la cual deberán superar estas debilidades para lograr dichos cambios.

- 7.1.6.** Dentro del Análisis Interno, los aspectos negativos en su mayoría lo constituyen la Capacidad Administrativa, puesto que su estructura vertical constituye una fijación de procesos de los cuales no pueden convergir; además que todas las anteriores administraciones, han sido realizadas por oficiales que no poseen el conocimiento y/o la experiencia en el campo Administrativo – Contable.
- 7.1.7.** Como resultado de la evaluación de la Matriz Externa - Interna. La empresa se encuentra en la posición de crezca y desarróllese. Lo que permite continuar con la labor de que viene desempeñando; este resultado se obtuvo a través de la evaluación promedio interna, como evaluación promedio externa.
- 7.1.8.** Del análisis realizado en la Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEEA), la empresa se encuentra situada en el cuadrante III, lo que nos indica que el Almacén y Comisariato tienen una posición Conservadora, esto significa que existe una estabilidad financiera, el mercado al cual pertenecen es estable y tiene poco crecimiento, lo que concuerda con el resultado de la Matriz de Política Directriz (MPD) que ubica a la empresa en el cuadrante Normal-Promedio, donde debe mantener sus posición con la expectativa de crecer en su propio mercado.
- 7.1.9.** El Análisis Estratégico realizado, permite establecer las Opciones Estratégicas que la empresa puede optar de acuerdo a los recursos disponibles tanto humanos, materiales y financieros, para hacer realidad sus objetivos institucionales.
- 7.1.10.** De acuerdo a la información obtenida acerca del recurso humano, se determino que se necesita capacitar al personal en cuanto a Técnicas y Cierre de Ventas, Excelencia en la Atención al Cliente, Valor Agregado, Rol

Gerencial y Actualización Informática en paquetes informáticos, como Windows, Word y Excel

7.2. Recomendaciones.

- 7.2.1.** El Almacén y Comisariato FAE- Latacunga, deberá aprovechar tanto su buena imagen como infraestructura para obtener el apoyo necesario en sus actividades y continuar brindando su servicio a sus clientes.
- 7.2.2.** El personal de la institución deberá ser flexible y adaptable a los cambios que se presenten en nuestra sociedad, con el fin de mejorar sus capacidades
- 7.2.3.** Concentrar las inversiones en los segmentos donde la redituabilidad es buena y el riesgo es bajo.
- 7.2.4.** Investigar constantemente el entorno para estar siempre al tanto de los cambios de los productos en el mercado.
- 7.2.5.** Examinar frecuentemente las acciones e innovaciones de la competencia tanto directa como indirecta, para mejorar nuestros productos y procedimientos y, añadir nuevos.
- 7.2.6.** Elaborar un Plan de adquisiciones sobre la base de los requerimientos de nuestros clientes, para atender sus preferencias.
- 7.2.7.** Mejorar los procesos de selección y contratación del personal, estrictamente necesario y adecuado; para contar con elementos capaces e involucrados que aporten al éxito de la organización.
- 7.2.8.** Diseñar Acciones para motivar y reconocer el trabajo de los empleados para promover su mejoramiento y entrega a la institución.

- 7.2.9.** Diseñar programas de desarrollo, capacitación y rotación del personal de acuerdo a requerimientos y necesidades previamente identificados.
- 7.2.10.** Optimizar los procesos de trámites para agilizar las compras de los clientes
- 7.2.11.** Establecer sistemas de comunicación más flexibles que permitan generar confianza y trabajo en equipo entre todo el personal
- 7.2.12.** Deberán implantarse nuevos sistemas de control en cada área para medir su rendimiento - efectividad y, poder aplicar acciones correctivas que mejoren el desempeño.
- 7.2.13.** La dirección y jefatura deberán realizar un cuidadoso estudio sobre la propuesta que contiene el Plan de Acción para aplicarse en la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.
- 7.2.14.** Se deberá actualizar el Plan de Acción, de acuerdo a los cambios que se presenten en el Medio Ambiente, a fin de diseñar o acoplar nuevas estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA.

BIBLIOGRAFÍA.

ALADI, **“Planificación Estratégica”**, Edit. 3D, Edic. Primera, Ecuador, 1996.

AROSEMANA, Guillermo, **“El análisis del entorno”**, Edic. Primera, Ecuador, 1999.

DRUCKER, Petter, **“Gerencia para el Futuro”**, Edit. Norma, Barcelona - Bogota, 1993.

GARCIA, Gary, **“Estrategias y Acciones Inmediatas para el fortalecimiento de las pequeñas y medianas Industrias”**, Revista EKOS, 1998.

GERRY, Jonson, KEVAN, Scholes, **“Dirección Estratégica”**, Edit. Prentice may, Edic. Primera, España, 1997.

GIRARDI, Yvan, **“Planificación Estratégica”**, Edit. Gestión Norsud Inc., Edic. Primera, Canadá, 1995.

GOODSTEIN, Leonard, NOLEN, Timothy, PFEIFFER, J. William, **“Planeación Estratégica Aplicada”**, Edit. McGraw Hill, Edic. Colombia, 1997.

HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA, R. C. P. **“Metodología de la investigación.”**, Edit. McGraw Hill, Edic. Primera, México, 1996.

HILL, L. Charles, **“Administración Estratégica”**, Edit. McGraw Hill, Edic. Tercera, Colombia, 1996.

KOTLER, Philip, **“Fundamentos de Mercadotecnia “**, Edit. Continental, México, 1980.

KOTLER, Philip, **“Dirección de Mercadotecnia “**, Edit. Continental, México, 1980.

LUDEVID, M. OLLE, M. **“Cómo crear su propia empresa”**, Edit. Alfaomega, Edic. Primera, España, 1991.

MINTZBERG, Henry, QUINN, James, Brian, VOYER, John, **“El Proceso Estratégico”**, Edit. Prentice may, Edic. Quinta, México, 1998.

MONSALVE, Florentino, RAMÍREZ, Elías, RAMÍREZ, Hernando, **“Introducción al Análisis Estratégico Empresarial”**, Edit. Neiva, Edic. Primera, Colombia, 1996.

PORTER, Michael, **“Estrategia Competitiva“**, Edit. Continental, México, 1980.

PORTER, Michael, "Ventaja competitiva", Edit. Continental, México, 1980.

ROSENBERG, J.M. "Diccionario de Administración y Finanzas", Edit. Legis, Colombia, 1989.

SCHAUM, "Microeconomía", Edit McGraw Hill, Edic. Tercera, México, 1990.

SERNA, G. Humberto, "Planeación y Gestión Estratégica", Edit. Legis, Edic. Primera, Colombia. 1994.

STRICKLAND, Thompson, "Dirección y administración Estratégica", Edit. McGraw Hill, Edic. Sexta, México, 1998.

STEINER, George, "Planeación Estratégica", Edit. McGraw Hill, Colombia. 1996

Dirección General de Estudios, "Información Estadística Mensual", N° 1.782 Agosto 31 de 2000 BCE

C. C. Bolsa de Valores de Quito, "Guía del inversionista bursátil" Edic.

Segunda, Ecuador enero 2000

Latacunga, Febrero 2002.

El presente proyecto fue elaborado por:

.....
Xavier H. Fabara Zambrano.

**ESCUELA SUPERIOR
POLITECNICA DEL EJÉRCITO.**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

.....
Ec. Julio Villa
DECANO

.....
Ab. Miguel Ramírez T.
SECRETARIO